

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PROCESSO CRIATIVO EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO SETOR
PÚBLICO

PAULA BATISTA SANTOS

VITÓRIA – ES

2026

PAULA BATISTA SANTOS

PROCESSO CRIATIVO EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO SETOR
PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

VITÓRIA – ES

2026

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

B333p Batista Santos, Paula, 1996-
Processo Criativo em um laboratório de inovação no setor público / Paula Batista Santos. - 2026.
94 f. : il.

Orientador: César Augusto Tureta de Moraes.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Criatividade. I. Tureta de Moraes, César Augusto. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

PAULA BATISTA SANTOS

PROCESSO CRIATIVO EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO
SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 06 de março de 2026

Documento assinado digitalmente



CESAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS
Data: 06/03/2026 15:35:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

[assinatura digital]

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes
PPGAdm/UFES - Orientador

Documento assinado digitalmente



ALEXANDRE REIS ROSA
Data: 06/03/2026 15:49:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

[assinatura digital]

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa
PPGAdm/UFES – membro interno

Documento assinado digitalmente



JOSE EDEMIR DA SILVA ANJO
Data: 06/03/2026 16:12:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

[assinatura digital]

Prof. Dr. José Edemir da Silva Anjo
UFES – membro externo

Documento assinado digitalmente



PAULA BATISTA SANTOS
Data: 16/03/2026 09:25:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por sempre acreditar em mim, em especial aos meus pais, Luciene Batista e Waldeke Marcelino; e à minha irmã, Karla Batista, pelo apoio incondicional.

Agradeço, em especial, ao meu orientador Prof. Dr. César Tureta pela disponibilidade para o diálogo, paciência e orientações valiosas, fundamentais para a construção desta dissertação.

Agradeço também aos meus amigos por não me deixarem desistir e aos meus colegas de trabalho que me incentivaram.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Edemir Anjo e Prof. Dr. Alexandre Rosa, pelas considerações que possibilitaram essa pesquisa chegar até aqui.

Por fim, agradeço ao LAB.ges pela abertura para a realização desta pesquisa e disponibilidade dos participantes.

RESUMO

As organizações públicas atuam em meio ao desafio de encontrar caminhos que levem a soluções para as demandas da sociedade que representa. Ao entender a inovação como resposta a esse desafio, o Estado passa a ser visto não apenas como regulador e financiador, mas também como precursor de soluções. Por sua vez, a criatividade desempenha um papel central nesse processo, sendo reconhecida como o ponto de partida de ideias e soluções inovadoras. Nesse cenário, destacam-se os laboratórios de inovação como espaços que articulam criatividade e inovação, funcionando como ambientes experimentais para o desenvolvimento de práticas e políticas públicas. Diante disso, este estudo concentrou-se em investigar como ocorre o processo criativo em um laboratório de inovação do setor público, tendo em vista a jornada da ideia. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, conduzida por meio de um estudo de caso único, de fins descritivos e exploratórios. A coleta de dados ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas, documentos, e observação não participante, e a análise dos dados por meio da técnica de codificação, combinando abordagens indutiva, dedutiva e comparativa. Os fundamentos teóricos utilizados concentram-se na criatividade nas organizações, na inovação no setor público e na jornada da ideia. Os resultados mostram que nos processos criativos do laboratório estudado foram observadas as fases da jornada da ideia (geração, elaboração, defesa e implementação) de forma não linear, concomitante e colaborativa. Entretanto, o processo criativo no laboratório pode ser estruturado nas fases Captação de desafios, Construção da ideia, Defesa da ideia, Implementação e Transferência de Solução. A investigação também permitiu evidenciar marcante defesa em todas as fases, com o contexto de permanente adaptação e busca constante pela geração de evidências. Também foi observado o processo criativo como instrumento de melhoria para as iniciativas internas (Ciclo de Formação, Solucionática, Startup ES, Comunicação Cidadã, Prêmio Inovex, Trilha de Inovação e Aceleradora de Iniciativas Públicas). A partir dessas iniciativas o laboratório atua como articulador e arquiteto de soluções de governo, estruturando percursos que resultam na disseminação da inovação, mas também no fortalecimento da capacidade de inovar do Estado.

Palavras-chave: Criatividade organizacional; Jornada da ideia; Processos criativos; Laboratório de inovação; Setor público.

ABSTRACT

Public organizations operate amidst the challenge of finding solutions to the demands of the society they represent. By understanding innovation as a response to this challenge, the State comes to be seen not only as a regulator and funder, but also as a precursor of solutions. Creativity, in turn, plays a central role in this process, being recognized as the starting point for innovative ideas and solutions. In this context, innovation labs stand out as spaces that articulate creativity and innovation, functioning as experimental environments for the development of public practices and policies. Therefore, this study focuses on investigating how the creative process occurs in a public sector innovation lab, considering the idea journey. This is a qualitative research study, conducted through a single case study, with descriptive and exploratory purposes. Data collection occurred through semi-structured interviews, documents, and non-participant observation, and data analysis was performed using coding techniques, combining inductive, deductive, and comparative approaches. The theoretical foundations used focus on creativity in organizations, innovation in the public sector, and the idea journey. The results show that in the creative processes of the studied laboratory, the phases of the idea journey (generation, elaboration, defense, and implementation) were observed in a non-linear, concurrent, and collaborative way. However, the creative process in the laboratory can be structured into the phases of Challenge Capture, Idea Construction, Idea Defense, Implementation, and Solution Transfer. The investigation also revealed a strong defense in all phases, within the context of permanent adaptation and constant search for evidence generation. The creative process was also observed as an instrument for improving internal initiatives (Training Cycle, Solucionática, Startup ES, Citizen Communication, Inoves Award, Innovation Track, and Public Initiatives Accelerator). Through these initiatives, the laboratory acts as an articulator and architect of government solutions, structuring paths that result in the dissemination of innovation, but also in strengthening the State's capacity to innovate.

Keywords: Organizational creativity; Idea journey; Creative processes; Innovation lab; Public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da análise de dados.....	48
Figura 2 – Estrutura Organizacional do LAB.ges.....	52
Figura 3 – Fases do processo criativo no LAB.ges.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estágio do processo criativo segundo diferentes autores.....	31
Tabela 2 – Fases da Jornada da Ideia vistas em laboratórios de inovação.....	34
Tabela 3 – Coleta de dados: entrevistas.....	46
Tabela 4 – Análise de dados.....	50

SUMÁRIO

1. Introdução	10
1.1. Objetivos da pesquisa.....	12
1.2. Justificativa teórica e prática	13
1.3. Estrutura da pesquisa.....	14
2. Referencial Teórico	15
2.1. Inovação no setor público	15
2.1.1. Inovação colaborativa	18
2.1.2. Laboratório de inovação	21
2.2. Criatividade nas organizações.....	27
2.2.1. Modelos de processos criativos	30
2.3. A jornada da ideia	33
2.3.1. Geração da ideia.....	35
2.3.2. Elaboração da ideia.....	37
2.3.3. Defesa da ideia.....	39
2.3.4. Implementação da ideia	41
3. Metodologia	44
3.1. Delineamento da pesquisa.....	44
3.2. Coleta de dados	45
3.3. Análise de dados	48
4. Apresentação dos Resultados	53
4.1. Laboratório de inovação LAB.ges	53
4.2. A jornada da ideia do LAB.ges	56
4.2.1. Captação de desafios.....	56
4.2.2. Construção da ideia.....	59
4.2.3. Defesa da ideia.....	63

4.2.4.	Implementação.....	65
4.2.5.	Transferência de solução	71
5.	Discussão.....	74
5.1.	A jornada da ideia como fenômeno coletivo.....	74
5.2.	A dinâmica da jornada da ideia	76
5.3.	A jornada da ideia em uma organização pública.....	78
6.	Conclusão	81
7.	Referências	83
8.	Apêndices	88

1. Introdução

A capacidade de inovar é considerada um dos principais motores de transformação nas organizações contemporâneas (Bason, 2018). Com o avanço da globalização e das tecnologias digitais, as instituições, sejam públicas ou privadas, têm enfrentado a necessidade constante de se adaptar e criar soluções para atender às demandas de um mundo em rápida mudança (Cavalcante et al., 2017; Chen, et al., 2020). No entanto, a transformação de ideias em inovação não é linear (Bason, 2018).

A inovação envolve as pessoas, sua criatividade, imaginação, conhecimento e ação (Bason, 2018). Nesse cenário, a criatividade é vista como um importante elemento no desenvolvimento de soluções inovadoras, compondo o processo cognitivo e social que gera novas ideias (Sarooghi et al., 2015). Haner (2005) defende que os processos de inovação e criativos possuem pontos de interseção em suas características, absorvendo do ambiente e dos indivíduos envolvidos conteúdo basilar de resultados.

Os processos criativos podem ser compreendidos como procedimentos pelos quais indivíduos ou grupos geram ideias novas e úteis, resolvem problemas ou desenvolvem produtos inovadores (Amabile, 1996). Nesse sentido, o delineamento lógico das soluções inovadoras começa na criatividade, com a geração de ideias, seguindo até a inovação, na fase de implementação (Sarooghi et al., 2015).

Para Bason (2018), inovação não é sorte, mas a construção da capacidade de criar e aplicar ideias. Diferentes fatores, como a dimensão da organização, o nível hierárquico, o tipo de inovação, o tipo de indústria e os atributos culturais, impactam o processo que transforma ideias criativas em novos produtos e processos (Sarooghi et al., 2015). O desafio, portanto, está em criar condições que favoreçam a criatividade direcionada (Tidd & Bessant, 2020).

Nesse contexto, o ambiente de trabalho exerce um papel central para a criatividade e para a inovação (Amabile & Pratt, 2016). Amabile (1999) argumenta que o ambiente de trabalho pode estimular ou inibir a expressão da criatividade, influenciando a capacidade de inovação dentro das organizações. Aspectos como recursos adequados e liberdade para experimentação permitem que indivíduos e equipes se envolvam em processos criativos de maneira mais efetiva (Magadley & Birdi, 2009). Essa questão é ainda mais significativa no setor público, no qual a inovação pode ser limitada por normas e regulamentações específicas, acentuando assim a importância de espaços que facilitem a expressão criativa e a experimentação de novas abordagens (Amabile, 1996; Lewis, 2021; McGann, 2021).

Dessa forma, os laboratórios de inovação despontam como ambientes estruturados para promover a inovação, a criatividade e a experimentação no setor público (McGann, 2021). Estudos sobre laboratórios de inovação e processo criativo revelam diferentes enfoques: algumas pesquisas associam laboratórios de inovação à criatividade aberta (Muzzio & Gama, 2024), e buscam conceituar e compreender os propósitos dessas estruturas (Cole, 2022). Há também esforços voltados para propor estruturação de tipologias (Stoll & Andermatt, 2024), explorar a influência de fatores como a liderança (Rose et al., 2021) e demonstrar a posição de influência dos artefatos no processo criativo, sob a ótica da sociomaterialidade (Silva & Tureta, 2022).

Além disso, a literatura acerca desse tópico destaca o papel dos laboratórios de inovação como elo de aproximação entre as organizações públicas e a realidade das demandas sociais, atuando como promotores de novos conhecimentos e contribuindo para a formulação de políticas públicas mais assertivas (Cole, 2022; Silva et al., 2024). Conforme Stoll e Andermatt (2024), essas organizações fazem parte de um esforço para construir ou ampliar a capacidade de inovação organizacional, assim como compõem a promoção de iniciativas para impactar no ambiente onde estão presentes, atuando como mediadores ou facilitadores de ideias.

Comumente vistos como catalisadores de ideias, os laboratórios de inovação no contexto público podem ser percebidos como um aceno das mudanças na cultura organizacional (Bason, 2018; Schiuma & Santarsiero, 2023). Ainda que existam distinções entre os laboratórios, quanto ao método, área de atuação, nível de envolvimento com o governo, por exemplo, trata-se de estruturas fluidas com autonomia para delinear seus métodos e metas, embora não apresentem autoridade sobre outros setores da administração pública (Tönurist et al., 2017; Stoll & Andermatt, 2024). Além disso, os laboratórios de inovação também compõem o escopo de aconselhamento político versado em habilidades fora das tradicionais (Lewis, 2021).

Por meio das relações sociais, emerge a capacidade de laboratórios de inovação promoverem soluções que desdobram na geração de valor público e repensem a governança (Criado et al., 2021). Nessa perspectiva, Criado et al. (2021), em análises, identificaram a importância dos laboratórios públicos de inovação para novas oportunidades no setor público, expandindo limites organizacionais ao promover e reunir atores externos na construção de soluções para demandas sociais. Entretanto, pouco se explicita sobre o ponto de partida e o percurso que envolve as ideias por trás dessas oportunidades.

Os laboratórios de inovação são considerados ambientes propícios para a criatividade e para a inovação, atuando como ambientes de testagem e união de atores voltados para soluções na gestão pública (Cole, 2022; Criado et al., 2021; Lewis, 2021; McGann et al., 2021). Apesar desse entendimento comum na literatura, ainda é necessário aprofundar o conhecimento sobre os processos criativos nesses ambientes, compreendendo os fatores que favorecem ou limitam a transformação de propostas inovadoras em práticas.

Embora estudos sobre laboratórios de inovação no setor público já tenham trazido relevantes contribuições para o entendimento do funcionamento desses ambientes, maiores contribuições podem ser vistas relacionando esses espaços ao setor privado (Fuglsang et al., 2021; Greve et al., 2020). Considerando ademais que o cenário do setor público também sublinha aspectos que podem ser vistos como entraves para a inovação (Hartley et al., 2013), explorar como acontecem as inovações no setor público ainda possui espaço para aprofundamento teórico (Fuglsang et al., 2021), especialmente no escopo dos laboratórios de inovação, seus processos criativos e a geração de novas ideias (Magadley & Birdi, 2009).

A dinâmica criativa que envolve as ideias por trás dos processos criativos é abordada nos estudos de Perry-Smith e Mannucci (2017). Nesse quadro, os autores discutem como a jornada da ideia pode ser entendida por fases, que vão da geração, passando pela elaboração e defesa, até a implementação propriamente dita. Ao considerar os laboratórios de inovação como ambientes ancorados nas ideias, seja de atores internos como externos, entender a jornada da ideia deste ponto de vista pode contribuir para o desenvolvimento de práticas que estimulem a criatividade.

Diante desse cenário, este estudo é orientado pela seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo criativo em um laboratório de inovação do setor público, tendo em vista a jornada da ideia? Para tanto, ao analisar as dinâmicas que acontecem nesse ambiente, a pesquisa busca identificar os fatores que impulsionam ou limitam a criatividade, bem como os métodos associados às atividades desenvolvidas no laboratório de inovação estudado.

1.1. Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo criativo em um laboratório de inovação do setor público, tendo em vista a jornada da ideia.

Adicionalmente, os objetivos específicos definidos são:

1. Identificar as etapas que compõem a jornada da ideia nos processos criativos de um laboratório de inovação do setor público.

2. Identificar as necessidades, os recursos e condições associadas a cada fase da jornada da ideia.
3. Analisar as dinâmicas de interação e colaboração presentes ao longo das fases da jornada da ideia.

1.2. Justificativa teórica e prática

Os laboratórios de inovação são organizações que têm sido apontadas como ambientes participativos impulsionadores da criatividade (Schiuma & Santarsiero, 2023; Stoll & Andermatt, 2024). Embora Lewis (2021) e Ferrarezi et al. (2021) tenham descrito características estruturais e resultados desses laboratórios, há um espaço para análises detalhadas sobre as dinâmicas criativas que os moldam.

Especificamente, o primeiro autor analisa os métodos, a composição, as oportunidades e restrições desses ambientes. Já no segundo estudo mencionado, os autores elaboram uma autoavaliação de um laboratório de inovação no setor público, promovendo o debate sobre os resultados gerados por essa organização. Do mesmo modo, Yuan (2021) e McGann et al. (2021) avançam ao discutir como os laboratórios de inovação têm contribuído no setor público.

Sobre criatividade, a pesquisa de Massari et al. (2023) explora a cocriação voltada para sistemas agroalimentares, com aprofundamentos acerca dos efeitos da criatividade colaborativa em pesquisas. Entretanto, o foco nas dinâmicas e interações em torno do processo criativo, assim como os métodos, apresenta-se de forma fragmentada, voltando-se para projetos específicos.

Dentre os exemplos de estudos sobre laboratórios de inovação e criatividade, a pesquisa de Muzzio e Gama (2024), inclinados ao tópico de criatividade aberta, detalharam sobre parceria público-privada, com foco em torno da colaboração, explicando parcialmente como a criatividade acontece nessa relação. Baseando-se nisso, quanto à justificativa teórica, a presente pesquisa tem em vista contribuir para a expansão do entendimento acerca dos processos criativos de um laboratório de inovação em atividade no setor público. Dessa forma, a pesquisa amplia a compreensão teórica sobre a intersecção entre criatividade, inovação e setor público, a partir de uma análise aprofundada sobre os processos criativos nesse contexto.

Quanto à justificativa prática, considerando que a criatividade é o primeiro estágio para a inovação, é pertinente analisar os processos criativos utilizados nos laboratórios de inovação a fim de desenvolver soluções inovadoras para o serviço público (Sarooghi et al.,

2015). Apesar do crescimento da presença desses ambientes (Schiuma & Santarsiero, 2023), há desafios relacionados ao entendimento, à descrição e à sistematização das práticas criativas nesse contexto.

Portanto, ao analisar as interações, métodos e desafios desses espaços, espera-se que os resultados deste estudo possam fornecer subsídio para laboratórios de inovação na construção ou aprimoramento de suas metodologias, em particular aos laboratórios de inovação presentes nas estruturas organizacionais do setor público. Espera-se ainda que os achados possam apoiar gestores públicos e equipes dos laboratórios na estruturação de ambientes com condições favoráveis à criatividade, considerando cada etapa da jornada da ideia, bem como institucionalizar práticas criativas e fundamentar o desenvolvimento de mecanismos de gestão da criatividade.

1.3. Estrutura da pesquisa

A estrutura do projeto apresenta a seguinte composição: quadro teórico que orienta o estudo, elaborado a partir da identificação de abordagens selecionadas como basilares para a fundamentação da pesquisa; percurso metodológico proposto, detalhando as etapas de coleta e análise de dados; apresentação de resultados; discussão e, ao final, as considerações finais.

2. Referencial Teórico

No referencial teórico, serão abordados os conceitos para o desenvolvimento deste estudo, delimitando-se a dois campos de pesquisa: inovação e criatividade. Inicia-se o quadro teórico discorrendo sobre inovação no setor público e inovação colaborativa, seguido das definições que envolvem o tópico laboratório de inovação. Em relação à criatividade, nesta pesquisa, concentra-se na criatividade organizacional; na sequência, os modelos de processos criativos são apresentados e, ao final, é feito o detalhamento da jornada da ideia.

2.1. Inovação no setor público

A inovação é reconhecida como uma possível fonte de vantagem competitiva em escala global, com relevância que se estende tanto ao nível individual quanto ao organizacional (Tidd & Bessant, 2020). Presente em diversos campos, a inovação impacta áreas como saúde, telecomunicações e transporte, demonstrando que sua influência não se limita a produtos, mas também fundamenta a evolução no setor de serviços (Osborne & Brown, 2005). Seguindo a definição defendida por Tidd e Bessant (2020), inovação é o processo de transformar oportunidades em novas ideias, colocando-as em prática.

Por outro lado, Osborne e Brown (2005) abordam o setor público e a noção de descontinuidade ao definir inovação como: “A introdução de novos elementos em um serviço público - na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e/ou novas habilidades gerenciais ou processuais. Representa a descontinuidade com o passado” (Osborne & Brown, 2005, p.7).

Em relação ao setor público, a presença da inovação é frequentemente associada à resolução de problemas (Osborne & Brown, 2005). Nesse cenário, a natureza dos problemas percebidos em contexto coletivo se aproxima cada vez mais do termo complexidade, envolvendo a interação de diversos elementos, mudanças frequentes e não lineares (Bason, 2018). Baseado nisso, Bason (2018) esquematiza o conceito de inovação nos termos sequenciados: ideia, implementação e valor. Assim, neste estudo, adota-se o entendimento de inovação no setor público como o processo situado de implementação da oportunidade de mudança, expressando na prática entendimentos ou atuações alternativos (De Vries et al., 2016).

De Vries et al. (2016), em uma revisão sistemática de literatura, demonstram que a inovação no serviço público é definida de forma ampla, assumindo como inovação no setor público a inserção e implementação de novos elementos que representem descontinuidade com o passado, seja uma nova forma de fazer ou novos conhecimentos. Além disso, a

inovação está associada à percepção de algo novo, mas não necessariamente inédito em todos os contextos (De Vries et al., 2016).

Do mesmo modo, Hartley et al. (2013) argumentam que a inovação acontece conforme as condições do local que se manifesta, sendo um processo dinâmico, complexo, e situado, envolvendo invenção, melhoria ou ajuste de ideias. Dessa forma, o contexto de implementação determina se as soluções são novas e inovadoras. Em outras palavras, o termo inovação caminha ao lado do termo mudança, entretanto as características de onde o processo de mudança ocorre é que definem se acontece inovação ou não.

Impulsionada pela busca por eficiência, reformas administrativas, e ideias vindas da Nova Gestão Pública (NGP) (Osborne et al., 2022) a inovação tem se consolidado como temática abordada como via para possíveis melhorias nos serviços públicos (Lopes & Farias, 2022; De Vries et al., 2016). Por outra perspectiva, em contraste ao gerencialismo da NGP, a Nova Governança Pública (Osborne & Brown, 2005) ajudou a promover a inovação pública, ao influenciar a cultura de gestão participativa e estimular a inovação orientada para o usuário (Lopes & Farias, 2022).

Além da influência da Nova Governança Pública, o desenvolvimento da inovação no cenário público também está associado a princípios do Novo Serviço Público (Lopes & Farias, 2022; Silva et al., 2024). Ao defender a participação do cidadão na construção de políticas públicas, essa abordagem promove o papel do governo de aproximar o cidadão das decisões, compartilhando responsabilidade na proposição de soluções, e de promover o trabalho em rede de forma transparente (Denhardt & Denhardt, 2000). Adicionalmente, restrições financeiras ante às demandas crescentes também impulsionam a adoção de novas abordagens para encontrar soluções que atendam às necessidades sociais (Crosby et al., 2017).

O fim da Nova Gestão Pública foi marcado pela tendência à digitalização dos processos administrativos, mudanças baseadas em tecnologia da informação. A crítica está no aumento da complexidade política como desdobramento das ideias de heterogeneidade organizacional da NGP, com indicadores de desempenho, forte influência do setor privado e sistemas fragmentados e de difícil acesso ao cidadão (Dunleavy et al., 2006).

Em contraste à NGP a Governança na Era Digital (*Digital Era Governance* – DEG) preconiza a reintegração de processos usando o cenário digital mais estruturado vigente. A Governança na Era Digital abrange a sociedade, não apenas a manifestação dos serviços prestados pelos governos, buscando operações totalmente digitais, mas se distanciando da ideia de especialistas isolados (Dunleavy et al., 2006). Nesse sentido, a DEG tem as mudanças

proporcionadas pela tecnologia da informação no centro de movimento, como serviços orientados por dados, e maior significado estratégico dos setores e definições acerca da tecnologia da informação, como políticas e procedimentos.

A DEG se aproxima da ideia de governo adaptativo, em direção a um governo mais ágil, com a capacidade de reconfiguração diante de mudanças no cenário de atuação (Dunleavy & Margetts, 2023). Estudos acerca da inovação no serviço público demonstram que esse campo sofre influência do setor privado, assim nem sempre modelos de gestão desenvolvidos se encaixam com efetividade na administração pública (Chen et al., 2020). Hartley et al. (2013) explicam que as comparações entre inovação do setor privado e do público são desconexas, pois cada setor tem percurso, premissas, restrições e objetivos diferentes.

Quanto ao setor privado, a concorrência como condição de mercado intrínseca denota um incentivo natural à inovação, implicando mais que desenvolvimento e lucro, mas possível sobrevivência (Bason, 2018). Por outro lado, o foco da inovação no serviço público está na capacidade da organização de conduzir a transformação do processo, desde o início da fase de ideia até a geração de valor público (Bason, 2018).

Sørensen e Torfing (2012) chamam atenção para a necessidade de o setor público estimular a inovação internamente e não apenas para as camadas privadas. O apoio do governo à inovação em direção ao setor privado tem sua importância explicada a partir de fatores como expansão tecnológica, suporte aos riscos, estímulo à produtividade e à pesquisa e desenvolvimento de produtos nos mercados (Tidd & Bessant, 2020).

O ambiente público está em constante mudança, assim a inovação pode acontecer em resposta a episódios advindos de novas tecnologias, novas leis, escândalos e crises, o que acompanha a ideia de que a inovação possui, muitas vezes, caráter pontual ou acidental. Entretanto, defende-se que a inovação deve ser sistemática, permanente e regular para estimular seus frutos em longo prazo (Bason, 2018). Conforme Crosby et al. (2017), inovar é um processo iterativo que envolve abraçar novas formas de pensar. Nesse sentido, a inovação não acontece isoladamente (Jugend et al., 2020).

Para que esse processo se desenvolva, um conjunto de circunstâncias e atores precisam estar presentes e podem direcionar seus resultados. Nesse sentido, Sørensen e Torfing (2012) defendem a ligação entre interação, colaboração e inovação. A colaboração na inovação pode beneficiar as partes desse processo por meio do compartilhamento de riscos, de recursos, assim como do compartilhamento de benefícios (Lopes & Faria, 2022).

2.1.1. Inovação colaborativa

A colaboração é uma impulsionadora da inovação pública, pois tem valor na repaginação das políticas e formas de trabalho existentes por meio da união de atores (Agger & Sørensen, 2018). Questionamentos e contribuições vindos de outros pontos de vista, inclusive de fora do ambiente público, podem expor lacunas no sistema e promover novas formas de fazer. Nesse cenário, a inovação colaborativa no setor público deriva tanto de teorias da governança em rede quanto de teorias da aprendizagem (Hartley et al., 2013).

Outra definição importante que circunda a inovação colaborativa é a governança colaborativa. De forma contributiva, a governança colaborativa reúne diversas partes interessadas orientadas ao consenso nas tomadas de decisão (Ansell & Gash, 2008). Para Ansell e Gash (2008), tempo, confiança e interdependência são contingências principais na governança colaborativa. O tempo é necessário para a construção de uma base de confiança que quebre as barreiras iniciais de comunicação. Além disso, a interdependência tem relação com o reconhecimento de que os diferentes atores envolvidos têm papel importante no todo. Dessa forma, a responsabilidade compartilhada pode ser desenvolvida, com o tempo, a partir da confiança na missão comum.

De acordo com Ansell e Gash (2018, p. 16), na governança colaborativa acontecem “ações coletivas para alcançar propósitos públicos”, com participação do governo, da esfera privada e da sociedade como usuários. O impacto coletivo pode ser demorado e existem riscos nesse caminho, uma vez que a coordenação entre os *stakeholders* esbarra em assimetrias de poder e necessita de condições favoráveis para se desenvolver.

A inovação colaborativa também pode ser considerada desdobramento da inovação aberta (Chesbrough, 2003), podendo ser compreendida por grupos interno e externo (Kharazmi & Dartoomi, 2023). O primeiro diz respeito à cooperação interna à organização e o segundo está relacionado aos atores externos, como a participação de cidadãos. Nesse contexto, a participação dos cidadãos também é uma maneira de expandir a inovação no setor público, mas principalmente de atribuir mais legitimidade para práticas dos governos (Kharazmi & Dartoomi, 2023).

O resultado desse processo são estratégias colaborativas voltadas para a inovação a partir da participação de diferentes atores. Dentre os atores da inovação colaborativa no setor público, estão: universidades, usuários ou cidadãos, estudantes, pesquisadores, especialistas, setores privados e sem fins lucrativos, e organizações internacionais. Além disso, ao envolver a construção de relacionamentos de confiança, a inovação colaborativa também tem relação

com a gestão de conflitos, dado que a inovação pública raramente é resultado de esforços individuais (Crosby et al., 2017).

Assim, à medida que o alcance a recursos é expandido, a colaboração tende a fortalecer os estágios da inovação, especialmente os estágios em que acontecem a seleção e a implementação das ideias (Hartley et al., 2013). Hartley et al. (2013) argumentam que, na tratativa de problemas complexos, a união de diferentes atores, com distintas experiências e conhecimentos, corrobora para melhores cursos de resolução. Nesse sentido, a inovação colaborativa tende a se concentrar nos resultados sociais, contribuindo para a criação de valor público (Crosby et al., 2017).

A expansão de parcerias para a inovação pública pode ser promovida por meio da utilização de abordagens baseadas em redes, assim como ramificadas na experimentação (Kharazmi & Dartoomi, 2023). A combinação de ferramentas práticas e teóricas para o incentivo à inovação colaborativa tem base na necessidade de envolver os atores da rede na busca por novas formas de fazer as coisas. Além disso, regras e rotinas também ajudam a reduzir incertezas, o que influencia nas relações de confiança (Smith & Hensher, 2020). Esta, que junto à coordenação, é apontada como condição que possibilita o desenvolvimento de ações conjuntas entre os atores (Kharazmi & Dartoomi, 2023).

Por outra perspectiva, os fatores que contribuem para a inovação colaborativa podem ser separados em quatro áreas: estratégica, tática, operacional e, por último, reflexiva, voltando-se para integração, avaliação e acompanhamento das três primeiras. No aspecto temporal, as áreas concentram-se em longo, médio e curto prazos. Especificamente, a promoção da cultura colaborativa está ligada à área estratégica; confiança contratual e propriedade intelectual são fatores relevantes para a área tática. Já a área operacional tem foco no que diz respeito aos recursos de uso diário, como aqueles relacionados a tecnologia de automação e outras ferramentas emergentes (Kharazmi & Dartoomi, 2023).

Argumenta-se a favor da inovação colaborativa não somente pela captação e expansão de diferentes conhecimentos, recursos, mas também pelo acesso a distintos níveis de habilidades, como criatividade, imaginação e coragem (Sørensen & Torfing, 2012). Essa é a lacuna que a burocracia assinala, tendo a padronização, a aversão ao risco, e as fronteiras como premissas (Lopes & Farias, 2022). Além disso, as tratativas rotineiras, baseadas na política e burocracia de costume, mostram-se insuficientes para encontrar soluções para problemas sociais tidos como complexos, dada suas características multifacetadas e ambíguas (Crosby et al., 2017).

Entretanto, a inovação colaborativa está sujeita às dificuldades para a inovação de maneira geral. Barreiras à inovação colaborativa no setor público podem ser categorizadas como: individual, de gestão, política, organizacional, de interação e de caráter geral. Embora a inflexibilidade de regulamentações possa ser vista como uma barreira, estudos apontam que a inovação também requer algum nível de padronização e normatização para seu desenvolvimento (Kharazmi & Dartoomi, 2023).

Assim, Hartley et al. (2013) expõem situações em que a colaboração pode não ser a melhor abordagem, divergindo de uma estratégia que funcione em todos os contextos. Dentre elas, questões que envolvem segurança quanto ao compartilhamento de informações. Contudo, é vista como promissora a disseminação proporcionada pela colaboração, estando os envolvidos como embaixadores externos das novas ideias e práticas (Hartley et al., 2013).

Smith e Hensher (2020) apontam a complexidade por trás do gerenciamento da inovação colaborativa. Dentre os desafios está a governança na rede de atores, assim como, o desequilíbrio de poder entre eles, figurando como fator inclinado à manipulação (Mu & Wang, 2020). As diferenças entre atores que fazem parte dos setores público e privado dificultam o estabelecimento de uma relação de confiança e o desenvolvimento de processos de inovação moldados para colaboração. Assim, a abordagem de inovação colaborativa também pode ser direcionada para tratar impasses políticos e a departamentalização excessiva, bolhas organizacionais (Kharazmi & Dartoomi, 2023).

Como argumentado por Agger e Sørensen (2018), a cultura de inovação em um ambiente que promova comportamento experimental contribui para desenvolver a inovação colaborativa. Para isso, mostra-se relevante estimular e facilitar a experimentação, além de direcioná-la aos objetivos propostos. Os gestores precisam estar inclinados a empreender na expansão e no gerenciamento do processo de inovação colaborativa (Crosby et al., 2017). Dentre as preocupações dos gestores está o ambiente em que os colaboradores exercem suas atividades. Conforme Moussa et al. (2018), em um ambiente com condições positivas, físicas e psicológicas, as atividades tendem a ser melhor executadas.

Sørensen e Torfing (2012) destacam a criação de laboratórios de inovação e esferas ministeriais para gestão da inovação como evidências do foco em inovação no setor público, enfatizando a capacidade das pessoas servidoras públicas em contribuir com o olhar de dentro do sistema. Dessa forma, ao considerar a demanda por novas formas de pensar e organizar o setor público, faz-se necessária a atuação de agentes de inovação pública para transpor o quadro referencial dominante (Crosby et al., 2017).

Transpor os limites do local de origem da inovação não é tarefa fácil no contexto público, mesmo que internamente, entre setores (Tidd & Bessant, 2020). Alcançar recursos, escalar um método ou até mesmo difundir boas práticas expõem a capacidade de influência necessária para a atuação voltada à promoção da inovação (Carstensen & Bason, 2012). Essa interação é ponto central para o desenvolvimento da capacidade de inovação do setor público (Lopes & Farias, 2022).

Para tanto, um ambiente subsidiador de tais possibilidades se torna elemento significativo. Trata-se não apenas de infraestrutura, recursos físicos, mas de segurança de forma ampla (Kharazmi & Dartoomi, 2023). Especificamente, a promoção da inovação colaborativa no setor público pode acontecer por meio de catalisadores que atuem como condutor nesse processo, incentivando o pensamento “fora da caixa”, a aprendizagem, e conectando os atores envolvidos (Hartley et al., 2013).

Sørensen e Torfing (2012) usam o termo “arenas interativas” para designar espaços que facilitam a colaboração de diferentes atores, construindo novas visões voltadas para a inovação. Assim, na inovação colaborativa acontece a reunião de partes interessadas em ambientes que propiciam a troca e o desdobramento de ideias, facilitando a transposição de barreiras institucionais (Hartley et al., 2013; Kharazmi & Dartoomi, 2023).

2.1.2. Laboratório de inovação

A complexidade política e as crescentes pressões sociais sobre os governos ensejam à inovação mais que uma escolha discricionária e temporária, mas um elemento inerente aos processos de resolução dos problemas públicos (Carstensen & Bason, 2012). As pressões sociais são potencializadas pelo acesso à informação, amplificado pela tecnologia, e pelas políticas de transparência, como uma via de mão dupla (McGann et al., 2018). Nesse sentido, à sombra da possibilidade de resultados melhores nas formulações de políticas, os laboratórios de inovação têm ganhado atenção no cenário da inovação (Lewis et al., 2020).

Na administração pública, a criação desses ambientes surgiu como uma resposta por parte dos governos à necessidade de inovação, concentrando-se em explorar formas alternativas de abordar desafios sociais (Lewis, 2021). Essa iniciativa envolve estruturas direcionadas para promover a coordenação transversal no setor público quanto à inovação, perpassando barreiras baseadas na burocracia, regras e rotinas organizacionais inflexíveis (Lewis, 2021).

O contexto histórico que pavimenta o surgimento dos laboratórios de inovação no setor público associa-se às iniciativas advindas das pressões por serviços públicos mais

eficientes e tentativas de reformas, impulsionando um estado mais intraempreendedor, como resistência à burocracia e à rigidez das práticas da administração pública (Bason, 2017; Tõnurist et al., 2017; McGann et al., 2018). Além disso, o uso dos laboratórios de inovação tem raízes positivistas, com experimentos em proporções menores, que pudessem ter espaço de testagem, antes de possíveis generalizações (Lewis et al., 2020). Tõnurist et al. (2017) destacam que novas estruturas e formas de gestão, como essa, podem ser derivadas da combinação de desdobramentos de teorias organizacionais tradicionais em resposta às necessidades latentes.

A história dos laboratórios não pode ser dita como necessariamente nova. O surgimento desses espaços, canalizado às questões sociais complexas (Sørensen & Torfing, 2012), expressa uma iniciativa de criação de instrumentos para inovação, que pode ser explicada a partir de mudanças no cenário social (Mulgan, 2014). Kieboom (2014) acrescenta ao cenário governos envolvidos a um contexto de necessidade de mudança estrutural, a fim de formar terreno para que a epifania cresça, algo novo. Diante disso, os laboratórios de inovação podem ser vistos como uma alternativa atraente nessa direção, seguindo um “movimento de inovação social emergente” (Kieboom, 2014, p.12).

A popularidade dos laboratórios de inovação no setor público evidencia uma resposta impulsionada pelas ideias da gestão focada no usuário (Tõnurist et al., 2017). Esses ambientes vêm ganhando espaço como organizações que são capazes de identificar problemas, gerar ideias e experimentar soluções para questões relacionadas a desafios complexos (McGann et al., 2017; Sørensen & Torfing, 2012; Stoll & Andermatt, 2024). Essa popularidade também pode ser explicada, em partes, pelo compartilhamento de ideias em nível mundial versadas em boas práticas na inovação (Lewis, 2021). Dessa forma, os laboratórios são peças de um quebra-cabeça maior de construção da inovação no setor público, vistos ainda como veículos de mudanças sistêmicas (Stoll & Andermatt, 2024).

Nesse cenário, a complexidade do ambiente, a necessidade de consolidação dos conhecimentos, os desafios tecnológicos e a emulação, quanto ao setor privado, figuram entre as razões que contribuíram para o surgimento dos laboratórios de inovação (Kieboom, 2014). Além disso, a criação dos laboratórios de inovação pode ser vista como algo além do que um reflexo do foco em inovação por parte dos governos, mas sim uma saída para a ampliação do repertório de métodos institucionais (Lewis et al., 2020).

Diante disso, distintas definições e caracterizações quanto aos laboratórios de inovação na administração pública podem ser vistas na literatura (Schiuma & Santarsiero,

2023). Muitos termos são usados para nomear os laboratórios de inovação, dificultando os contornos de uma definição amplamente utilizada. Mesmo as próprias organizações se denominam de formas diversificadas (McGann et al., 2018).

Tönurist et al. (2017, p. 08) descrevem os laboratórios de inovação a partir da metáfora “ilhas de experimentação”, voltadas para a ampliação da inovação no setor público. Contudo, fugindo da ideia de algo isolado, defende-se que essas organizações estão inclinadas à ideia de uma estrutura que desenvolve suas atividades por meio de parcerias internas e externas, considerando seu envolvimento na busca por soluções para problemas complexos, de características ambíguas (Schiuma & Santarsiero, 2023; Stoll & Andermatt, 2024).

Stoll e Andermatt (2024) reforçam que não há definição taxativa para laboratórios de inovação na literatura, mas sim descrição comum acerca de objetivos e características metodológicas. Essa realidade está ancorada na diversidade de laboratórios existentes, com propostas diferentes e estruturas moldadas conforme contexto e maturidade em inovação subjacentes (Stoll & Andermatt, 2024). Em comum, essas organizações têm o objetivo de incorporar práticas de inovação no contexto ao qual estão vinculadas, seja público ou privado (Stoll & Andermatt, 2024).

Como exposto, a heterogeneidade de definições que rodeiam essas organizações dificulta propor comparações entre os laboratórios, assim como criar critérios de avaliação e qualidade (Stoll & Andermatt, 2024). Por outro lado, quanto ao caráter público e social de um laboratório, Mulgan (2014) argumenta que, em comum, esses ambientes possuem minimamente, em seu escopo, objetivos voltados à geração de ideias úteis, inclinadas ao atendimento das necessidades sociais, assim como querem ser concebido como espaço que promova segurança para experimentação.

Outro aspecto comum é apontado por McGann et al. (2018): os laboratórios de inovação estão presentes nos primeiros momentos dos processos de inovação em uma organização. Conforme Mulgan (2014) propõe, nesses contextos, é possível dividir a inovação em sete estágios: oportunidades e desafios; geração de ideias; desenvolver e testar; estabelecer o caso; implementação; crescendo e escalando e, como último estágio, mudanças sistêmicas.

Os laboratórios de inovação devem considerar se posicionar tanto internamente ao sistema a que estão vinculados quanto externamente, a partir de um equilíbrio de atuação (Mulgan, 2014). A habilidade de coabitar esses ambientes expõe, por um lado, a importância de impactar o contexto que pertencem e, por outro, de ser ponte para fora da caixa,

manifestando característica inerente aos laboratórios de inovação em relação ao desprendimento ao modelo posto (Carstensen & Bason, 2012; Kieboom, 2014).

Diante disso, Stoll e Andermatt (2024) assumem a definição de laboratório de inovação do setor público como rótulo de iniciativa interna do governo que pesquisa e experiencia novas ideias com intuito de promover melhoria nos serviços públicos, usando de diferentes atores no processo. Ao envolver diferentes atores como partes interessadas e fazer parcerias externas, os limites intraorganizacionais se tornam diferentes para essas organizações, utilizando abordagens de design participativo e navegando entre setores. Essa atuação em escopo mais amplo pode favorecer a promoção da cultura e do aprendizado em inovação, formando uma âncora de cooperação interligada (Stoll & Andermatt, 2024). Além disso, o foco em problemas sociais sistêmicos requer a união de parcerias de longo prazo, assim a articulação, o networking e uma equipe multidisciplinar se tornam indispensáveis (Kieboom, 2014).

Neste cenário, embora ter uma equipe heterogênea seja aspecto característico dos laboratórios de inovação, romper limites organizacionais faz parte da busca por ferramentas e métodos para enfrentar problemas que envolvem propriedades ainda incertas (Stoll & Andermatt, 2024). Nesse sentido, Kieboom (2014) enfatiza o usuário final com o papel de especialista para garantir que as soluções propostas atendam às necessidades e buscar soluções com as pessoas e não só para as pessoas (McGann et al., 2018). Assim, dar espaço de participação para vozes que são afetadas pelas políticas governamentais é outro ponto de desdobramento da proposta de metodologia participativa comum aos laboratórios de inovação (Lewis, 2021).

Quanto a outras características, um espaço físico não está necessariamente vinculado à existência de um laboratório de inovação, além disso, geograficamente, o fenômeno dessa iniciativa para inovação pode ser visto em muitas regiões do mundo (Kieboom, 2014; Schiuma & Santarsiero, 2023). Assim, estruturalmente, arranjos menores correspondem com as aspirações de flexibilidade do conceito que envolve esses ambientes, com possibilidade de equipes de composição temporária (Lewis, 2021). Logo, cada laboratório pode entregar um resultado diferente, conforme restrições e necessidades culturais (Lewis, 2021).

Esses resultados podem ter como público-alvo o sistema, a administração em si, ou usuários externos (Tönurist et al., 2017; Stoll & Andermatt, 2024). Internamente, com foco no desenvolvimento do aprendizado e na promoção da cultura acerca da inovação, e quanto aos

usuários externos, concentrando-se na busca e na experimentação de ideias a partir de abordagens baseadas em inovação aberta e inovação colaborativa (Stoll & Andermatt, 2024).

As atividades dos laboratórios de inovação no setor público estão voltadas, em alguma medida, para os serviços, por exemplo, melhorias de processos, facilitação de acesso por meio de automatizações e articulação entre atores para a viabilização e expansão de projetos (Tönurist et al., 2017). Dessa forma, a compreensão quanto ao efetivo papel dos laboratórios de inovação no setor público, quando o assunto é expansão da capacidade de inovação, ainda é limitada (Stoll & Andermatt, 2024). Embora os laboratórios não necessariamente tenham envergadura para expandir suas ideias e soluções por si só, alguns estão ligados a grandes organizações, com recursos para tal (Mulgan, 2014).

Lewis (2021) defende a ideia de que os laboratórios nesses moldes tendem a ter vida curta e forte dependência política. Ainda, a flexibilidade, vista como aspecto positivo dessas estruturas, também facilita, em alguma medida, a descontinuidade dessa iniciativa, quando não mais interessante à estrutura governamental a que está vinculada (Lewis et al., 2020). Do mesmo modo, Tönurist et al. (2017) compartilham desse entendimento ao ponderarem que estruturas nesse formato, de composição heterogênea, ágil e abertas a parcerias, oportunizam o acesso à testagem de novidades de forma mais célere. Entretanto, os laboratórios de inovação são estruturas que têm maior grau de exposição a mudanças políticas. Com atuação contínua, distinta da proposta de projeto, essas organizações estão sujeitas à influência de patrocínio político, abrindo espaço para a discussão sobre emulação, seguindo tendências das práticas do setor privado (McGann et al., 2018).

Como fatores que envolvem a sobrevivência dos laboratórios de inovação, a catalisação de soluções e a demonstração de resultados são comumente citadas (Schiuma & Santarsiero, 2023). Essa afirmação corrobora a visão de Mulgan (2014), ao expressar os desafios em medir os impactos desses espaços. Demonstrar o sucesso de novas ideias muitas vezes envolve especialmente tempo de incorporá-las, transformações de longo prazo.

McGann et al. (2018) destacam que, na diferenciação entre outros agentes de reforma, voltados para a inovação, e os laboratórios de inovação, desponta-se a ênfase na abordagem baseada em design, mais especificamente *design thinking* (Carstensen & Bason, 2012; Kieboom, 2014). Contudo, Lewis (2021) argumenta que o papel do *design thinking* na formulação de políticas por meio dos laboratórios de inovação ou presentes em outras estruturas do setor público foi pouco explorado.

As abordagens de design podem ser um complemento útil para outros métodos tradicionais já presentes no governo (Mulgan, 2014), assim como a combinação de ferramentas e de pessoas que contribuem desde os primeiros estágios. Do mesmo modo, Kieboom (2014) defende a prototipagem baseada no design thinking como caminhos facilitadores do processo de mudança, enfatizando a ação em primeiro plano.

Segundo Lewis et al. (2020), o design thinking pode ser entendido como o design que se concentra no usuário, uma abordagem que pode ser considerada “de baixo para cima”. O design thinking é pautado na colaboração, a união entre atores não especialistas e designers convergindo na formulação de ideias, experimentação e proposição de soluções (Stoll & Andermatt, 2024). Nesse sentido, Lewis et al. (2020) apontam que os laboratórios de inovação também podem ser vistos como empreendedores de design para formulação de políticas, contribuindo para desenvolver soluções políticas criativas.

O uso do design thinking posiciona a tomada de decisão apoiada a um processo iterativo, incremental, pautado na autocorreção e principalmente na colaboração (Lewis et al., 2020). Por outro lado, Kieboom (2014) expõe que, embora essas organizações tenham um método, um caminho traçado para desenvolver seu trabalho, na prática a variação e a combinação de metodologias chegam mais próximo de expressar a realidade, devido às restrições do contexto que operam.

Essa realidade se desdobra a partir das barreiras à inovação presentes no setor público, em muitos níveis. Dentre elas, estão a falta de dados confiáveis, a falta de incentivo ao compartilhamento de conhecimento, a competição política interna e a falta de coordenação entre setores (Carstensen & Bason, 2012). Além disso, o formato do funcionamento público corre no sentido oposto à inovação, com padrões operacionais como obstáculos à criatividade. Culturalmente os gestores públicos estão inclinados a desviar de projetos divergentes, proponentes de mudanças sistêmicas (Carstensen & Bason, 2012). Os riscos associados a essas iniciativas podem ser justificativas para tal negativa, assim como a falta de experiência em gestão da inovação.

Além disso, a lógica da burocracia pública não faz campo fértil à inovação (Crosby et al., 2017). A saída para a busca por inovações radicais e que impactem o sistema compõe as justificativas relacionadas à existência de estruturas com as características de um laboratório de inovação (McGann et al., 2018), dada a importância de institucionalização da inovação, para além de esforços individualizados na esfera pública (Bason, 2018).

Por outro lado, essas aspirações a mudanças sistêmicas podem representar uma âncora à capacidade dos laboratórios, encobrendo ou minimizando seus impactos positivos em outros níveis (Kieboom, 2014). Olhando para dentro das atividades dos laboratórios de inovação, dentre as questões que envolvem o dia a dia, notam-se o desafio no engajamento do usuário final no processo, o ganho de escala e a escolha de posicionamento no sistema que pertence. Assumindo a complexidade dos sistemas sociais aos quais buscam influenciar ou trazer soluções, os laboratórios de inovação têm o caminho direcionado para espalhar princípios e métodos, escalando ideias inovadoras (Lewis, 2021).

Sucintamente, McGann et al. (2018) resumem o fazer de um laboratório de inovação como a prática de “colher a variedade de conhecimentos encontrados em diversos lugares e empacotá-los em formas utilizáveis” (McGann et al., 2018, p.16). Os laboratórios de inovação podem ser comparados a um radar que capta e, ao mesmo tempo, atrai ideias criativas e atores por meio de uma atuação em rede voltada à inovação (Lewis et al., 2020; Bason, 2018). Portanto, ante a esse delineamento, a dinâmica organizacional criativa que compõe o caminho até os objetivos de soluções inovadoras desses ambientes se mostra indissociável do resultado.

2.2. Criatividade nas organizações

A criatividade tem sido amplamente estudada no campo organizacional, com definições que enfatizam tanto os aspectos individuais quanto contextuais (Anderson et al., 2014). A criatividade pode ser definida como o resultado da interação entre habilidades individuais, processos cognitivos e fatores ambientais que incentivam a expressão criativa (Amabile & Pratt, 2016). Além disso, a criatividade, como processo socialmente situado, possui estágios com necessidades sociais particulares para seu desenvolvimento (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Essa perspectiva destaca que um ambiente de suporte é fundamental para facilitar a geração de ideias originais e úteis, especialmente no contexto organizacional.

Nesse sentido, Woodman et al. (1993) propõem uma visão mais abrangente, definindo a criatividade como o desenvolvimento de ideias, produtos ou processos inovadores que emergem em um sistema complexo, envolvendo indivíduos, grupos, a própria organização, assim como organizações e fatores externos. A criatividade na organização pode ser traduzida como os resultados dos indivíduos em múltiplos níveis de análise. Com base nisso, consideram-se produto, processo, pessoa e situação nos estudos desse fenômeno organizacional de características transversais. Essas definições estabelecem a base para

compreender como diferentes níveis de análise interagem nos processos criativos (Botella et al., 2018).

Mais especificamente, a criatividade acontece em vários níveis, individual, grupal, organizacional e a partir de combinações (Anderson et al., 2014). Em nível individual, dentre outros fatores, a criatividade se manifesta por reflexo da capacidade cognitiva, em nível grupal, a partir da interação entre os membros do grupo, e no nível organizacional, a partir de uma junção entre o individual e o grupal (Woodman et al., 1993). A influência do contexto no comportamento individual reflete conseqüentemente nos níveis grupal e organizacional (Anderson et al., 2014).

Considerando as dinâmicas do contexto, os indivíduos, assim como o ambiente externo, a criatividade é influenciada pelas características socioambientais (Amabile & Pillemer, 2012). Para Amabile e Conti (1999), o contexto pode ser definido como as características do clima organizacional, tanto formalmente instituídas, como normas internas, quanto informalmente presentes, como relações interpessoais e costumes. Conforme Amabile e Pratt (2016), o apoio à criatividade, a autonomia, os recursos, as pressões e impedimentos organizacionais são aspectos ambientais que impactam a criatividade.

Nesse contexto, a criatividade é facilitada quando os indivíduos têm autonomia para encontrar os caminhos até o objetivo previamente estipulado. Ao levar em consideração apenas a produtividade, a coordenação e o controle, as organizações direcionam suas atividades em direção oposta à criatividade (Amabile, 1999). Isso ocorre pois a criatividade requer liberdade. Essa liberdade não está relacionada à falta de parâmetro de entrega, mas sim ao espaço entre a entrega mínima e a capacidade da organização e, especialmente, dos indivíduos envolvidos.

Com relação às características individuais, a diversidade pode ser vista como uma aliada da criatividade, assim como uma dificuldade. Em relação à união de capacidades, a diversidade agrega ao processo. No entanto, a diversidade também pode potencializar as diferenças entre o grupo, expandindo conflitos no ambiente. Nesse sentido, o conflito afeta o ambiente pois impacta como os indivíduos se relacionam. Embora estudos defendam que a exclusão do conflito não necessariamente irá aumentar a criatividade, o efeito reverso pode acontecer (Kurtzberg & Amabile, 2001).

Dessa forma, mudanças negativas no ambiente de trabalho podem diminuir o resultado criativo das equipes (Amabile & Conti, 1999). Não raro, o trabalho criativo é realizado nas organizações por mais de uma pessoa (Hennessey & Amabile, 2010). Kurtzberg e Amabile

(2001) exploram a criatividade em nível grupal ao explicar as condições que promovem a criatividade nesse contexto. A combinação de características pessoais, voltadas para a criação, desdobra ideias individuais compartilhadas, sendo modelada pela diversidade dos membros que compõem a equipe.

Mais especificamente em relação ao ambiente de trabalho, a percepção da segurança psicológica, a autonomia e a disponibilidade de recurso são aspectos refletidos nos resultados criativos (Amabile et al., 2004). Os recursos do ambiente organizacional, como tempo e dinheiro, devem ser suficientes para o projeto ou tarefa em questão, com distribuição adequada, pois o excesso deles não implica melhoria na criatividade.

Outro ponto é a atenção dada ao indivíduo, traduzindo em feedback, acompanhamento e avaliação do trabalho, especialmente quando percepções positivas se encaixam ao contexto. Entretanto, essa atenção não deve ser confundida com pressão. A pressão do tempo, no geral, é uma característica do ambiente de trabalho que não envolve melhores resultados criativos (Hennessey & Amabile, 2010). Ainda, alguns estudos relacionam a definição de metas e objetivos como uma ação restritiva à criatividade (Hennessey & Amabile, 2010).

Dessa forma, a percepção do apoio do líder está relacionada de forma positiva com a criatividade (Amabile et al., 2004). Nesse sentido, a expressão “apoio” remete às ações do líder, as quais podem contribuir com a criatividade, em nível de interação interpessoal ou em nível estrutural, voltado para a tarefa. O encorajamento pela supervisão é uma das características que compõem um ambiente que reconheça esforços criativos (Amabile, 1999). Amabile et al. (2004) exploram o impacto do comportamento do líder no ambiente de trabalho percebido em decisões em torno das definições de regras, do tempo da tarefa, das dinâmicas de grupos, dos requisitos e restrições de trabalho. Explica-se que a valorização e a exposição desse apoio são reflexos da comunicação efetiva por parte da liderança.

Nesse contexto, dentre as principais ações que o líder pode ter para demonstrar o apoio, está o feedback construtivo e específico e a abertura para ouvir novas ideias sem prévios julgamentos (Hennessey & Amabile, 2010). Além disso, outros comportamentos do líder são destacados como positivos para a criatividade: interagir com o grupo de trabalho, demonstrar confiança, assim como definir objetivos adequados e orientar sobre as tarefas.

Em relação ao comportamento do líder, aspectos negativos do ambiente se expressam na falta de clareza da tarefa, assim como na atribuição inadequada. Adicionalmente, ações como ignorar questões importantes do ambiente, por exemplo conflitos e definições que são norteadoras do dia a dia, como prazos, também se distanciam do suporte à criatividade.

Destaca-se ainda que os comportamentos negativos e as reações a eles podem ter impacto mais forte e duradouro nas relações do que aqueles positivos (Amabile et al., 2004).

Por outra perspectiva, definições externas à organização também impactam a criatividade (Hennessey & Amabile, 2010). Nesse sentido, a cultura local reflete os entendimentos em torno da criatividade, considerando que diferentes povos valorizam diferentes expressões de trabalho, ambientes, ações e normas (Hennessey & Amabile, 2010). Assim, a troca de informações com o ambiente externo à organização influencia a geração de ideias (Woodman et al., 1993).

Conforme Woodman et al. (1993) sugerem, a criatividade também pode ser vista como parte da solução de problemas, com benefícios podendo ser estendidos a toda a organização. Dessa forma, no argumento que “a criatividade é a semente da inovação” (Sarooghi et al., 2015, p. 715) defende-se que a criatividade precede o processo de inovação, a implementação de ideias. Amabile e Pratt (2016) compartilham do mesmo entendimento, ao articular que, sem ideias criativas dos indivíduos, não há inovação na organização.

Assim, destaca-se a relação criatividade-inovação refletida na geração de ideia (criatividade) que permeia a operacionalização da ideia (inovação) (Anderson et al., 2014). Para tanto, a ideia deve ser adequada ao ambiente em questão, assim como executável (Amabile, 1999). Além disso, a novidade é característica diferenciadora dos processos de trabalho gerais para o processo criativo (Amabile et al., 2005). Entretanto, nesse contexto, a criatividade pode estar presente não apenas no início dos processos de inovação, mas de forma cíclica e incremental em todo o processo (Anderson et al., 2014).

2.2.1. Modelos de processos criativos

Os processos organizacionais, considerados de forma geral, podem ser percebidos com diferentes características e serem compostos por diversos elementos, importando ao conhecimento e à organização de ações, a partir do contexto que integram (Queiroz et al., 2024). Reflexo disso está nas definições presentes na literatura sobre o tema, com múltiplas perspectivas e ênfase em diferentes aspectos (Oliveira, 2012). Por exemplo, Davenport (1993) defende entradas e saídas claras e sequenciadas do processo, assim como a estruturação temporal, com início, meio e fim. Em contraponto à visão mais estruturada, Stacey (1996) argumenta que os processos são dinâmicos e não lineares, especialmente em contextos criativos, onde a flexibilidade e a adaptação estão presentes.

Do mesmo modo, no contexto da criatividade organizacional, Amabile e Pratt (2016) apontam a possibilidade de os componentes dos processos variarem ao longo do tempo,

respondendo a fatores como as interações sociais. Lubart (2001) define os processos criativos como heterogêneos, um conjunto sequenciado de pensamentos e práticas relacionados a criações autênticas e ajustadas.

Nesse contexto, Wallas (1926) foi um dos primeiros estudiosos a propor um modelo estruturado do processo criativo, que permanece relevante para estudos atuais (Botella et al., 2018). O autor descreve quatro etapas fundamentais: preparação, incubação, iluminação e verificação. Na fase de preparação, o indivíduo reúne informações e explora o problema. A incubação ocorre de forma subconsciente, permitindo que ideias amadureçam. A iluminação representa o momento de inspiração, em que a solução surge. Por fim, a verificação consiste na avaliação e refinamento da ideia criativa. Esse modelo influenciou abordagens posteriores, sendo frequentemente utilizado como referência para entender a dinâmica dos processos criativos (Botella et al., 2018).

Posteriormente à obra de Wallas (1926), Drazin et al. (1999) argumentam que o processo criativo é dinâmico e não linear, sendo influenciado por interações constantes entre o indivíduo e o ambiente. Especificamente, a visão dos autores coloca ênfase na capacidade dos indivíduos de navegar por restrições e oportunidades, adaptando seu comportamento criativo para alcançar resultados inovadores.

Na mesma linha, o processo criativo é descrito por Haner (2005) como iterativo, em que as ideias são continuamente revisadas e refinadas, com destaque para a criatividade sendo moldada por pressões organizacionais, desafios contextuais e experiências anteriores. Dessa forma, a heterogeneidade de categorias abrangendo os processos criativos reflete o posicionamento do contexto como fator central de influência nos estudos sobre o tema (Haner, 2005).

No entanto, entre os estudos sobre processo criativo, não é notado um consenso a respeito da quantidade de estágios e da descrição do processo criativo (Botella et al., 2018). Por exemplo, Botella et al. (2011) descrevem nove estágios do processo criativo; Runco (1994) adiciona a etapa apresentação do problema ao modelo proposto por Wallas (1926); e Cropley e Cropley (2012) desenvolveram um modelo em que o estágio de incubação, proposto por Wallas (1926), é dividido em ativação e geração.

A variação das etapas do processo criativo está vinculada à temática que está em questão, assim como à cultura, ao ambiente e à tarefa (Botella et al., 2018). Além disso, as diferenças ocorrem também devido às especificidades das populações estudadas (Botella et

al., 2017). A Tabela 1 agrupa os principais estudos que exploram categorizações do processo criativo.

Tabela 1

Estágios do Processo Criativo segundo diferentes autores.

Autor(es)	Estágios
Wallas, 1926	Preparação, Incubação, Iluminação e Verificação.
Osborn, 1953/1963	Orientação, Preparação, Análise, Incubação, Ideação, Síntese e Avaliação.
Busse e Mansfield, 1980	Seleção, Esforços, Restrições, Transformação e Verificação.
Shaw, 1989, 1994	Imersão, Incubação, Insight, Explicação, Síntese Criativa e Validação.
Mumford et al., 1994	Descoberta do Problema, Definição do Problema e Construção do Problema.
Treffinger, 1995	Compreensão, Produção de Ideias e Planejamento.
Amabile, 1988, 1996	Apresentação do Problema, Preparação, Geração de Respostas, Validação de Respostas e Resultado.
Runco, 1997	Informação, Incubação, Insight, Verificação, Comunicação e Validação.
Doyle, 1998	Incidente e Navegação.
Carson, 1999	Preparação, Concentração, Incubação, Ideação, Insight, Verificação, Elaboração e Produção.
Runco e Dow, 1999	Descoberta do Problema, Incubação e Avaliação.
Mace e Ward, 2002	Concepção, Desenvolvimento, Realização e Finalização.
Basadur e Gelade, 2005	Geração, Conceitualização, Otimização e Implementação.
Kilgour, 2006	Definição, Combinação e Geração de Ideias.
Howard et al., 2008	Análise, Geração, Comunicação/Implementação e Avaliação.
Botella et al., 2011	Preparação, Concentração, Incubação, Ideação, Insight, Verificação, Planejamento, Produção e Validação.
Cropley e Cropley, 2012	Preparação, Ativação, Geração, Insight e Verificação.
Botella et al., 2013	Ideia ou 'visão', Documentação e Reflexão, Primeiros Esboços, Testes, Objetos Provisórios e Séries.
Sadler-Smith, 2016	Preparação, Incubação, Intimação, Insight e Verificação.

Nota: Adaptado de The Stages of Visual Artistic Creative Process, por Botella et al., *Frontiers in Psychology*, 2018.

Amabile e Pratt (2016) demonstram os estágios do processo criativo e os componentes que afetam e alimentam esses estágios no modelo dinâmico componencial da criatividade e inovação. No modelo, constam cinco estágios no processo criativo: identificação da tarefa; preparação, com a coleta de informações e definição de recursos; geração de ideias; avaliação das possibilidades; e avaliação de resultados.

Em comum, esses estudos relatam o consequente impacto do contexto social na criatividade. De fato, a interação entre indivíduos repercute nos processos criativos (Woodman et al., 1993). No entanto, o entendimento em torno desses modelos ainda pode ser ampliado ao considerar o ambiente, as trocas entre pessoas e a ativação de diferentes redes a partir da geração da ideia (Perry-Smith e Mannucci, 2017). Assim, destaca-se a visão de que a criatividade, assim como a inovação, não ocorre de forma isolada, necessitando de diferentes estímulos aos processos criativos ao longo do tempo.

A organização que está voltada para a criatividade e para a inovação desenvolve suas atividades em meio à complexidade, considerando a incerteza associada à criatividade (Perry-Smith & Mannucci, 2017; Mannucci & Perry-Smith, 2022). Outro desafio está no risco associado à inovação e à elaboração de ideias. Dessa forma, um ambiente que incentiva esforços criativos e naturaliza os riscos envolvidos promove condições para que os resultados criativos e inovadores aconteçam (Mannucci e Perry-Smith (2022).

Nesse sentido, a jornada da ideia (Perry-Smith & Mannucci, 2017) oferece uma visão complementar ao explorar a importância da dinamicidade nas interações para suprir as necessidades ao longo do processo criativo, do percurso da ideia. Devido aos aspectos sociais da criatividade, o percurso da ideia é influenciado pelo local de trabalho, a partir da rede de contatos (Mannucci & Perry-Smith, 2022; Perry-Smith & Mannucci, 2015). Com base nisso, ao analisar os processos criativos em laboratórios de inovação no serviço público, a partir dessa perspectiva, é possível expandir o caminho que as soluções inovadoras trilham até a implementação, identificando aspectos da integração entre criatividade, inovação, ambiente e pessoas.

2.3. A jornada da ideia

A jornada da ideia consiste no caminho da ideia, desde a geração até a implementação eficaz (Perry-Smith & Mannucci, 2017). O estudo de Perry-Smith e Mannucci (2017) explica os movimentos das ideias até sua implementação, concentrando-se não apenas nas fases de início e fim, mas também nos momentos intermediários, fases em que acontece maior atividade de interrupção da ideia. Perry-Smith e Mannucci (2017) propõem que a jornada da ideia pode ser separada em quatro fases: a) geração, b) elaboração, c) defesa e d) implementação. Essa divisão busca explorar de forma detalhada cada fase, mas considerando a jornada de forma iterativa. Na Tabela 2, constam exemplos, definições e necessidades primárias de cada fase.

O aspecto social das fases requer que os indivíduos proponentes da ideia tenham relações sociais dinâmicas, conforme a jornada da ideia se movimenta (Mannucci & Perry-Smith, 2022). Nesse sentido, as necessidades são vistas como ingredientes sociais para o desenvolvimento da ideia, com cada fase apresentando necessidades primárias diferentes. O envolvimento intencional por parte do criador desdobra-se na facilitação e na finalização desse caminho, em especial nas fases de elaboração, defesa e implementação. Embora na fase de geração da ideia as associações advindas das relações sociais tenham papel de influência, nesse momento ainda não reflete, necessariamente, a intenção do criador em ativar suas redes de contato.

As relações sociais afetam a jornada da ideia, com diferentes tipos de relações ajudando o indivíduo em diferentes fases (Mannucci & Perry-Smith, 2022). As primeiras fases precisam de apoio relacionado aos aspectos individuais do criador, por outro lado, as fases posteriores demandam de facilitadores do aspecto estrutural para a ideia. Em outras palavras, a ativação da rede de contatos concentra-se inicialmente em necessidades individuais e vai em direção a aspectos com maior foco no sucesso da ideia.

Para cada fase, Perry-Smith e Mannucci (2017) defendem laços fortes ou fracos para ilustrar o nível de proximidade entre o criador e outros atores de suporte. Os autores usam as redes de contato, caracterizadas por laços fortes e fracos para designar as relações, a proximidade, entender a utilidade e como esses laços refletem na geração e elaboração de ideias (Mannucci & Perry-Smith, 2022). O ponto de vista aqui é sobre a ativação dos laços em cada fase, considerando que cada fase tem uma necessidade social diferente (Perry-Smith & Mannucci, 2015).

Perry-Smith e Mannucci (2015) contribuem com a resposta à pergunta em torno do porquê algumas pessoas são mais criativas que outras, concentrando-se nos estímulos que o ambiente social proporciona e nas relações que determinados indivíduos mantêm. Ainda que estejam no mesmo ambiente, cada indivíduo articula suas redes de contatos de forma distinta. A ideia do gênio criativo é afastada nesse argumento (Perry-Smith & Mannucci, 2015). A premissa é que não se trata de indivíduo com características vindas de nascimento voltadas para a criatividade.

Tabela 2

Fases da Jornada da Ideia vistas em laboratórios de inovação

Fases	Definições	Necessidades	Exemplos
Geração	Fase inicial caracterizada pela produção de múltiplos conceitos e seleção de uma	Flexibilidade cognitiva	Oficinas de criação e cocriação (Ferrarezi et al.,

	ideia.		2021).
Elaboração	A ideia selecionada é refinada, testada, ajustada e avaliada para se tornarem mais viáveis e aplicáveis.	Suporte	Seleção, combinação e prototipagem (Carstensen & Bason, 2012).
Defesa	Promoção da ideia junto a decisores para garantir apoio e recursos para a execução.	Influência	Mobilização de stakeholders e apresentação da ideia (Bason, 2018).
Implementação	A ideia é colocada em prática em duas subfases: produção e impacto.	Visão compartilhada	Execução da ideia (ver mais em Bason, 2018, p.136; Carstensen & Bason, 2012, p.10).

Fonte: elaboração própria.

Diante disso, nos laboratórios de inovação do setor público, é possível identificar correspondências com cada fase da jornada da ideia, conforme Tabela 2. A geração de ideias é estimulada em oficinas participativas, dinâmicas de cocriação com usuários, servidores públicos e atores relevantes. Na fase de elaboração, a ideia passa por questionamentos de viabilidade e refinamento de conceitos e prototipagem. Em relação à fase de defesa, os laboratórios assumem o papel de articuladores e promotores de ideias inovadoras, conectando atores e criando espaços de divulgação da ideia (Lewis, 2021). Na última fase, implementação, é o momento de incorporar soluções, seja por meio de novos processos, ferramentas ou projetos.

Assumindo que a criatividade vai além da geração de ideias (Mannucci & Perry-Smith, 2022), a seguir cada fase da jornada da ideia será explorada de forma detalhada, com intuito de evidenciar como os processos criativos são estruturados e mediados.

2.3.1. Geração da ideia

Com relação à primeira fase: na geração de ideias, acontece a criação, do ponto de vista individual, terminando com a seleção de uma ideia útil ou de algum valor em detrimento de outras (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Nesse momento, ainda não há clareza e delineamento em torno da ideia destacada, apenas um conceito central a ser desenvolvido. Embora o ponto de partida seja o indivíduo, destaca-se que a geração de ideias é influenciada pelo ambiente, pelo contexto social, podendo ter resultados aleatórios a partir dos estímulos a que o indivíduo está sujeito.

Nesse sentido, a primeira fase é caracterizada pela necessidade de flexibilidade cognitiva, para permitir que as associações e conexões sejam livres para a criação de novas ideias (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Assim, a geração de ideias alimenta os processos que levam à inovação. À medida que a inovação é rodeada pela incerteza, essa incerteza leva as

empresas a investirem em mais de uma ideia, a fim de que alguma delas tenha sucesso. Entretanto, Girotra e Ulrich (2010) destacam a qualidade da ideia acima da quantidade, considerando o aspecto da utilidade para a seleção da ideia.

Para a geração de ideias, os autores defendem que o processo de maneira híbrida gera melhores ideias (Girotra & Ulrich, 2010). Híbrida pois os indivíduos passam por uma etapa da geração de ideias em que estão sozinhos e outra em que estão em grupo. Os indivíduos em equipe são influenciados pelas ideias uns dos outros, mas isso não significa qualidade nem melhoria na geração de ideias, mas sim uma linha de raciocínio comum que não necessariamente é a melhor. Uma das razões para isso é a repetição para evitar conflito, comprometendo a variabilidade (Girotra & Ulrich, 2010).

Conexões não óbvias fornecem conteúdo também não óbvio, favorecendo a criatividade (Perry-Smith, 2014). Explica-se que conexões óbvias ou redundantes são aquelas, por exemplo, entre indivíduos do mesmo setor, já aquelas não óbvias têm relação de explicação indireta, casual e muitas vezes informal. Conexões não redundantes facilitam os arranjos voltados para a inovação a partir de informações distintas para melhorar as chances de combinações únicas (Perry-Smith, 2014). Nesse momento, as associações vindas de diferentes interações são bem-vindas para enriquecer a plasticidade da solução. Essa fase é beneficiada pelas interações para promover os processos associativos (Mannucci & Perry-Smith, 2022). Assim, a amplitude de contatos pode contribuir com a flexibilidade cognitiva necessária para a fase de geração de ideias.

Uma nova ideia começa com a identificação de uma lacuna, necessidade, desafio ou a proposição de um problema a ser resolvido (Perry-Smith & Mannucci, 2015). Esse cenário é posto pelo próprio indivíduo criador ou por outras pessoas, como um desenvolvedor de software com uma demanda de solução para um cliente. Também os desafios podem vir a partir dos recursos. Recursos inexplorados podem dar base a uma nova ideia inovadora, entretanto o reconhecimento dessa oportunidade é um processo subjetivo e individual (Perry-Smith & Mannucci, 2015).

Os laboratórios de inovação do setor público, como o GNova, incorporam os conceitos de criação e cocriação em suas práticas. Ao enfatizar a participação dos usuários em seus projetos, o GNova articula criação colaborativa, utilizando de etnografia de design como parte de seus métodos (Ferrarezi et al., 2021). Dessa forma, a fase de geração da ideia pode ser alimentada por meio de estímulos imprevisíveis e aleatórios (Mannucci & Perry-Smith, 2022).

Os primeiros passos em uma ideia criativa podem determinar os níveis de novidade e utilidade atribuídos a ela, podendo ser vistos como âncoras para o desenvolvimento da ideia. Permanecer dentro de limites básicos impostos pode prejudicar o aspecto da novidade da ideia (Berg, 2014). Por consequência, o risco de a jornada da ideia ser encerrada nesse momento existe em torno da insegurança da qualidade associada à ideia, bem como do medo de rejeição por parte dos tomadores de decisão (Mannucci & Perry-Smith, 2022).

A primeira fase é dita como bem-sucedida quando a escolha da ideia acontece (Mannucci & Perry-Smith, 2022). A seleção acontece quando uma ideia é considerada superior às outras, mais valiosa (Mannucci & Perry-Smith, 2022). Os critérios para essa avaliação podem ser variados, conforme o indivíduo e o contexto. Por exemplo, uma ideia pode ser superior a outra quando pensada em como os outros a receberão, se será aceita naquele ambiente ou não. Por outro lado, considerando que o delineamento dessa ideia ainda não está formatado, uma ideia pode ser descartada por motivo de complexidade percebida ao olhar do indivíduo, ou associações indesejadas. Quanto ao tempo, a depender do desafio, da necessidade, da disposição de informações, a fase de geração da ideia pode dispor de rápida conclusão ou o contrário.

Assim, nessa fase de geração de ideias não apenas uma ideia pode ser gerada, mas uma quantidade não específica, até a escolha por uma. Na verdade, não é possível afirmar que a palavra ideia seja apropriada. Nesse momento, o indivíduo gera um conceito, uma abstração ainda não moldada. Em outras palavras, ainda não é possível responder a simples questionamentos sobre esse conceito. As correlações são feitas para que o encaixe de uma única escolha, uma ideia adequada, aconteça e seja desenvolvida nas fases posteriores (Mannucci & Perry-Smith, 2022).

2.3.2. Elaboração da ideia

A partir da escolha da ideia, ao final da primeira fase, outro processo é iniciado, a fase de elaboração. A avaliação das possibilidades e riscos que envolvem essa ideia acontece de forma mais clara nesse momento. O compartilhamento da ideia com outros atores significa que o autor chegou a um nível de delineamento capaz de responder a perguntas que envolvem aquela abstração. Dessa forma, devido às incertezas que envolvem uma nova ideia, a fase de elaboração necessita de suporte para seu amadurecimento (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

A fase de elaboração trata-se do desenvolvimento da ideia identificada na primeira fase (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Também é possível chamar de processo de refinamento pois concentra-se em melhorar aquela ideia. Para que a ideia alcance essa fase, o

indivíduo chegou ao entendimento de utilidade de prosperidade que a envolve, uma ideia com potencial de responder ao desafio ou problema (Mannucci & Perry-Smith, 2022). Ainda que o desafio tenha mudado ao longo do caminho. Essa é uma realidade, as associações e conexões também refletem no desafio ou necessidade que deu início à jornada da ideia, decorrendo em mudanças.

Nesse momento, os esclarecimentos em torno da ideia são formulados, com contornos que demonstram os limites daquela ideia. A atuação de outros atores pode ter mais destaque à medida que outras habilidades podem ser necessárias para a melhoria da ideia. Assim, o compartilhamento já pode ser percebido, com trocas formais e informais (Mannucci & Perry-Smith, 2022). Entretanto, os indivíduos podem desistir de uma ideia muito antes de externalizá-la, afastando-se do risco do compartilhamento (Mannucci & Perry-Smith, 2022). Essa situação expõe a insegurança quanto a feedbacks negativos e o vínculo a um ambiente crítico para o resultado positivo do processo criativo.

A apresentação da ideia tem significado de sucesso para essa fase. Para tal, o apoio, por parte de outras pessoas, sustenta a ideia e incentiva o indivíduo a levá-la adiante. Nesse sentido, o feedback construtivo tem seu papel de melhoria da ideia selecionada. Embora o feedback faça parte da caminhada da ideia, esse não é o momento em que críticas e avaliações precoces são oportunas, dado o risco de minar a confiança dos indivíduos, inclusive em projetos futuros (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Para a elaboração da ideia, é necessário ter acesso a recursos, cognitivos e estruturais (Harvey, 2014). Nessa fase, o conhecimento tem papel de elo entre a criatividade e a inovação (Perry-Smith, 2014). A partir disso, elementos novos podem ser incorporados a elementos já familiares, facilitando na aceitação da ideia por outros atores. O objetivo é que a familiaridade dos elementos minimize a percepção de risco do quadro desconhecido (Berg, 2014). Assim, mantém-se a novidade e a utilidade da ideia naquele contexto, a partir de combinações e recombinações.

Esse conhecimento familiar deve ser combinado a novos conhecimentos ao longo do processo criativo (Berg, 2014). Trata-se do conhecimento familiar facilitador da criatividade, pois pode evitar que uma ideia seja precocemente descartada, acentuando o conforto de informações familiares. Nesse cenário, analogias podem ajudar a desenvolver a ideia e a entender o problema (Harvey, 2014). Assim, a compreensão coletiva, e a visão compartilhada da ideia são construídas discutindo, explicando e traduzindo a ideia (Harvey, 2014; Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Por outra perspectiva, Harvey (2014) defende que a prototipagem ajuda no entendimento do problema e no desenvolvimento de soluções, dada a efetiva prática para estímulo de mais ideias. Além disso, a prototipagem pode contribuir para o sucesso da fase de elaboração e defesa, na medida em que expressa o conceito testado (Harvey, 2014).

Como exemplo, o “Integra X”, desenvolvido pelo laboratório de inovação do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, Inova_MPRJ, é um protótipo alinhado à experiência do usuário, voltado para a gestão digital de procedimentos extrajudiciais. A equipe do laboratório atua na elaboração de soluções para desafios institucionais sociais (Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, n.d.). Similarmente, a equipe do CrittLab realiza prototipagem ao utilizar impressão 3D para desenvolvimento de produtos, incentivando a cultura empreendedora e facilitando o caminho da ideia (Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia, n.d.).

Do mesmo modo, a elaboração pode ser observada no *Behavioural Insights Teams*, estrutura fundada pelo governo do Reino Unido com objetivo de aplicar abordagens de ciência comportamental a fim de buscar soluções para os problemas sociais do país. Por meio de um processo sistemático, a equipe do *Behavioural Insights* lidera protótipos e pilotos usando testes controlados randomizados para testar políticas públicas antes da implementação em larga escala (Bason, 2018).

A elaboração também tem sentido de avaliação e preparação da ideia para compartilhamento de forma mais ampla na fase de defesa. Assim como na primeira fase, o tempo necessário para que a fase de elaboração aconteça não é exato, podendo variar conforme mudanças são incrementadas. Por consequência, para chegar ao ponto de sucesso, a fase de elaboração entrega uma ideia pronta para buscar suporte, o qual traduz-se como recursos para implementação a partir do sucesso da fase de defesa (Mannucci & Perry-Smith, 2022).

2.3.3. Defesa da ideia

A terceira fase, de defesa, envolve a promoção para pavimentar o caminho até a implementação da ideia. A articulação baseada nos aspectos positivos das ideias visa sobrepor os riscos de rejeição precoce. Nesse sentido, a influência e o histórico do proponente da ideia contribuem para as resoluções de continuidade ou não por parte dos tomadores de decisão. Esse apoio vindo do ambiente de compartilhamento da ideia legitima o potencial daquela proposta a partir da visão compartilhada do seu valor (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Nesse cenário, as relações mantidas pelos indivíduos, redes de contato e influência, refletem na projeção da ideia. Nessa fase, os obstáculos precisam de solução para que o sucesso deste estágio aconteça e os recursos para implementação sejam fornecidos. O maior esforço de promoção da ideia se passa nessa fase, articulando os possíveis ganhos com a implementação bem-sucedida. Embora ainda exista espaço de recusa e finalização do processo, em caso de prosseguimento, a ideia pode ser mais desenvolvida, remodelada conforme novos feedbacks (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

As atividades da fase de defesa dependem em especial de interações sociais, como a comunicação e a habilidade de angariar apoio para a ideia ser executada. Assim, as habilidades de defesa e convencimento têm base na importância dos aspectos da apresentação da ideia: momento e método certos, pesquisa de fundamentação da ideia, capacidade de delinear a entrega, o impacto e a urgência (Valtonen et al., 2023).

Os indivíduos são a força para a defesa da ideia (Valtonen et al., 2023). Por muitas vezes, os tomadores de decisão são influenciados por determinadas opiniões, influenciadores do campo (Perry-Smith & Mannucci, 2015). Identificar e recrutar esses indivíduos pode ser um caminho para a influência na fase de defesa. Nessa construção de influência, reuniões oficiais e não oficiais podem ser usadas como canais de contato para a defesa da ideia. Além disso, defender a ideia é também acionar redes externas à organização para subsidiar narrativas, dado que a troca de melhores práticas também tem valor para a defesa e implementação (Valtonen et al., 2023).

Questiona-se se essa defesa não estaria em torno de todo o processo, podendo até ser parte da implementação (Valtonen et al., 2023). Consoante Valtonen et al. (2023) defendem, a fase de defesa e a fase de elaboração podem ser consideradas partes da implementação após a geração da ideia. Assim, exploram dois estágios, geração, como o primeiro, e implementação da ideia, o segundo. Entretanto, do mesmo modo que Perry-Smith e Mannucci (2017) concordam que a defesa da ideia tem foco na promoção, conduzindo a ideia até a implementação.

Considerando a incerteza em torno de ideias criativas, a fase de defesa precisa ser cercada de informações relevantes sobre a ideia, respostas a entraves, como informações sobre o contexto em que a ideia será implementada. As atividades da fundação para inovação Nesta, com sede no Reino Unido, podem ser exemplos da fase de defesa na jornada da ideia. Nesse caso, a fundação catalisou os laboratórios de inovação no setor público a partir de

financiamento de pesquisas, publicações, treinamentos e eventos que mobilizaram a ideia até a implementação (Bason, 2018).

Além disso, a percepção de conhecimento identificada no criador sobre o contexto em torno da ideia contribui para a defesa, reduzindo o risco percebido (Perry-Smith & Mannucci, 2015). Assim, para alcançar a fase de implementação, a ideia precisa ser plenamente entendida, assim como o cenário de aplicação (Valtonen et al., 2023). Para tanto, desse momento até a implementação, estruturas coesas, com apoio e base sólida, são mais benéficas para alcançar a jornada da ideia bem-sucedida (Perry-Smith & Mannucci, 2015).

2.3.4. Implementação da ideia

Perry-Smith e Mannucci (2017) subdividem a quarta e última fase da jornada da ideia em duas partes: produção e impacto. A primeira parte concentra-se na materialização da ideia, adicionando pessoas para torná-la realidade. Já na segunda parte, a exposição ao julgamento social compõe o processo de aceitação e incorporação ao campo do resultado daquela produção.

Na primeira parte, são adicionados detalhes em fluxo que leve à implementação. Nesse sentido, o envolvimento de mais atores capazes para desdobrar cada etapa da ideia faz-se necessário. Em relação à segunda parte, impacto, o resultado da ideia pode enfrentar resistência para o reconhecimento pelos outros participantes do campo. Buscando o efeito disseminador da visão compartilhada, necessidade primária dessa fase, a utilização e reprodução da ideia representa o efetivo sucesso da produção e do impacto (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Diferentes fases do processo de inovação exigem diferentes habilidades dos indivíduos, suporte organizacional e conhecimentos (Valtonen et al., 2023). Para que a ideia seja incorporada, é necessário que ela alcance o campo de interpretação e aceitação comum, por meio de uma visão compartilhada (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Além disso, refinar e apresentar a ideia de forma estruturada contribui para que o entendimento não seja fragmentado, visto que, em contextos organizacionais, uma nova ideia também pode ser percebida como uma ameaça ao equilíbrio vigente, podendo ser descartada prematuramente.

Considerando que diferentes redes compõem e são ativadas desde a geração até a implementação da ideia, na fase de implementação, os laços fortes são elos no suporte e viabilização da ideia. Esses laços são representações das redes de contatos às quais o criador tem acesso. O desafio está em articular a rede de contatos apropriadamente a cada movimento da jornada da ideia (Perry-Smith & Mannucci, 2015). Considerando ainda que a ideia pode

retornar a uma fase anterior, conforme necessidade percebida pelo seu criador e atores envolvidos, quanto mais rotativo o processo da jornada da ideia acontecer, maior necessidade de comprometimento na fluidez da ativação das redes de contato (Perry-Smith & Mannucci, 2015).

A implementação como um processo sociopolítico depende de articulações para ser bem-sucedida (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Essa fase requer apoio, recursos e defensores externos em uma defesa colaborativa (Valtonen et al., 2023). A fase de implementação precisa de recursos organizacionais, principalmente, mas depende também de fatores individuais, dado que a criatividade individual alimenta a inovação organizacional (Valtonen et al., 2023).

Nesse sentido, os indivíduos são chaves de suporte para a implementação (Valtonen et al., 2023). Valtonen et al. (2023) demonstram que alguns componentes individuais são destaques para a implementação de ideias: capacidade, recurso e suporte, e ação. A capacidade tem relação com o conhecimento prático do trabalho, antecipando desafios. Quanto a recursos e suporte, as habilidades sociais estão no centro da discussão, pois levam o indivíduo a transitar entre potenciais apoiadores e detentores de recursos para a implementação da ideia. Já a ação reflete um envolvimento ativo nessa fase (Valtonen et al., 2023).

Baseando-se nisso, os indivíduos são os coadjuvantes na implementação das ideias inovadoras. Para tanto, Valtonen et al. (2023) apontam fatores cognitivos e os traços de personalidade necessários. Os fatores cognitivos dizem respeito às características de análise dos indivíduos. Nesse sentido, a organização para a implementação, a habilidade avaliativa da qualidade da ideia e assumir responsabilidades de propriedade da ideia podem aumentar as chances de sucesso da implementação (Valtonen et al., 2023).

Em relação aos traços de personalidade, indivíduos com maior autonomia, que buscam independência quanto aos outros, tendem a apresentar maior efetividade da implementação de ideias (Valtonen et al., 2023). Outros aspectos pessoais também influenciam essa fase da jornada da ideia, como a tolerância ao risco, uma vez que uma ideia envolve incertezas em relação à aceitação, à promoção de mudanças e aos recursos. Além disso, posturas ativas e resilientes, bem como proatividade e persistência para lidar com problemas inesperados, também estão entre os facilitadores para a implementação (Valtonen et al., 2023).

A implementação requer conhecimento do trabalho, ainda que não vindo de qualificações formais, e sim da experiência. Além disso, requer habilidade para lidar com os aspectos procedimentais, a operacionalização da ideia, especialmente conhecimento sobre o

contexto de aplicação, como inclinações estratégicas da organização (Valtonen et al., 2023). Nessa fase, o conhecimento contextual, o político e a legitimidade pessoal facilitam o alcance a recursos e apoios (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

A efetiva implementação da inovação pode ser exemplificada no LIODS (Laboratório de Inovação e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável). O projeto implementado Janus foi criado com objetivo de aumentar a agilidade e a produtividade por meio da automação processual no âmbito da justiça eleitoral. Para tal, a ferramenta busca analisar processos definindo fluxos e tornando mais céleres os julgamentos. O LIODS, presente na estrutura do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, responsável pelo desenvolvimento e implementação do projeto, tem atuado como promotor da cultura de inovação, buscando aprimoramento nos processos de trabalho e gerando valor para a instituição (Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, n.d.).

Do mesmo modo, a implantação de ideias pode ser vista nas atividades realizadas pelo dinamizador MindLab, hoje reformulado, que foi referência mundial em laboratório de inovação no setor público. O laboratório implementou a reestruturação do trabalho de normatização interministerial ao mapear fluxos de processos e articular regulamentações conjuntas para o setor produtivo (Carstensen & Bason, 2012).

Embora não seja específico no processo criativo o ponto em que a implementação começa, a questão que pode ter resposta é relacionada ao momento que termina: com a rotinização da ideia, o uso repetido (Valtonen et al., 2023). Em determinados contextos, a implementação também pode terminar com a disseminação do conhecimento gerado. Ainda que a ideia seja pessoal antes de ser compartilhada, esse delineamento revela a implementação como uma fase integradora, com necessidade de abertura à participação e contribuição de diferentes atores (Valtonen et al., 2023). Esse é o reflexo da capacidade dos indivíduos de influenciar contextos organizacionais, inclusive indivíduos que não são os criadores da ideia, mas são apoiadores.

3. Metodologia

A descrição do percurso metodológico se apresenta nesta seção, começando pelo delineamento da pesquisa, seguido pelo detalhamento da coleta e da análise de dados. Assim, retoma-se a pergunta de pesquisa orientadora deste estudo: Como ocorre o processo criativo em um laboratório de inovação do setor público, tendo em vista a jornada da ideia?

3.1. Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa de campo se caracteriza como de natureza qualitativa na medida em que objetiva examinar um fenômeno e sua influência em determinado contexto, o processo criativo em um laboratório de inovação pública. A escolha pela abordagem qualitativa é respaldada por permitir explorar como indivíduos envolvidos atribuem significados às práticas e interações vivenciadas na trajetória das ideias no processo criativo do laboratório.

Nesse sentido, ao buscar compreender o processo criativo, a pesquisa assume que os dados podem vir inclusive de interações não verbais, o que vai ao encontro dos contextos de aplicação da metodologia qualitativa, conforme Bansal e Corley (2011). Além disso, a abordagem qualitativa é adequada para investigar a conexão entre eventos e suas transformações ao longo do processo, aproximando o leitor do fenômeno estudado (Bansal & Corley, 2011). Logo, o trabalho que envolve a pesquisa qualitativa tem espaço para a pluralidade metodológica (Berends & Deken, 2021). Dessa maneira, trata-se de uma pesquisa de processos indutivos e dedutivos, com os significados gerados a partir dos dados coletados no campo, assim como previamente existentes.

Para o desenvolvimento deste estudo, recorreu-se ao delineamento de estudo de caso único defendido por Stake (2005), concentrando-se na valorização dos significados subjetivos e contextuais. A escolha do estudo de caso se justifica pois o foco é compreender em detalhes os elementos que compõem os processos em uma organização pública voltada para a inovação. Assim, este estudo explora as particularidades de um caso único, ao analisar em profundidade o fenômeno pelo detalhamento de um caso específico, para além da aplicação dos seus achados em outros contextos.

Considerando a permissão de identificação por parte da instituição pesquisada, o caso investigado se concentra em uma organização que compõe a estrutura do serviço público estadual. Trata-se do Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges) do Governo do Estado do Espírito Santo (ES). Dentre as iniciativas que são desenvolvidas na organização, estão a Trilha de Inovação e o Ciclo de Formação. A primeira visa capacitar servidores públicos em abordagens e ferramentas para a inovação. Já a iniciativa Ciclo de Formação, vinculada a

desafios institucionais, tem atividades focadas na criação de protótipos que ofereçam uma experiência aprimorada para os usuários dos serviços públicos.

As iniciativas mencionadas evidenciam a presença de práticas colaborativas, prototipagem e interação entre diferentes atores. O LAB.ges desempenha ações voltadas para fomentar a inovação, o pensamento colaborativo e a experimentação de soluções na administração pública. Dessa forma, o laboratório se mostra adequado para estudar o desenvolvimento da criatividade na inovação, pois os processos criativos que acontecem no ambiente oferecem a oportunidade de observar o desdobramento de ideias voltadas para o setor público.

Dessa forma, em relação ao nível de análise, este estudo se concentra no nível organizacional, escolhido por ser adequado à profundidade necessária para investigar os processos percebidos como resultado coletivo. A unidade de análise é o processo criativo desse ambiente de inovação à luz da jornada da ideia, com base na obra de Perry-Smith (2017). Segundo Richardson (1999), a unidade de análise refere-se ao elemento central que será investigado para responder às questões da pesquisa. Essa delimitação permite focar em aspectos específicos que caracterizam os processos, favorecendo uma análise direcionada ao fenômeno estudado.

Para concluir, quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e exploratória. Descritiva por buscar descrever e analisar os processos criativos, e exploratória pois visa ampliar os conhecimentos acerca das etapas da jornada da ideia no contexto investigado (Kumar, 2005). Especificamente, será examinada a trajetória do processo criativo com foco no curso de surgimento, desenvolvimento, defesa e implementação das ideias em um ambiente de inovação no setor público.

3.2. Coleta de dados

A pesquisa utilizou dados primários e secundários para a investigação dos processos criativos no laboratório de inovação analisado. O procedimento de coleta de dados primários aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e observação não participante. A entrevista semiestruturada combina questões pré-estabelecidas com a possibilidade de explorar temas que surjam durante esse momento (Kumar, 2011). Neste estudo, justifica-se o uso desse método de coleta para a identificação de questões específicas relacionadas aos processos criativos, enquanto oferece espaço para que os participantes relatem suas experiências e perspectivas.

Com base no exposto no referencial teórico e no quadro organizacional do laboratório de inovação, os entrevistados foram selecionados considerando o papel que cada um desempenha dentro da organização, buscando iniciar com aqueles que têm participação direta nos processos finalísticos (Porter, 1985) do laboratório. Além disso, tendo em vista o caráter descritivo e exploratório da pesquisa, recorreu-se à técnica de bola de neve para identificar os participantes para o estudo. Conforme Vinuto (2014), na amostragem de bola de neve, o pesquisador recebe dos entrevistados sugestões de pessoas que também possam fazer parte das entrevistas, considerando os objetivos do estudo.

Cabe mencionar que a seleção dos participantes considerou a representação de diferentes funções ou níveis hierárquicos e o tempo de experiência na organização, ao considerar os processos criativos na evolução temporal do laboratório de inovação. Destaca-se ainda a importância dos aspectos pessoais e profissionais do indivíduo ou grupo participante dos processos criativos e do ambiente de interação (Botella et al., 2018).

Assim, a busca por respostas que orienta o início da coleta de dados seguiu os seguintes questionamentos: quais os processos criativos e seus aspectos (fases/etapas/atividades); quem são os indivíduos envolvidos nos processos e suas características; e quais as características do ambiente (interno e externo), de acordo com Roteiro de Entrevista (ver Apêndice A).

As entrevistas aconteceram em ambiente reservado, de forma presencial e online, durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2025, conforme detalhado na Tabela 3. Apenas uma das entrevistas foi realizada na modalidade online, a pedido do entrevistado. Além disso, todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento, e transcritas para uso posterior na análise de dados.

Em relação às características dos participantes, identificaram-se reservas quanto à possível identificação direta na pesquisa. Posto isto, o perfil dos participantes é apresentado de forma consolidada na Tabela 3. A maior parte deles está há menos de um ano na equipe do laboratório, com apenas três pessoas com mais de três anos de trabalho. São profissionais com perfis diversos, com idades espaçadas entre si. Quanto à formação, um dos entrevistados possui nível médio; oito, nível superior ou especialização; e três, mestrado.

Tabela 3

Coleta de dados: entrevistas

Código do Entrevistado	Duração da Entrevista
P-01	29min
P-02	17min
P-03	31min

P-04	29min
P-05	21min
P-06	45min
P-07	41min
P-08	1h40min
P-09	35min
P-10	1h12min
P-11	20min
Total de entrevistas: 11	
% de participantes em relação ao total de colaboradores do LAB.ges: 68%	
Período de realização: outubro a dezembro de 25	
Perfil dos entrevistados:	
Idade: entre 20 e 50 anos.	
Escolaridade: 3 pessoas possuem mestrado; 8 pessoas, nível superior ou especialização; e 1 pessoa, nível médio.	
Tempo de trabalho no LAB.ges: 3 pessoas com mais de três anos, 13 com menos de três anos.	

Complementando a coleta de dados primários, optou-se pelo método de observação não participante na medida em que se identificou a necessidade de observação do local que o fenômeno emerge e as interações entre os indivíduos, sob condições naturais (Kumar, 2005). A observação antecedeu as entrevistas em 8 observações e continuou durante o período que seguiu, intercalando com as entrevistas, conforme disponibilidade dos participantes.

Seguindo o Protocolo de Observação (ver Apêndice B), a observação não participante foi conduzida durante atividades e encontros promovidos pelo laboratório, reuniões, formais e informais, e interações sociais relacionadas às ideias naquele contexto. Dentre as atividades observadas, foi possível presenciar a execução das iniciativas, Ciclo de Formação, Trilha de Inovação e Solucionática, em local externo ao laboratório, totalizando 4 observações externas à organização estudada. Ao todo, foram 24 observações, com cerca de 67 horas em campo.

Ao permitir a identificação de comportamentos, interações e dinâmicas, revelando aspectos espontâneos no processo criativo, a observação contribuiu para compreensão das fases da jornada da ideia no laboratório. Ante a essa abertura, a observação não participante antecedeu as entrevistas, com objetivo de oportunizar a adequação do roteiro de entrevista. A escolha por esse caminho tem em vista a possibilidade de identificar práticas relevantes por vezes omitidas no momento das entrevistas, bem como de fatores de influência nas respostas dos entrevistados. Além disso, para fins de registros de tais observações, foi utilizado o diário de campo (Bogdan & Biklen, 1994), empregado ainda como ferramenta complementar para registro de percepções em torno das práticas da organização.

Para a condução desta pesquisa, todos os participantes foram informados dos objetivos do estudo, dos direitos, assim como dos possíveis riscos relacionados à participação na pesquisa. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponível no Apêndice C, foi apresentado para garantir que os participantes pudessem conhecer as condições da pesquisa.

Além disso, todos os cuidados foram tomados para assegurar o conhecimento sobre a possibilidade de não participação e sobre o sigilo das informações coletadas.

A coleta de dados secundários nesta pesquisa partiu dos documentos vinculados ao laboratório de inovação, visando compreender as diretrizes que moldam o ambiente. Especificamente, os documentos a que se refere podem ser classificados entre internos ou externos: regulamento do laboratório; legislações sobre inovação, como a Lei nº182/2021 e a Lei nº14.129/2021; registros de projetos; arquivo das iniciativas; portaria de criação do laboratório (Portaria nº 06-R, de 21 agosto de 2021) e apresentações feitas para tomadores de decisão. Os documentos que compõem os dados secundários da pesquisa foram analisados considerando a identificação de padrões e relações com os dados primários, buscando uma visão integrada do objeto de estudo.

Assim, ao adotar os métodos de coleta de dados mediante observação não participante, documentos e entrevistas semiestruturadas, a pesquisa utiliza a triangulação de dados. A triangulação pode ser percebida a partir do uso de mais de um método de coleta de dados, a fim de investigar as diferentes dimensões que circundam o caso analisado e buscar assim, por maior precisão e confirmação dos resultados da pesquisa (Jick, 1979).

3.3. Análise de dados

A análise de dados foi conduzida com base na técnica de codificação, consoante Corbin e Strauss (1990), utilizando as práticas descritas por Bingham (2023) e Fife e Gossner (2024) como guia. A técnica de codificação busca gerar caminhos para aprofundar entendimentos a partir da análise de dados sistematizada (Corbin & Strauss, 1990). Além disso, a codificação permite que os dados qualitativos sejam mostrados de forma eficiente assim como as relações identificadas (Bansal & Corley, 2011). Considerando as características da pesquisa, os métodos dos referidos autores foram adaptados. Baseando-se nisso, a pesquisa integra métodos de análise de características indutivas e dedutivas em sua abordagem. O que significa usar conceitos, modelos e teoria previamente existentes, mas também ter como ponto de partida os dados, identificando e interpretando significados emergentes da realidade para guiar a investigação (Bingham, 2023).

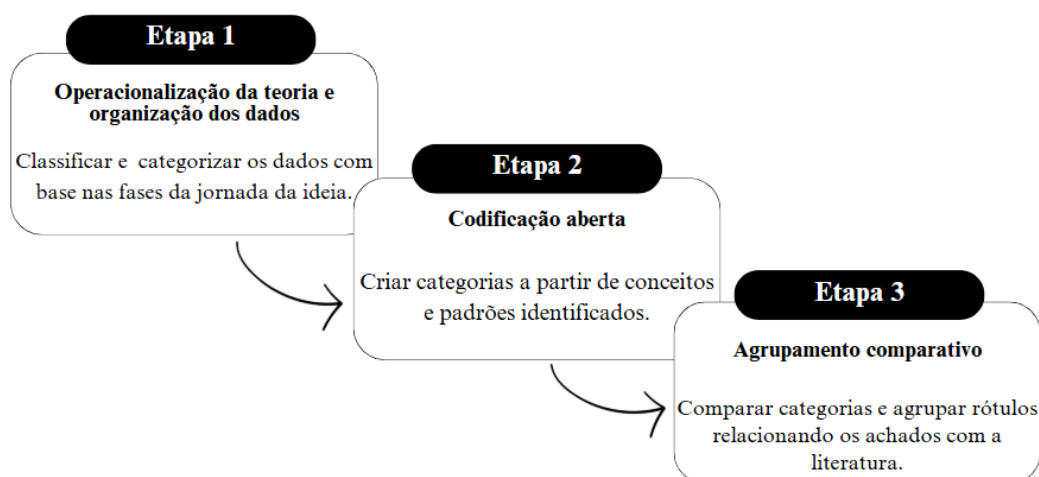
Portanto, para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados, o método foi adequado em etapas, como consta na Figura 1. Dessa forma, o momento de análise de dados foi dividido por método dedutivo, indutivo e comparativo. Essa proposta de divisão visa dar clareza ao processo de análise de dados ao sistematizar e fundamentar a trilha metodológica

de dados qualitativos, buscando proporcionar maior confiabilidade na investigação (Fife & Gossner, 2024).

Com base na codificação dedutiva (Bingham, 2023), os dados primários e secundários foram organizados fundamentando-se na literatura acerca da criatividade e da inovação no setor público, conforme aplicado no roteiro de entrevista (Apêndice A) e no protocolo de observação (Apêndice B). Embora a análise tenha como ponto de partida categorias e referência teórica já estabelecidas, foi mantida a abertura para explorar outros aspectos que surgirem dos dados, buscando alcançar de forma abrangente as múltiplas influências no processo criativo no laboratório de inovação investigado.

Figura 1

Etapas da análise de dados



Os dados foram submetidos a uma análise dedutiva para organizar e sistematizar como ocorre o processo criativo no laboratório. Selecionando trechos das entrevistas e validando pelas observações e documentos, as categorias associadas às atividades do laboratório foram alocadas primeiro com base nas fases da jornada da ideia descritas por Perry-Smith e Mannucci (2017).

Na fase de geração da ideia, que acontece após a captação de desafios, observou-se a necessidade de compreensão do problema e das capacidades necessárias para atuar naquele desafio ou lacuna escolhida, como legislação vinculada e possíveis empresas no mercado que entregam serviços dentro daquela temática. Já com um primeiro esboço da ideia compartilhado com a equipe, na fase de elaboração, a ideia vai sendo estruturada para compor uma proposta de percurso. Nessa etapa, segundo foi evidenciado nos arquivos de apresentações para alta gestão, a equipe busca responder aos questionamentos de como,

quando e quanto, ainda de forma não definitiva. Já na fase de defesa, observou-se que a legitimação da ideia é influenciada pelo histórico de outras ideias já realizadas no ambiente, com a necessidade de aprovações e ainda ajustes para atender a demandas estratégicas, como pautas de governo.

Quanto à fase de implementação da ideia, percebe-se que, no laboratório, as ideias levam tempo para serem colocadas em prática devido às características do serviço público, sendo, por vezes, comandadas por atores externos à organização, por meio de parcerias. Verificou-se ainda que, em todas as fases observadas, é significativo o esforço direcionado para o cumprimento de rotinas administrativas, mas principalmente para a aprendizagem dos trâmites burocráticos necessários a fim de viabilizar as ideias, considerando que a maior parte dos integrantes da equipe não são servidores públicos de carreira, e sim bolsistas e trainees.

Concluída essa etapa da análise de dados, foi realizada a codificação aberta dos dados gerando categorias indutivas. A codificação aberta visa expandir a interpretação dos dados evitando a limitação da análise à teoria orientadora (Fife & Gossner, 2024). Foi aplicado o método indutivo com objetivo de identificar possíveis padrões e elementos próprios do processo criativo do laboratório, mas que não estão contemplados na teoria ou que se manifestam de formas diferentes daquilo que é definido em cada fase da jornada da ideia. Como apresentado na Tabela 4, esse procedimento permitiu que a pesquisa se aproximasse da realidade do fenômeno estudado a partir de outras categorias representativas.

Com a leitura do material, identificou-se que, por padrão as ideias têm início a partir da fase de captação de desafios, externos e internos ao contexto organizacional do laboratório. Externos quando a equipe fica de “antena ligada” aos temas emergentes, fazendo uma curadoria e análise de viabilidade segundo capacidade e objetivos do laboratório. Internos também pois, conforme solicitação da alta gestão, temas estratégicos são inseridos para compor as iniciativas gerenciadas pelo laboratório.

Na sequência, com presente autonomia e colaboração, a equipe usa metodologias estruturadas para a fase de construção da ideia, como a trilha da empatia e o design sprint. Semelhante à jornada da ideia, a fase de defesa também é marcada pela necessidade de influência e se manifesta de forma constante em paralelo a outras fases. Além disso, os dados permitiram identificar a fase de implementação no processo criativo do laboratório com fortes características de adaptabilidade ao contexto de governo, uso de empresas para execução das iniciativas e principalmente papel estratégico de modelagem dos processos de inovação para outros órgãos.

Por fim, assim como a fase de captação de desafios foi percebida como um elemento próprio do processo criativo do laboratório, após a implementação da ideia, identificou-se a fase de transferência de solução, como resultado recorrente de ideias que são aplicadas e melhoradas no âmbito do laboratório.

Tabela 4

Análise de dados

Conceitos de 1ª ordem	Conceitos de 2ª ordem	Dimensões agregadas
Sensibilidade às demandas do ecossistema de inovação.	Curadoria de temas	Captação de desafios
Busca por sinergia entre as iniciativas já postas na organização.		
Priorização de temas conforme relevância institucional.		
Análise preliminar da viabilidade dos desafios propostos.	Identificação de lacunas	
Troca de informações com outros atores, de outros estados, atuantes em inovação pública.		
Solicitações externas que chegam dos órgãos buscando por soluções.		
Abertura para erros.	Autonomia colaborativa	Construção da ideia
Liberdade para colocar e ajustar ideias.		
Adaptação da ideia conforme barreiras percebidas.	Requisitos e capacidades	
Trabalho de desenvolvimento coletivo e multidisciplinar com o uso de metodologias como design thinking e design sprint.	Evolução incremental	
Confirmação de oferta executora no mercado.		
Períodos de espera por agendas para reunião com tomadores de decisão.	Apoio estratégico	
Destaque para a visibilidade quanto à atuação junto a servidores de outros órgãos.		
Realização de mais uma versão de proposta para aumentar aceitabilidade.		
Aprendizagem sobre legislação para viabilizar implementação da ideia.	Elaboração de propostas	
Ancoragem em dados concretos gerados a partir de ideias anteriores implementadas.		
Tempo prolongado para efetiva execução.	Adaptação ao contexto institucional	Implementação da ideia
Mudanças de contexto político.		
Ajustes e defesa constantes da proposta.		
Empresas com pouca experiência na prestação de serviço para a administração pública.		
Acomodação das limitações dos participantes das iniciativas.		
Busca por gerar evidências antes e depois dos eventos/oficinas/treinamentos.	Modelagem para inovação	
Aprendizagem sobre instrumentos legais para contratação voltada para inovação, com elaboração de modelos de documentos.		
Treinamento de prestadores de serviços para atendimento específicos das demandas das iniciativas propostas.		
Promoção de práticas que respondam às mudanças de		

contextos de governo.		
Treinamento quanto aos caminhos para contratação de startups.		
Formação de servidores em competências para a inovação.	Foco na mudança sistêmica	Transferência de Solução
Premiação e desenvolvimento de projetos de inovação interno aos órgãos.		
Prototipagem de soluções.		
Formação rede de contatos entre atores participantes.	Institucionalização de soluções	
Estruturação de ferramentas para autonomia dos órgãos.		

As categorias criadas na etapa de método indutivo foram comparadas com as categorias definidas pela teoria, etapa de método dedutivo. Nesse momento, a comparação acontece visando estabelecer relações, refinamentos e revisões dos conceitos de base. Convergir as categorias possibilitou reinterpretar com base nas observações e nos documentos que fizeram parte da coleta de dados. Assim, os dados indicam que a dinâmica do processo criativo no laboratório estudado pode ser estruturada a partir da Captação de desafios, seguindo para fases não lineares de Construção da Ideia, de Defesa, de Implementação e, por último de Transferência de Solução.

4. Apresentação dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados analisados e estruturados, apoiados por trechos das entrevistas e do diário de campo. Primeiramente, segue uma apresentação da organização pesquisada, descrevendo suas características, escopo, condições de atuação, e iniciativas, seguida do detalhamento das fases representativas do processo criativo do laboratório estudado.

4.1. Laboratório de inovação LAB.ges

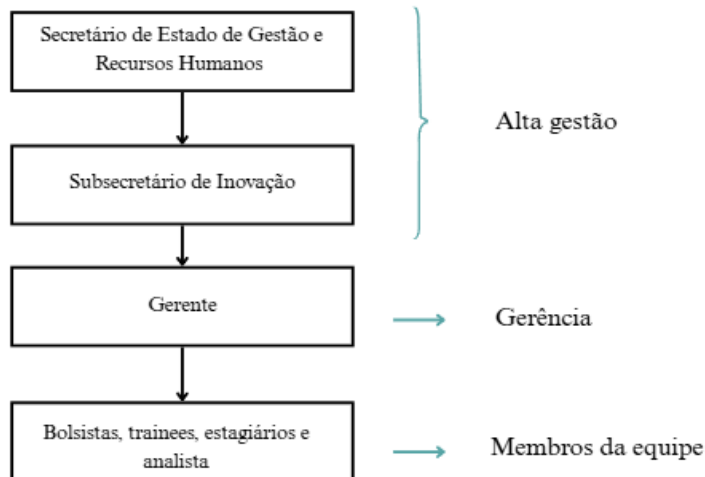
O estudo foi realizado em um laboratório de inovação no setor público, Laboratório de Inovação na Gestão. O LAB.ges foi criado em 2017, por meio de uma portaria, como parte de uma iniciativa maior de esforços voltados para o desenvolvimento do estado por meio da inovação. Localizado na cidade de Vitória, o laboratório atua principalmente no Espírito Santo. Nesse cenário, por meio de financiamento proveniente de receitas públicas estaduais, o LAB.ges tem como público-alvo a gestão pública capixaba em múltiplos níveis, representada por servidores participantes das ações desenvolvidas no laboratório.

Dentre os objetivos do Laboratório de Inovação na Gestão estão promover a "[...] inovação na gestão, transformar a cultura e desenvolver soluções para resolver desafios do governo" (Caliman & Assis, 2019, p. 357). Para isso, conta com uma equipe formada por 16 pessoas com atividades fixas, além de outras parcerias estabelecidas, conforme a necessidade. A estrutura organizacional do laboratório é composta por servidores permanentes do Estado, bolsistas, estagiários e terceirizados. Das 16 pessoas, duas são servidoras estaduais; sete, bolsistas; três, trainees; três, estagiários; e uma é terceirizada.

O local de funcionamento do LAB.ges apresenta estrutura com sala compartilhada em ambiente amplo, devidamente seguro e recém-reformado (diário de campo). Essa localização está situada internamente à Secretaria de Gestão de Recursos Humanos (Seger), órgão ao qual o LAB.ges está hierarquicamente vinculado, segundo Figura 2. Dessa forma, a estrutura organizacional do laboratório conta com uma pessoa gerente e divisões hierárquicas informais adaptadas, respondendo ao secretário e ao subsecretário, como apontado em entrevista: “[...] é comum a movimentação de ir mostrar, ir validar... reuniões de apresentação” (Entrevistado P-02).

Figura 2

Estrutura Organizacional do LAB.ges



Em relação à organização interna, algumas ferramentas são utilizadas. A plataforma Trello é a principal ferramenta para distribuição de tarefas usada no laboratório. As atividades são inseridas em quadros compartilhados, com possibilidade de acompanhamento por todos os envolvidos naquela atividade, como observado e relatado nas entrevistas: “Para a gestão dos projetos e das atividades do Trello fazemos reuniões rápidas diárias” (Entrevistado P-06); “E a gente trabalha com Trello aqui, então tinha que adaptar as coisas para o Trello” (Entrevistado P-04).

Além dessa ferramenta, também foi identificado o uso de e-mail e protocolo interno ao Governo do Espírito Santo para execução das demandas, E-docs e Zimbra. Para execução das atividades, a organização conta com computadores adequados às tarefas e espaço que facilita interações e trocas informais simultâneas, conforme identificado durante a observação.

Pontualmente foram mencionadas, nas entrevistas, ferramentas relacionadas a cada atividade dos participantes do estudo, como JotForm, usado para criação de formulário e pesquisa; Canva, para criação de elementos visuais; e MailChimp, para comunicação. Assim como o Trello, em comum, foi relatado o uso de editores de planilhas e de textos, como apontado em entrevista: “Principalmente, bastante Excel, muito planilha” (Entrevistado P-05); “Hoje em dia eu costumo utilizar mais as ferramentas de texto do Word, eu uso muito IA, Excel” (Entrevistado P-02).

A equipe multidisciplinar e diversa do laboratório conduz sete iniciativas: Solucionática, com oficinas ágeis de resolução de problemas não complexos; Startup ES, que busca conectar os órgãos às contratações de inovação; Trilha de Inovação, para capacitação em metodologias para inovação; Ciclo de Formação, com atividades focadas na criação de protótipos que ofereçam uma experiência aprimorada para os usuários; Comunicação Cidadã, buscando facilitar o entendimento da comunicação pública com foco no usuário; Prêmio

Inoves, que premia projetos de servidores públicos voltados para inovação; e a Aceleradora de Iniciativas Públicas, que são capacitações para desenvolver os vencedores do prêmio.

O prêmio Inoves e a Aceleradora são iniciativas que se articulam de forma sequenciada. Os projetos vencedores do prêmio são impulsionados com desenvolvimento de competências da equipe a partir de ações vinculadas à Aceleradora, como oficinas e mentorias, conforme relatado em entrevista: “Então eles [Prêmio Inoves e Aceleradora] estão juntos, mas são dois produtos, um subsequente ao outro” (Entrevistado P-08).

No início da atuação do laboratório, as ações eram executadas pela própria equipe interna ou por parcerias muitas vezes informais. Com o crescimento e maturidade das iniciativas, a experiência mostrou vantagens na contratação de empresas e parceiros individuais para a execução das ações. O foco então se voltou para a parte estratégica, sem deixar de acompanhar de perto cada evento elaborado pelo laboratório, mas colocado em ação por terceiros, como identificado no relato que segue: “E aí, eu faço isso, eu participo de todos os encontros, tô lá pra arrumar a sala, logística, então tem que ir lá... É e é bom trabalhar nisso, eu participo de todos os módulos presenciais” (Entrevistado P-07).

Diante desse cenário, a busca por parceiros que pudessem atender às necessidades das iniciativas se tornou também sua estratégia. Dessa forma, o laboratório pode se concentrar na gestão de contratos, mas principalmente na modelagem da iniciativa para suprir as necessidades do serviço público: “Tivemos a fase de treinar consultores, hoje usamos empresas por meio de edital, refinamos, moldam, pois, na verdade não consigo encontrar exatamente no molde. Fazemos uma pesquisa do que tem no mercado” (Entrevistado P-08); “[...] formar o mercado para o que eu quero” (Entrevistado P-06).

Para essa virada de chave, além da maturidade que o tempo de atuação trouxe ao laboratório, outros fatores também influenciaram. Dentre eles, está a possibilidade de contratação a partir da existência de recursos para tal. Oportunidades de editais de recursos descentralizados permitiram maior flexibilidade para elaboração das ideias, conforme ilustrado por fala do entrevistado: “Aí é o que a gente tem facilidade de ter um dinheiro de projeto de pesquisa aqui... O projeto de pesquisa ele permite que a gente faça essas compras mais ágeis dentro daquilo que a gente precisa” (Entrevistado: P-06).

O contexto de atuação da organização revela que, consoante a literatura aponta, o laboratório apresenta certa rotatividade, com períodos de oscilação no número de pessoas na equipe, assim como influência política, ficando exposto a mudanças no governo. O LAB.ges atua usando metodologias ágeis para o desenvolvimento de suas iniciativas, que são então

executadas por empresas contratadas, após aprovação das propostas pela alta gestão. Dessa forma, o processo criativo acontece em meio a constante adaptação em um ambiente dinâmico em habilidades, recursos e aceitabilidade.

4.2. A jornada da ideia do LAB.ges

4.2.1. Captação de desafios

As constatações alcançadas na análise de dados apresentam um processo criativo situado, coletivo e predominantemente colaborativo. Os achados indicam características não lineares do processo, em consonância com a literatura do tema. Com o objetivo geral de mudança sistêmica, as ações do LAB.ges são ancoradas no desenvolvimento de capacidades para a inovação institucional e na adaptação de práticas que respondam às mudanças de contextos de governo.

Baseando-se nisso, a Figura 3 apresenta as fases do processo criativo no LAB.ges, organizadas para representar um encadeamento lógico. Apesar disso, a análise de dados indica que não há limites claros entre o início e o término de cada fase. As fases se sobrepõem com significativa fluidez decorrente da relação de dependência entre si, com elementos que alimentam as fases ao longo do processo.

Figura 3

Fases do processo criativo no LAB.ges



A fase de Captação de desafios tem relação com o ponto inicial do processo criativo do LAB.ges, conforme Figura 3. A impulsão para a geração da ideia vem de demandas externas, órgãos que procuram o laboratório em busca de apoio para soluções, e principalmente identificação de temas emergentes a partir da proatividade da equipe em reconhecer lacunas de atuação institucional, de acordo com entrevistados: “O nosso radar está sempre ligado. Às vezes chega algum órgão, alguma pessoa com um problema” (Entrevistado P-08); “A gente fica ligado nas tendências [...] nessas tendências de inovação. E aí a gente faz essa curadoria de temas” (Entrevistado P-10); “Especificamente esse ano, o Ciclo de transformação digital [temática da iniciativa Ciclo de Formação] foi um pedido do nosso subsecretário” (Entrevistado P-06).

Os dados indicam que essa fase é influenciada por uma postura de sensibilidade às demandas do ecossistema de inovação. Conforme relatado, o “radar” da equipe permanece ligado mesmo que para assuntos que possam ser trabalhados em longo prazo. Essa postura proativa também se sustenta pela credibilidade construída ao longo tempo que contribui para que agentes de outros órgãos busquem o laboratório com demandas internas. No LAB.ges não há apenas uma pessoa destacada para buscar desafios e necessidades na gestão, mas todos têm esse canal com a gerência da organização. Além disso, essa vigilância permite que temas emergentes sejam trabalhados e problemas ainda não formalizados sejam identificados, conforme constatado a partir das entrevistas:

Normalmente parte de uma necessidade. [...] A gente identificou algum problema, nosso radar está sempre ligado [...] às vezes chega algum órgão, alguma pessoa com um problema [...] ou a gente identifica, ou a gente viu alguém fazendo isso na ronda que a gente faz, sempre está na semana de inovação, viu lá uma coisa e a gente acha que faz sentido para aquele problema [...] agora, a gente tem uma credibilidade que as pessoas já trazem (Entrevistado P-08).

A busca por sinergia entre as iniciativas desenvolvidas no LAB.ges orienta a captação de desafios, segundo falas em entrevista: “A gente faz uma análise contextual” (Entrevistado P-10); “A gente faz esse acompanhamento de assuntos que conversam com o que já fazemos” (Entrevistado P-08). O trabalho gira em torno de definições temáticas de nível macro, já existindo um pensamento incremental para adaptação do que já está sendo feito. Os dados indicam que essa escolha de percurso se baseia nas capacidades, interesses e objetivos da organização e da secretaria à qual o laboratório está vinculado. Nesse momento, não é constatado detalhamento. A interação com a alta gestão já pode ser percebida como um mecanismo de alinhamento, conforme relatado:

A gente tem um funil, uma boca de funil única de captação de problema. [...] Então a gente tem ideiazinhas [...] planta, e a pessoa acha que é dela essa estratégia de sobrevivência [...] é uma ideia que a gente já tem, mudando um pouco do que a gente já fez ou que faça sentido para aquele plano de governo, que faça sentido para o que aquela pessoa quer fazer (Entrevistado P-08).

Os relatos indicam que esse processo envolve a priorização dos desafios identificados, filtrando aqueles que fazem sentido para o contexto da organização, pois a relevância institucional quanto ao tema impacta a aceitabilidade das ideias que serão desdobradas. Esse cenário pode ser constatado a partir das manifestações dos entrevistados: “Mas também

fazemos visitas à alta gestão, perguntando onde é que estão os problemas, apresentando o ciclo [...] explicamos o que era e pediu aos órgãos que mandassem desafios, que o secretário indicasse alguém que fosse ponto focal” (Entrevistado P-08);

Eu acho que o recorte temático, muitas vezes ele recai, eu acho que isso é importante, dentro de algumas pautas que elas são emergentes dentro do Estado. E eu acho que enquanto laboratório de inovação, trabalhar esses temas emergentes, eles fazem muito sentido, porque muitas vezes são processos que outras áreas vão demandar um tempo muito maior para introduzir esse tipo de discussão [...] então, tipo assim, transformação digital é uma coisa que o subsecretário falou, por favor, coloque um processo ligado sobre isso (Entrevistado P-10).

Assim, além da identificação, curadoria e priorização, a captação de desafios envolve uma análise prévia de viabilidade que leva em consideração a capacidade do laboratório e as condições para execução. Essa análise antecipa a geração e o desenvolvimento das ideias acerca daquele desafio, dimensionando minimamente o esforço e o risco associado para posterior detalhamento, conforme dados de entrevistas: “Se tem cálculo, se vai dar, se vai ter interesse e tal, e vai com a pastinha debaixo do braço procurar o problema” (Entrevistado P-08);

Mas a gente faz isso, a gente sai levantando o que a gente tem de demanda em cima de um orçamento que a gente tem [...]. A gente começa com uma análise de cenário que eu te falei, tipo assim, uma análise de contexto, que a gente vai levantar necessidades dentro daquela temática (Entrevistado P-10).

O trecho de entrevista que segue indica que a busca por desafios também envolve observar o que outras organizações estão fazendo: “[...] A gente vai identificando o que a gente percebe que tem gap, que ninguém está fazendo no governo, pautas que estão rolando lá fora e aqui não está” (Entrevistado P-08). Assim, o laboratório pode ser visto como uma porta de entrada para discussões que ainda estão tomando forma na administração pública, como constatado a partir dos dados de entrevistas:

E aí a gente, quando a gente vai fazer o apanhado desses temas, quando a gente vai fazer a coleta desses desafios, aparecem coisas ainda que a gente nem tinha pensado. Como o relacionamento da geração Z no estágio com os servidores e trabalhar isso [...] então a gente consegue trabalhar com esses temas que a gente vai vendo necessidade dentro da administração, sabe? como política de engajamento (Entrevistado P-10).

Embora a análise de documentos tenha mostrado que a Captação de desafios ocorre, em muitos casos, por meio de apresentações institucionais do laboratório para gestores de outros órgãos do estado ou por chamadas públicas formais, a nota de campo a seguir ilustra a Captação de desafios de forma indireta, na execução de iniciativa, mediada por dinâmicas colaborativas:

Durante a tarde do dia 17/11/2025, acompanhei presencialmente uma das iniciativas, Ciclo de formação, conduzida por facilitadores contratados pelo laboratório. Em uma das atividades, os participantes foram conduzidos para que apresentassem os desafios dos seus órgãos, todos se manifestaram. Representantes de diferentes órgãos estavam presentes, como Polícia Penal, Defesa Civil e Secretaria de Saúde, entre outros. Esses desafios relatados por cada equipe foram os trabalhados ao longo do ciclo de formação (Notas de campo).

4.2.2. Construção da ideia

Os dados indicam que a construção da ideia no LAB.ges ocorre em um ambiente com abertura para testes e ajustes. Essa dinâmica pode ser identificada na medida em que, de forma colaborativa, em ambiente compartilhado, contribuições e opiniões são verbalizadas para compor uma proposta maior. Repetidas vezes esse movimento pôde ser observado em menor nível, quando necessário ajustes em iniciativas já implementadas, conforme relatado: “É observar, ver o que funciona, arredondar nos testes e o que não funciona.” (Entrevistado P-08); “As participantes fizeram um teatro no evento... está gravado. Pensei em usar para a chamada, fazer algo com isso, é um material muito bom” (Entrevistado P-09).

Verificou-se que a fase de Construção da ideia representa as fases de geração e de elaboração da Jornada da ideia, em que práticas colaborativas, como metodologia de design sprint e design thinking, sobressaem-se, com abordagens de funil de empatia e double diamond, segundo fala dos entrevistados: “[...] porque a gente trabalha com metodologia ágil, né?...A gente trabalha com scrum, kanban...sprints também” (Entrevistado P-04); “O design thinking sempre foi a base de trabalho do LAB mas de forma adaptada... com outras. Vemos o que funciona naquele *time*” (Entrevistado P-08). Como observado:

Na observação do dia 03/11/2025, na reunião diária [chamada daily] do sprint quinzenal, foram discutidas ideias para melhoria da execução de uma das iniciativas. O Entrevistado P-05 disse: “eu e o F-01 estamos trabalhando na demanda de melhoria dos formulários, se alguém tiver alguma ideia...”. O Entrevistado P-09 responde: “a gente entra todo mundo naquela sala, usar o quadro e pensar junto num jeito cara” [...];

o Entrevistado P-05 completa: “a gente roda o mapa de empatia”. Em outro momento da mesma tarde, foi discutida a estruturação da iniciativa Startup ES. O Entrevistado P-08 diz: “para o Startup ES a gente vai ter ciclos ou vamos fazer oficinas que orientam os órgãos a identificar os desafios?”; o Entrevistado P-06 responde: “qual nosso produto? Vamos pensar numa trilha...tipo: ofício de chamamento de desafios – planilha de desafios – desafios selecionados”. O Entrevistado P-08 complementa: “desafios validados pela alta gestão” e o Entrevista P-06 continua: “[...] arquivos modelos para contratação [...]” (Nota de campo).

A liberdade para propor e ajustar ideias se manifesta na autonomia concedida aos membros da equipe durante toda a construção e implementação da ideia. Foi percebido que o contato direto com a execução das iniciativas permite que seja conferida autonomia aos membros da equipe para propor soluções e contornar problemas, tais como baixa adesão e falta de espaço adequado, como pode ser observado nas declarações dos integrantes da equipe: “Então a gente vai experimentando, formata, desenha, experimenta, arredonda, essa que é a lógica, colhe feedback, muito dessa percepção do usuário, tudo da gente tem pesquisa” (Entrevistado P-08); “[...] precisamos ajustar pois essa oficina está com baixa procura, vou mostrar o que estou pensando” (Entrevistado P-07).

O refinamento da ideia acontece com o levantamento de informações sobre a possível forma de trabalhar o desafio identificado na fase anterior. Percebe-se um movimento em direção à estruturação de uma proposta. Os relatos indicam que a conclusão dessa proposta é um marco para o início de uma nova fase, a de defesa da ideia: “Em conjunto [...] Uma vez feito essa curadoria de temas, a gente fala bem assim, vamos trazer, vamos [...] E aí vai para o secretário para ele bater o martelo” (Entrevistado P-06).

A definição de requisitos preliminares pode ser vista como parte da fase de Construção da ideia. Essa etapa tem importância para a busca por empresas executoras, a prospecção de mercado, e a validação da alta gestão. Nesse sentido, a adaptação contínua da ideia ocorre à medida que desafios demandam constantes reformulações. Conforme analisado, barreiras, como poucos recursos, limitam o ganho de escala das iniciativas, demandando maior adaptabilidade, inclusive na definição desse escopo. Essa questão pode ser ilustrada pela fala a seguir:

A gente tem três fontes de recursos principais e cada fonte tem um modelo de utilização que muda inclusive os nossos projetos. Eu acho que isso é interessante entender por que isso também limita também até o desenho que esses projetos possam

ter [...] me lembro que fazia pouco tempo que quando eu cheguei o LAB tinha ganhado o primeiro projeto de pesquisa, um valor que para a gente hoje é muito baixo e era para durar três anos assim [...] mas a decisão como a gente gastava dinheiro, por exemplo, era todo mundo numa sala [...] mas aí a gente definiu o que a gente queria. E a gente criou tipo uns modelos de documentação. Porque a gente meio que criava requisitos para receber propostas disso, assim, em cima de aprendizados dos anos anteriores (Entrevistado P-10).

A partir do levantamento inicial de requisitos, refinamento da ideia, a equipe do LAB.ges faz levantamento de mercado para identificar possíveis empresas executoras das iniciativas. Nesse momento, reuniões com empresas selecionadas são pontes para apresentação e ajustes de propostas. Assim, é comum que as reuniões que antecedem a definição da proposta sejam diretoras, alinhando expectativas, conforme relatado em entrevistas: “E aí a gente vai fazer prospecção no mercado em cima de possíveis empresas que possam vir a facilitar, né?” (Entrevistado P-08); “A gente vai moldando o mercado” (Entrevistado P-06). Em outro momento, um entrevistado descreve essa dinâmica:

E aí depois que eu fiz esse ponto com eles e a gente levantou tudo, validei de novo o que eles tinham falado, a gente foi meio que elaborar uma nota técnica, que a gente tem feito esse esforço de documentar esses processos, assim, com todos os requisitos que eu precisava para levantar informação técnica de mercado. E aí tamanho, qual o tamanho do ciclo, e aí é um processo muito de olhar com os resultados do ano passado e ver o que deu certo e o que não deu. Ó, eu vou manter a quantidade de pessoas, vai ser 50? (Entrevistado P-10).

A nota técnica mencionada no relato anterior pode ser vista como resultado prévio do refinamento da ideia. Em outras palavras, já existe definição suficiente para buscar por propostas formais das empresas, visto que o levantamento de informações de mercado também foi concluído. Foi constatado, a partir das diversas versões de propostas, na análise de documentos, que a equipe do laboratório por vezes direciona as empresas quanto à forma de contratação com a administração pública. Verificou-se também que o laboratório esbarra em dificuldades para encontrar empresas com um pacote de serviços conforme a ideia construída pela equipe, definida nessa fase.

Na fase de construção da ideia, o principal desafio percebido foi a rotatividade da equipe. Devido a isso, constantes alinhamentos são necessários para equilibrar o conhecimento sobre as iniciativas desenvolvidas, com reconfiguração de papéis e adaptação

para as lacunas de habilidades. Esse cenário pode ser percebido a partir dos seguintes relatos: “Então é tipo assim, você pensava como é que você retém conhecimento em cima disso?... com as pessoas ficando pouco tempo” (Entrevistado P-08); “Então cada um vai pensar o seu projeto de um jeito e o Trello ele permite isso [...]” (Entrevistado P-06).

A gente, por não ter nada desenhado e por ter pessoas que rodavam o tempo todo... tudo podia ser redesenhado o tempo todo, sabe? [...] Por exemplo, as pessoas têm uma certa autonomia de tocar o projeto que elas tocam com o modelo de gestão que mais cabe, seja cascadeado, seja híbrido, seja um processo de scrum, de kanban (Entrevistado P-10).

Apesar do desafio da rotatividade, a abertura para novas ideias vindas com novas pessoas foi relatada de forma positiva para as atividades do laboratório. Identificou-se que, conforme as contratações direcionadas para as necessidades acontecem, novas habilidades, ideias, formas de pensar e experiência podem contribuir para a melhoria do trabalho do laboratório.

E com uma equipe menor, sem muita estratificação, com os vínculos todos iguais, assim, que eram trainees, em sua grande maioria, tipo, tinha um processo que era muito legal e eu acho que grande parte dos projetos que a gente tem hoje era assim, se a gente tem um problema, colocava toda a equipe dentro de uma sala e a gente mesmo conduzia assim, um brainstorming (Entrevistado P-10).

Após as conversas e adaptações da ideia, as propostas são levadas até a alta gestão. Essa apresentação, segundo análise de documentos, por padrão possui mais de uma proposta de empresas diferentes, assim como uma análise preliminar de vantagens e desvantagens de cada proposta. Verificou-se ainda que os documentos levam indicativos da melhor proposta, de acordo com avaliação da equipe do laboratório, sendo por vezes a escolhida pela alta gestão. Essa reunião de apresentação representa o ponto principal de defesa da ideia, conforme constatado a partir das entrevistas: “[...] a proposta final demora, mas assim, levamos tudo, eles validam antes do começo, nessa apresentação [...]” (Entrevistado P-04);

[...] A gente levanta, faz uma análise de mercado, a gente analisa o contexto, tem uma proposição inicial, faz uma validação com eles [empresas] e a gente meio que percebe que a alta gestão, ela vai tendo pautas prioritárias, que não tem muito para onde a gente deixar de ir (Entrevistado P-06).

4.2.3. Defesa da ideia

A defesa das ideias desenvolvidas no LAB.ges está baseada na produção sistemática de dados e evidências geradas por cada iniciativa. Os dados gerados a cada execução de iniciativa são a base para defender o trabalho realizado no LAB.ges. Com um membro da equipe voltado exclusivamente para tratamento de dados, todas as iniciativas são detalhadas em documentos e, ao final, pesquisas com os participantes são indispensáveis para compor o feedback sobre as iniciativas. Como destacado por um dos entrevistados, “Os conteúdos são cartas de defesa para defender os projetos” (Entrevistado P-03), indicando que esses resultados também formam material com função estratégica para o laboratório.

A fase de defesa tem como ponto central a apresentação formal da proposta final, composta por informações de execução de mais de uma empresa, avaliação do cenário, cronograma prévio e orçamento, conforme analisado em documentos e relatado em entrevista:

E aí a gente levanta alguns orçamentos iniciais, e aí a gente faz um documento como se fosse uma análise de cenário, comparando as propostas, comparando as experiências das empresas, comparando o recorte temático que essas empresas conseguem abranger, porque isso é importante. A gente consolida esse documento, e leva para uma aprovação. Primeiro uma aprovação a nível de subsecretaria e depois a nível de secretário. Ele validando, a gente começa o processo de contratação (Entrevistado P-06).

Nesse sentido, a dinâmica de aprovação e efetiva continuidade das ações está ancorada na visibilidade do laboratório no ecossistema de inovação no estado. “O laboratório tem resultado para mostrar e parceiros que nos conhecem” (Entrevistado P-09). Assim, foi percebida baixa resistência ou intervenção às propostas feitas pelo laboratório, quando “vendem e plantam uma ideia” (Entrevistado P-08), por parte dos agentes políticos tomadores de decisão, “Fazemos o que podemos com aquilo que temos [...] é uma baixa resistência, mas justamente porque tem resultado para mostrar” (Entrevistado P-06).

Segundo relatado em entrevista: “A gente tem muita autonomia para validar, no que a gente define como prioridade, mas que a gente faz meio que uns *pitches*, assim, contanto com o subsecretário, mas principalmente com o secretário” (Entrevistado P-08). A equipe do laboratório faz a defesa das ideias em mais de um momento no processo criativo, com autonomia para decisões em pequena escala. Entretanto, foi identificado que, a depender do conteúdo, essa autonomia é reduzida, como pode ser ilustrado na fala que segue:

Eu acho que a decisão com eles é mais no sentido dessas ações grandes, que vai passar por aprovações deles, tipo assim, uma oficina de pequenininha, de tipo de três horas, a gente não passa por eles. Mas uma contratação de 300 mil reais a gente passa [...]. Só que, uma coisa que eu percebo é quando um discurso está muito bem alicerçado em dados e ele é feito de uma forma técnica, ele nunca volta (Entrevistado P-10).

Entretanto, em outro momento da entrevista, essa redução de autonomia também foi percebida em atividade operacional: “Esse relatório, ele já veio estruturado esse ano, porque todo ano a gente tem mais autonomia para fazer... E esse ano ele veio estruturado já com o modelo de resultados que o gabinete queria, entendeu?” (Entrevistado P-10). Em outra situação, ainda é possível perceber o acompanhamento das atividades do laboratório pela alta gestão:

No dia 07/11/2025, no período da tarde, foi identificada a presença de um dos membros da alta gestão, o subsecretário. Perguntas sobre uma das iniciativas do laboratório foram feitas para P-08 e posteriormente iniciou-se uma reunião, da qual não tive acesso. Após, o subsecretário perguntou se P-04 poderia mostrar no computador como o trabalho estava até então (Notas de campo).

Desse modo, os dados indicam que a fase de defesa da ideia é marcada pela capacidade adaptativa do laboratório, que precisa estar de prontidão para responder a ajustes na estrutura institucional à qual está vinculado, conforme relato de entrevista: “Como é que o LAB.ges, uma estrutura que não é muito institucional, consegue sobreviver novamente a uma mudança de gestão e aumentar a entrega de valor... faz com o que tem” (Entrevistado P-10). Trata-se de uma organização com baixo grau de institucionalização, o que significa fragilidade quanto à manutenção de suas ações e facilidade quanto à possível extinção, dependendo da habilidade de reafirmar seu espaço no ecossistema de inovação. Essa condição é evidenciada na inquietude quanto à sobrevivência do laboratório em momentos de transição, como pode ser observado na declaração de um dos entrevistados, quando perguntado sobre desafios que o LAB.ges enfrenta:

Quando você tem um governo de continuidade, as coisas, eu acho que elas são mais fáceis assim e esse não vai ser um governo de continuidade porque vai ter uma mudança de gestão [...] que aí mudam os cargos, possivelmente mudam os cargos, pessoas (Entrevistado P-10).

Além disso, foi constatado que, ao longo do processo os membros do laboratório necessitam de habilidades relacionadas aos trâmites burocráticos, principalmente para

estruturação de documentos que envolvem uma proposta fundamentada na legislação. Nesse sentido, as parcerias internas para a realização do trabalho se destacam como parte que viabiliza a apresentação da proposta e a defesa da ideia, conforme relatado: “Eu acho que a gente meio que vai aprendendo que estabelecer relações dentro da administração pública era muito importante para garantir que as coisas andem” (Entrevistado P-04).

Observou-se ainda que a estrutura com o perfil do laboratório foi uma das primeiras no âmbito do estado de atuação, assim os caminhos para que as coisas aconteçam por vezes precisam ainda ser desenhados, utilizando consultas a outros órgãos reguladores e fiscalizadores. Parte dessa realidade é relatada em entrevista: “Mas é isso, eu acho que tudo no LAB para acontecer precisa de muita parceria, porque muita coisa não está desenhada, muita coisa não está burocratizada” (Entrevistado P-10).

Por fim, a defesa da ideia se configura como um esforço contínuo presente em outras fases do processo criativo do laboratório, de forma transversal. Esse esforço está associado à dependência de parcerias institucionais e a frequentes mudanças de atores. Verificou-se que a defesa se estende de forma mais ampla, ultrapassando a apresentação de propostas e ideias, assumindo papel de sustentação do trabalho desenvolvido no laboratório. Como exposto em entrevista:

[...] E eu acho que uma demanda contínua de estar fazendo engajamento, entendeu? Porque os atores mudam. Então, como a gente está tratando de um processo que depende de muita parceria, você ter atores que mudam, você constantemente tem que estar fazendo processos de reengajamento. Isso cansa, cansa no sentido de que é um esforço contínuo, entendeu, em relação ao institucional que tem que acontecer para todos os projetos (Entrevistado P-10).

4.2.4. Implementação

A implementação das ideias no laboratório tem um histórico de mudança. Nos primeiros anos (antes de 2023), a atuação do LAB.ges acontecia desde o início da ideia até a execução, colocando em prática as iniciativas validadas pela alta gestão. Posteriormente, a execução passou a ser feita por empresas contratadas para esse fim. Observa-se que a maioria das iniciativas do laboratório encontra-se em ciclos contínuos de melhoria. A fase de implementação acontece em um contexto de constante adaptação, com ajustes da ideia conforme acompanhamento da execução das iniciativas.

De acordo com o relato: “[...] me lembro que naquela época era muito fazia como mudava... tudo sem muito recurso” (Entrevistado P-08), e com a análise de documentos,

constatou-se que, nos primeiros anos de criação do LAB.ges o modelo de gestão se concentrava no aspecto operacional, com a parte estratégica em segundo plano. A formalização das iniciativas ainda não estava em questão, com isso a execução tinha variabilidade segundo momento e pessoa que estava conduzindo, conforme relatado: “[...] Então, as coisas também não estavam dadas assim, no sentido de que não existia nenhum conhecimento muito enraizado” (Entrevistado P-10).

Essa variabilidade não impedia a disseminação da atuação do laboratório e a execução das iniciativas, realizadas principalmente por trainees de forma colaborativa, como ilustrado na fala: “Então, grande parte dessa atuação... foi essa atuação feita sobretudo pelos trainees. Era uma atuação quase de guerrilha ali. A gente fazia o que dava, todo mundo se ajudava muito... É, fazendo o que dá” (Entrevistado P-10, grifo da autora).

Por outro lado, segundo apontado em entrevista, a execução por parte do LAB.ges desviava dos entraves burocráticos pois não envolvia montante de recursos, o que significava, naquele contexto, maior liberdade para executar a ideia: “Muitos dos processos não estarem desenhados, até um pouco difícil ter um documento contendo tudo isso de onboard, sabe? Oportuniza aquele construir com a sua cara” (Entrevistado P-10).

Só que, ao mesmo tempo, isso guardava uma liberdade criativa muito maior. Porque, por exemplo, se eu tenho um processo que eu vou conduzir, vamos supor, uma oficina que ela é gratuita, eu posso chamar quem eu quiser, eu não preciso estar preocupado com o currículo, eu não preciso estar preocupado como é que eu vou contratar, com descentralizar dinheiro etc. Isso praticamente eliminava toda a burocrática desses processos de contratação” (Entrevistado P-06).

Apesar disso, essa direção apresentava desafios. A rotatividade dificultava a consolidação do conhecimento e a formação de um padrão de execução, com possibilidade de comparação e melhoria futura:

Ficar colocando pessoas para aprender o processo de execução e elas saindo com um ano, um ano e meio, é muito desgastante. Aí a gente descentralizou esse processo para essas empresas assim. E hoje esse trabalho do LAB é quase um trabalho de curadoria e coordenação e de suporte e desenvolvimento (Entrevistado P-10).

A busca então foi encontrar um caminho que levaria a ganho de escala na implementação, uma vez que o arranjo inicial, embora viável, apresentava limitação para a ampliação do escopo, percepção relatada em entrevista: “Só que a gente percebeu que esse

modelo, ele até daria assim, mas a médio prazo não demonstrava uma entrega de valor em escala” (Entrevistado P-06).

Segundo indicam os dados de entrevista, uma nova etapa foi iniciada como evolução natural do crescimento do laboratório e conversas internas como: “E aí a gente fez juntos essa análise de cenários futuros e foi muito legal, que foi onde a gente meio que formalizou na cabeça” (Entrevistado P-08), resultando na descentralização da execução, segundo os dados de entrevista apontam: “É, essa mudança ela só foi possível porque a gente tinha recurso, mas houve uma virada de chave ali em 2023, do meio de 2023 até o final ali, que era como é que a gente conseguiria recursos” (Entrevistado P-10).

A primeira contratação para esse novo caminho aconteceu de forma simplificada, de acordo com a declaração: “[...] era um teste, a gente contratou uma por projeto de pesquisa, que era de experiência do usuário, online, para resolver oito desafios. E a gente fez uma contratação de uma empresa que já estava um tempo maior no mercado” (Entrevistado P-10). Isso demonstra a evolução no processo de implementação e aprendizagem, com a possibilidade de testar a aderência de modelos de empresas privadas ao contexto público, uma vez que, conforme trecho de entrevista, “Se eu testar um outro modelo no segundo ano com eles, eu consigo ter uma margem de comparabilidade maior dos modelos” (Entrevistado P-10).

Com essa experiência, a ampliação dos recursos orçamentários era o novo objetivo para viabilizar contratações de execução das iniciativas, em outras palavras, implementação da ideia concebida pelo laboratório. Fato que, segundo relato, foi alcançado: “E aí a gente conseguiu também um recurso que era orçamentário” (Entrevistado P-10). Dados indicam que esse avanço não ocorreu de forma ocasional, mas a partir da maturidade das atividades e do esforço deliberado para que a obtenção de mais recurso estivesse no radar de atuação estratégica do laboratório, como descrito no relato: “Então houve uma busca de recursos anterior, assim, eu acho que esse foi um movimento pensado. A gente parou uma equipe pequena para pensar como é que a gente ia conseguir recursos” (Entrevistado P-10).

O aumento de recurso foi gatilho para o aumento da burocratização dos processos de trabalho do laboratório. O modelo atual, com a implementação sendo feita por empresas contratadas, requer conhecimentos e gestão de relacionamento e riscos, consoante apontado em entrevista: “[...] quando você começar a pedir dinheiro orçamentário, a fazer crédito, a inserir parte desses projetos no plano de contratações, no plano de desenvolvimento de

peçoal do governo, você tem uma obrigatoriedade do gasto, né? E uma burocratização dos processos” (Entrevistado P-10). Esse cenário de aumento da burocracia é descrito no relato:

O nosso maior sufoco, eu acho, que no final do ano passado para o começo desse ano, assim, a gente fazer a gente precisou se burocratizar... tipo assim... para a gente aumentar a escala das nossas ações a gente precisou complexificar nossa operação como é que dentro desse cenário a gente não compromete isso sabe. Para a gente começar a escalar, a gente precisou de recursos para contratar empresas que pudessem fazer uma escala grande. Então a gente teve que inserir processos. Processo de captação de recursos, processo de gestão de pesquisa que parte desses recursos são recursos de pesquisa, processos de captar recursos internamente, de solicitar crédito. Crédito orçamentário. Só que isso aumentou tanto a quantidade de atividade burocrática, como é que isso também não restringe a execução final? (Entrevistado P-10).

Além disso, essa gestão interna também conta com a organização da equipe, trabalho potencializado pela rotatividade já mencionada: “Fazer, inclusive, todo o trabalho de RH, porque grande parte da nossa equipe é bolsista. Então, tipo assim, seleção, gestão, comprovação de atividade, inseriu um conjunto de fatores que até então o LAB.ges não tinha” (Entrevistado P-10). Nesse sentido, em mais de um momento, foi presenciada a consulta ao setor de recursos humanos sobre procedimentos quanto à gestão de pessoas, conforme nota de campo: “Hoje, 10/12/2025, P-10 ligou para o RH para saber a mudança de estagiário [...]. P-06 disse: ‘eu vou lá saber com a F-02 como pode funcionar as férias dos bolsistas’” (Nota de campo, 10/12/2025 e 15/12/2025). Assim, o relato que segue exemplifica o volume de trabalho burocrático presente no laboratório:

Só que, quando a gente quer fazer, mas às vezes a gente não sabe o quão difícil é, porque você contratar uma empresa para provar uma inexigibilidade de contratação para uma empresa que nunca trabalhou para o Estado, é um nível de documentação que você falta correr logo (Entrevistado P-06).

Outro ponto de relevância na fase de implementação é a gestão de contratos e comunicação. Como relatado, o acompanhamento do contato entre a empresa e os participantes das iniciativas não se limita à formalização e encerramento, mas cada agenda que é realizada tem um representante do laboratório, “Então, tudo isso a gente acompanha de perto, não é só contratar e deixa lá” (Entrevistado P-07). A gestão que acontece ao longo da

prestação de serviço envolve acompanhamento de prazos, pagamentos e conferência de documentação e entregas, de acordo com entrevistas:

Fazer com que uma pessoa que nunca trabalhou para o estado, que nunca forneceu para o estado fornecer. Ela vai se estressar com a demora pelo pagamento, ela vai estressar pela quantidade de documentos que ela tem que produzir. E aí é muito diferente de um processo de contratação de quem já é fornecedor (Entrevistado P-10).

Nesse sentido, os esforços são colocados na gestão dessas parcerias, mas principalmente na avaliação e melhoria das iniciativas, pensando já em um próximo ciclo de participantes. Logo, as competências técnicas de facilitação e treinamento são de terceiros, não sendo necessário desenvolvê-las internamente, conforme identificado em entrevista: “É contratar, não desenvolver aqui, a parte de facilitação que envolve a expertise não é criar aqui, é criar o que eu quero pautar e não fazer, não executar” (Entrevistado P-06).

Assim, para a fase de implementação no processo criativo do laboratório percebe-se a relevância de uma habilidade adicional, a gestão de contratos: “[...] só cuidar agora de nunca faltar dinheiro, é isso aí e a gente consegue ficar mais no estratégico e olhar o que a gente quer identificar o que é necessário, e uma expertise de gestão de contratos” (Entrevistado P-08).

Somado a isso, outro aspecto da implementação é a formalização e a legislação. A participação dos servidores é condicionada à liberação da chefia do órgão. Esse contato é feito diretamente pelo LAB.ges, assim como as tratativas em caso de faltas ou abandonos. Dessa forma, a formalização é feita utilizando documentos de abertura e finalização do envolvimento, com certificados e pesquisas para feedback, segundo relato: “Tudo a gente faz termo de compromisso, as oficinas, pesquisas no final, certificamos” (Entrevistado P-07).

Quanto à legislação, os dados indicam que o laboratório de inovação começou suas atividades em um momento de pouca experiência registrada em âmbito da administração pública nesse formato. De acordo com os relatos e documentos: “Tanto é que o Espírito Santo ele tem uma lei a mais, uma lei que já regulamentava a nível do Espírito Santo antes da nacional, já tinha um marco jurídico próprio” (Entrevistado P-06); “Tudo era mato para fazer, foi mais difícil no começo” (Entrevista P-08).

A questão da legislação se conecta também às atividades do laboratório como barreira quando é identificado pouco detalhamento e documentos de regulação ainda genéricos, como objetos de contratação e requisitos legais. Situação ilustrada quando perguntado sobre os desafios que o laboratório enfrenta: “É, eu acho que é um desafio sim, porque geralmente as

legislações surgem a partir do momento que a inovação já aconteceu, então para ajustar” (Entrevistado P-02).

Foi constatado que a fase de implementação compreende a modelagem de processos e orientação dos outros órgãos para atuarem com inovação, de acordo com entrevista: “O LAB mapeia o processo para que eles façam por eles mesmos” (Entrevistado P-02). Quando observamos as iniciativas por uma perspectiva temporal a partir dos documentos, percebe-se que a maioria está de fato em ciclo de melhoria e adaptação, com ideias incrementais. Entretanto, identificou-se que uma delas está em fase de elaboração, conforme apontado no relato: “Na essência, o que a gente está fazendo é um processo de mapeamento, mapeamento de como que vai ser o procedimento para as pessoas licitarem e fazer a licitação por meio da inovação aberta, da compra pública de inovação, o Startup ES” (Entrevistado P-06).

O papel do laboratório de elaborar a modelagem para inovação foi percebido ao observar a iniciativa Startup ES tomar forma, com robusto delineamento de instrumentos de execução da inovação aberta para os órgãos. A Startup ES é estruturada em uma plataforma, gerida por uma empresa contratada, que possibilita que os órgãos possam fazer contratações com instrumentação jurídica adaptada pelo LAB.ges, voltada para inovação, à luz da Lei nº 182/2021 e dos decretos específicos estaduais.

[...] e hoje eu estou também por conta da iniciativa de inovação aberta aqui do Estado, que é o Startups, que são as compras públicas de inovação com base na Lei 182 [...] e o Startups, ele tem essa característica de levar as pessoas, os órgãos, a fazerem as compras públicas de inovação, não tecnologia, mas licitar o desafio (Entrevistado P-06).

Portanto, o laboratório entrega seu produto quando modela as pessoas servidoras públicas para inovação no seu órgão: “Você capacita as pessoas para executar aquele projeto com uma metodologia e que ele transporta aquilo para a realidade dele” (Entrevistado P-08). Identificou-se que embora cada iniciativa tenha um foco em comum, as iniciativas do laboratório buscam a mudança sistêmica a partir dos atores servidores, das interações e das mudanças de visão e capacidade para inovar dos participantes. Como a iniciativa Trilha para inovação, que conta com oficinas rápidas de formação para capacitar acerca de ferramentas para inovação, visando que esse conhecimento seja introduzido no dia a dia dos órgãos. Assim como a Solucionática, que promove intercâmbio entre especialistas e usuários finais, público principal das ações voltadas para a resolução de problemas públicos.

4.2.5. Transferência de solução

A categoria Transferência de solução foi identificada como um passo além da implementação, com uma solução testada e implementada internamente. “O programa de trainees foi criado no laboratório e transferido para a área de recursos humanos” (Entrevistado P-06). No trecho anterior, o relato de uma solução criada e “deixado redondo” (Entrevistado P-08) para então “voar como uma solução testada” (Entrevistado P-08). A Transferência de solução observada nas atividades do laboratório figura entre os objetivos indiretos da organização na medida em que a captação dos desafios resulta em implementação de iniciativas, desdobrando em modelagem para inovação ou em um produto pronto, “um pacotinho para execução e gestão” (Entrevistado P-08).

Por isso até que o LAB, ele tem um modelo de atuação de que uma vez que os projetos, os grandes projetos foram consolidados, eles vão saindo do LAB, como o próprio programa de trainee. Ele foi desenvolvido, ele foi provado, ele rodou, e foi transferido (Entrevistado P-10).

Os dados mostram que as iniciativas desenvolvidas no laboratório buscam ser adequadas para a realidade do ecossistema em que atua. A personalização da solução busca evitar o generalismo de práticas e ferramentas disponíveis de forma geral para todos os órgãos da administração, conforme relato: “Tanto é que o modelo de linguagem simples do Espírito Santo, ele é diferente do resto do Brasil. E ele é adequado à realidade daqui. E é isso, assim, não ter esse desenho também dá uma liberdade criativa maior” (Entrevistado P-10).

A transferência de solução acontece de maneira formal, com reunião de alinhamento e cronograma de orientação, de acordo com a análise de documentos e trechos de entrevista: “Nasceu aqui no laboratório, foi experimentado, foi arredondado [...] foi testado aqui e depois, quando ele estava maduro, formado, a gente transferiu” (Entrevistado P-10). Foi observada, na execução das iniciativas, a formação de uma rede de contatos entre os participantes, os quais levam ao seu ambiente de trabalho uma “caixa de ferramentas” sobre inovação, contribuindo para a continuidade de soluções transferidas: “Porque isso também é função de um laboratório, pensar na manutenção do terreno” (Entrevistado P-08). Nesse sentido, a síntese da movimentação da fase de transferência pode ser percebida pelo relato: “[...] você cria, testa, formata e aí você entrega o pacotinho para alguma área” (Entrevistado P-08).

Por outro ponto de vista, a análise de documentos identificou que a transferência de solução também acontece de forma indireta quando finalizada a iniciativa Ciclo de Formação, voltada para a solução de desafios públicos. Os resultados dessa iniciativa são descritos nos

livros de Tamura et al. (2024 e 2025) que reúnem os relatos da iniciativa Ciclo de Formação com cada uma das soluções geradas, descritas desde o desafio até a prototipação no órgão. Conforme nota de campo de um dos encontros da iniciativa: “Na observação da execução de uma das iniciativas (Ciclo de Formação), conduzida pela empresa Wegov e acompanhada por P-09 e P-08, foi presenciada a atuação da empresa guiando os participantes sobre o processo de prototipação de soluções para que chegue até os órgãos participantes”.

Nesse sentido, o esforço de modelagem influencia a possibilidade de transferência de solução, pois cria condições para que os órgãos desenvolvam autonomia operacional, como apontado em entrevista: “E agora, nesse primeiro, é tudo mato, a gente anda com foice e roçadeira [...]. Então a gente tenta construir, o que a gente está trabalhando, é construir toda essa modelagem para que o órgão possa rodar, para a independência” (Entrevistado P-08). A partir desse movimento, o reconhecimento institucional de projetos inovadores funciona como mecanismo para promover a mudança sistêmica nos órgãos, conforme constatado na observação e na análise de documentos.

[...] a gente identifica o problema, cria uma solução, testa, experimenta, cria a modelagem e escala [...] aí a gente está construindo toda a modelagem [...] o modelo de governança, os modelos de implementação, tudo [...] depois o governo inteiro vai usar, independente da gente (Entrevistado P-08).

A transferência não implica rigidez da solução, mas sim a entrega de algo suficientemente estruturado e funcional para ser ajustado a novos contextos institucionais: “Então, a gente faz esse acompanhamento com eles e sempre incentivando o protagonismo” (Entrevistado P-08). O conhecimento produzido no laboratório se combina com os conhecimentos, experiências e habilidades dos órgãos que recebem a solução, ampliando a sustentabilidade das soluções, consoante os dados indicam:

[...] por mais que a gente trabalhasse gestão do conhecimento, que é essa parte de dados, e gestão do conhecimento que a gente sempre tenta fazer estruturar aqui pra passar o bastão, por mais que a gente cuidasse [...] tem outras habilidades nos órgãos que agrega muito, então também tem muita riqueza do processo (Entrevistado P-08).

De acordo com a análise de documentos e a observação não participante, a lógica de trabalho do laboratório pode ser descrita como a identificação de uma necessidade, criação e experimentação de uma solução, com abertura para modelagem de processos para inovação e transferência direta de solução. Essa configuração sintetiza o caminho do processo criativo,

permitindo ilustrar como as ideias evoluem do aspecto experimental e abstrato para a materialização das iniciativas institucionalizadas.

O princípio basilar do laboratório sempre foi essa fluidez de solução para os órgãos [...] essa é a lógica que a gente sempre quer funcionar aqui, da escala, isso, cresce, cria, testa para outro tipo, cria um formato que vai a escala [...] e transfere para várias ações, a gente faz assim (Entrevistado P-10).

5. Discussão

Este estudo teve como foco compreender como ocorrem os processos criativos de um laboratório de inovação no setor público à luz da jornada da ideia. A discussão dos resultados é apresentada considerando as fases da jornada da ideia como ponto central dos processos criativos. Para tal propósito, discutem-se o caráter coletivo, sua dinâmica não linear e as características de sobreposição das fases da ideia, bem como as especificidades do setor público refletidas na jornada da ideia do processo criativo no laboratório de inovação analisado.

5.1. A jornada da ideia como fenômeno coletivo

A análise demonstrou que, embora a lente da jornada da ideia tenha perspectiva do indivíduo criador, sua aplicabilidade para o fenômeno coletivo do processo criativo em estrutura institucionalizada é validada, conforme defendem os autores Perry-Smith e Mannucci (2017). Nesse caso, as ideias não se desenvolvem a partir de um criador isolado, mas sim por meio da troca entre múltiplos atores.

Os achados reforçam o caráter coletivo da jornada da ideia ao evidenciar que diferentes competências, habilidades e a falta delas afetam os resultados. Consoante Perry-Smith e Mannucci (2017) argumentam, à medida que a jornada da ideia avança, maior é a necessidade de caráter social. O resultado coletivo das ideias aplicadas nas iniciativas do laboratório significa dizer que alguns atores terão maior participação em determinadas fases da jornada da ideia do que em outras. Assim, o processo criativo não implica participação homogênea, mas conforme adaptação às exigências do contexto organizacional.

De acordo com Perry-Smith e Mannucci (2017), as fases de geração e elaboração exigem distintos tipos de apoio social e arranjos de rede, com necessidades primárias específicas para o desenvolvimento das fases, ou seja, “Os recursos de rede que são úteis em uma fase não são necessariamente úteis para outras” (Perry-Smith & Mannucci, 2017, p. 61). Os resultados desta pesquisa detalham essa perspectiva ao indicar que atores sozinhos parcialmente ativam redes e recursos, mas principalmente “coconstroem” as condições para o avanço da ideia como um todo. Dessa forma, a coletividade da jornada da ideia é marcada pela colaboração como ponto facilitador da ativação das redes, da continuidade e melhoria da ideia.

Conforme Haner (2005) afirma que o processo criativo depende do esforço individual, mas do mesmo modo de esforço de nível de equipe, nesta pesquisa foi evidenciado que o processo criativo é alavancado a partir da união de pequenos esforços colaborativos. Nesse

sentido, Amabile e Pratt (2016) sugerem que a criatividade em grupo é mais do que a soma da criatividade individual de mais de uma pessoa, sendo uma manifestação complexa e multiárea. As observações e os relatos de entrevista do estudo indicam que os membros da equipe do laboratório geralmente não assumem autoria total de uma ideia, apontando frequentemente a ajuda de alguém ou a participação desde o início da concepção da ideia. Esse cenário de construção da ideia reforça o entendimento que o processo criativo tem natureza iterativa e dinâmica, como discutido por Amabile e Pratt (2016).

A partir da premissa do modelo componencial da criatividade e da inovação de Amabile e Pratt (2016), a criatividade é afetada pelo ambiente de trabalho conforme o ambiente impacta os componentes que contribuem para a criatividade, o que repercute na inovação organizacional. Ao assumir que o contexto social impacta a criatividade, todos os níveis de decisão organizacional podem refletir no desenvolvimento de ideias criativas. Segundo verificado nesta pesquisa, as iniciativas gerenciadas pelo laboratório são condicionadas por esse contexto institucional, que tanto pode expandir quanto extinguir ideias e melhorias no trabalho.

No laboratório, as habilidades dos indivíduos podem ser impactadas, por exemplo, por treinamentos no ambiente interno, pela legislação e por conflitos no ambiente externo à organização. Do mesmo modo, as influências contextuais, tais como mudança de gestão, participação de servidores, disponibilidade orçamentária e rotatividade da equipe, impõem condições de continuidade às atividades do laboratório. Essa interação complexa entre ambiente e indivíduo é defendida por Woodman et al. (1993) ao expandirem o entendimento sobre a criatividade organizacional, integrando ambiente, indivíduo e grupo. Assim, a criatividade também pode ser vista como um processo coletivo e situado (Amabile & Pratt, 2016).

Além disso, conforme Anderson et al. (2014) argumentam que a inovação envolve processos sociais no ambiente de trabalho, foi constatado que as soluções desenvolvidas no laboratório são resultados da articulação entre atores e dependem de liberdade e apoio político para viabilizar a experimentação e os arranjos institucionais. Nesse sentido, segundo verificado por Amabile e Pratt (2016), as práticas internas à organização podem também privar a criatividade e a inovação individual e coletiva.

O laboratório estrutura recursos para que os órgãos desenvolvam suas próprias soluções, reunindo servidores de diferentes setores para criar uma rede que possibilita ampliar meios e acessos na administração pública. Essa realidade evidenciada na pesquisa corrobora

os estudos de Sørensen e Torfing (2012), que defendem a colaboração como impulsionadora da inovação no setor público. Esse cenário também reforça o argumento de que a inovação não acontece de forma isolada, conforme destacado por Jugend et al. (2020).

Assim, a inovação é verificada neste estudo de forma incremental e colaborativa, muitas vezes apresentada como melhoria de práticas existentes naquele contexto, consoante defendem De Vries et al. (2016). Desse modo, conforme tipologia tratada no texto de Stoll e Andermatt (2024), o LAB.ges pode ser classificado como “Transformadores do sistema público que colaboram entre setores”, em que parcerias são facilitadas pelo governo com foco em inovação, enfatizando a participação cidadã a partir de chamadas e consultas públicas, por exemplo.

5.2. A dinâmica da jornada da ideia

No processo criativo observado no LAB.ges, foram confirmadas as fases da jornada da ideia defendidas por Perry-Smith e Mannucci (2017), com dinâmica não linear, em que as fases acontecem com sobreposição. Ao longo das iniciativas geridas pelo laboratório, as atividades típicas de uma fase coexistem com práticas associadas a outras, indicando o avanço da ideia de forma cumulativa às respostas ao contexto. Assim, a progressão entre as fases não acontece por meio de uma lógica sequencial incompleta, mas sim com reconfigurações sem fronteiras entre as fases.

Amabile e Pratt (2016) consideram a característica não sequencial dos processos de criatividade ao evidenciarem que esta é influenciada por fatores sociais e individuais. Os achados vão em direção a esse entendimento à medida que as ideias são ajustadas no processo criativo perante restrições e mudanças organizacionais. Do mesmo modo, Haner (2005) relata os processos de inovação como uma progressão sem ordem definida. Nesse sentido, o laboratório de inovação apresentou um funcionamento marcado por idas e vindas, inclusive com cancelamentos, implicando redução da ideia.

De acordo com Perry-Smith e Mannucci (2017), a ideia pode circular entre as fases ou simplesmente ficar presa em uma delas. O avanço da ideia não acontece de forma contínua, mas com um percurso dinâmico, permitindo avanços e recuos. Por exemplo, o início da fase de elaboração não requer que a fase de geração esteja totalmente encerrada. Do mesmo modo, segundo os autores, a fase de defesa pode exigir que a ideia seja elaborada novamente, ou adequada.

Na fase de geração da ideia, no laboratório analisado, acontece a promoção de discussões colaborativas para defender, avaliar a viabilidade e buscar a sustentação

institucional da ideia impulsionada por um ou mais desafios. Esse movimento demonstra que a elaboração já pode ser percebida à medida que indícios do refinamento da ideia são identificados, embora, nesse estágio, poucas definições existam ao redor da ideia. Portanto, considerando a cocriação de ideias no ambiente, a fase de geração não se apresenta de forma isolada, mas sim de maneira concomitante à defesa interna da ideia, em conformidade com o que a literatura traz sobre a sobreposição de fases.

Essa sobreposição também pode ser explicada a partir do entendimento de que os processos criativos usam informações tanto do ambiente interno quanto externo, conforme apontado por Lubart (2001), o que indica a abertura para a mutabilidade da jornada da ideia. Dessa forma, o processo criativo do laboratório se apresenta como dinâmico com reconfigurações de atores e atividades. Nesse sentido, Lubart (2001) destaca ainda que alguns estudos descrevem o processo criativo com uma movimentação de vários subprocessos que acontecem de forma simultânea e recursiva.

Ampliando essa perspectiva, em comparação com a jornada da ideia, pôde ser constatado que o laboratório analisado apresenta o processo criativo com uma fase anterior, de Captação de desafios, e uma fase posterior, de Transferência de solução, apresentando também fluxo dinâmico. As fases identificadas conservam características de não linearidade e sobreposição, uma vez que a identificação de desafios pode ser retomada conforme mudança no contexto e emergência de novos temas, assim como a transferência de solução, que pode acontecer de forma gradual ou parcial a partir de adequações institucionais. Além disso, o aspecto de sobreposição das fases é exemplificado pela fase da Defesa da ideia, a qual foi evidenciada de maneira transversal, refletindo em todas as demais fases do processo criativo no laboratório.

A centralidade da defesa da ideia evidencia que, em ambientes com o setor público a necessidade da defesa da ideia é permanente, com o processo criativo orientado pela defesa e adaptação das ideias. Isso decorre também das características do laboratório, como uma organização composta por poucos servidores de carreira, sustentado por portaria, visto como um instrumento jurídico mais limitado em comparação com leis e decretos. Assim, a pouca raiz institucional sugere fragilidade quanto a sua permanência, como apoiado pela literatura que argumenta sobre a necessidade de patrocínio político para sustentação dessas organizações (McGann et al., 2018).

Nesse sentido, a articulação política para a defesa das ideias tem como necessidade primária a capacidade de influência, que retorna à liberdade de ação percebida no ambiente.

Essa manifestação é coerente com a visão de Carstensen e Bason (2012) quando argumentam acerca da inovação pública precisar de pilares de apoio político para se sustentar. Além disso, por outra perspectiva, esse cenário também corrobora a dependência da fase de defesa por legitimação e credibilidade relatada por Perry-Smith e Mannucci (2017).

Por fim, os relatos das entrevistas reforçam que existe abertura para mudanças e suporte técnico para implementação das ideias, em grande medida. Essa combinação de liberdade e apoio qualificado permite que, dentro das limitações do ambiente, a implementação da ideia possa admitir constantes ajustes de execução, de maneira compartilhada, colaborativa e principalmente de forma fluida, podendo retornar entre as fases.

5.3. A jornada da ideia em uma organização pública

A jornada da ideia não ocorre à margem da estrutura da organização pública, sendo atravessada por regras, normas, hierarquias e arranjos políticos. É razoável constatar que a estrutura burocrática define limites para a jornada da ideia, não estritamente como obstáculo, mas como premissas de contexto. Dessa forma, o laboratório assume o papel de mediador entre ideias criativas e a estrutura administrativa, ao atuar na modelagem de processo para a inovação, conforme Lewis (2021) argumenta sobre a capacidade de articulação e assessoramento sobre inovação dessas organizações.

Logo, a não linearidade da jornada da ideia decorre também da adequação à estrutura burocratizada, com processos formais de aprovação que levam tempo, mudanças de atores na alta gestão que levam à revisão de trabalho e exigências documentais. Ainda, segundo Kieboom (2014) aponta como ponto característico dos laboratórios de inovação, a atuação do laboratório é marcada por dependência de disponibilidade orçamentária, influência e decisões políticas, realidade refletida no desenvolvimento das fases da jornada da ideia.

Os achados contribuem para o debate sobre criatividade e inovação no setor público ao evidenciar que a burocracia exerce atuação na jornada da ideia dos processos criativos e conseqüentemente na inovação, mostrando que a criatividade é influenciada por características socioambientais conforme demonstrado por Amabile e Pillemer (2012). Assim, os resultados corroboram o entendimento de que a criatividade no setor público não pode ser analisada de forma independente de seu contexto. Nesse sentido, a criatividade observada na jornada da ideia não se manifesta de maneira descolada da estrutura burocrática, mas sim em constante negociação com as regras e expectativas do setor público, com as ideias sendo justificadas e adaptadas ao longo da jornada da ideia.

A análise indica que, dentre os desafios principais enfrentados pelo processo criativo do laboratório ao atuar no setor público, está a resistência à mudança por parte dos atores envolvidos. Como Lewis (2020) defende, a efetiva aplicação das proposições dos laboratórios exige mudança cultural significativa para alcançar resultados. Práticas baseadas em tradições administrativas engessadas podem embarreirar novas formas de trabalhar. Assim, as estruturas que buscam novos caminhos precisam desafiar as estruturas tradicionais (Crosby et al., 2017).

Assumir riscos na administração pública envolve agir fora da caixa do “procedimento operacional padrão”, definindo o que por vezes é desencorajado pelas chefias (Carstensen & Bason, 2012). Nos relatos de entrevistas, foi identificado que o laboratório analisado adota a postura contrária, pois não há comprometimento formalizado sobre como realizar determinada tarefa, com as atividades parcialmente mapeadas e a gerência atribuindo liberdade para a equipe. Apesar disso, em consonância com o que é apontado por Bason (2018), o financiamento para projetos públicos que envolvem alto risco também tende a ser exceção, o que cria fronteiras para os processos criativos. Conforme Bason (2018), é comum o entendimento de que as organizações públicas têm baixa tolerância ao risco ao erro, com regulamentação que busca contornar erros bobos, mas que também limita práticas de experimentação em que errar faz parte do processo, “falhar cedo para ter sucesso mais cedo” (Bason, 2018, p. 154).

Um dos pontos de pressão sobre o processo criativo são os prazos governamentais reduzidos. Segundo Lewis (2021), muitas vezes na busca por visibilidade, existem expectativas por inovações disruptivas e impaciência por parte dos patrocinadores para que anúncios de cases positivos sejam publicados. Embora os laboratórios sejam estruturas semiautônomas, essas organizações convivem com a responsabilidade de prestação de informações e são submetidas a padronizações como qualquer outra organização na estrutura pública, ainda que tenham especificidades únicas quando comparadas às estruturas tradicionais do setor público.

O ganho de escala é outra barreira notada no contexto de atuação do laboratório estudado. Consoante a literatura aponta, esse é um desafio crucial para a inovação e para o avanço de ideias criativas no ambiente público (Carstensen & Bason, 2012). Em parte, por dificuldades de aceitabilidade da mudança, mas também por motivação limitada quanto à melhoria interna ou geral dos processos. Assim, muitas inovações tendem a ficar contidas no ambiente de origem (Bason, 2018).

Apesar disso, evidenciou-se que a jornada da ideia no laboratório é marcada pela colaboração interinstitucional, buscando acionar diversos atores, internos e externos. Conforme Lewis (2021) e Kieboom (2014) argumentam, a formação de equipe diversa e muitas vezes temporária foi comprovada no caso estudado, influenciando as condições de desenvolvimento das iniciativas à medida que as capacidades dos atores envolvidos se modificam. Assim, a composição dinâmica do laboratório amplia o repertório de conhecimentos ao mesmo tempo em que impõe desafios à continuidade e consolidação dos resultados da jornada da ideia ao longo do tempo.

Portanto, a pesquisa reforça a compreensão de Stoll e Andermatt (2024) ao identificar o laboratório como uma estrutura que modela processo para a ampliação da capacidade de inovação do Estado, não apenas como um espaço isolado de experimentação. Os achados indicam que a ponte de inovação que o LAB.ges cria para que os órgãos possam inovar demonstra o que Stoll e Andermatt (2024) trazem com a gradação de institucionalização dos laboratórios de inovação, com o LAB.ges sendo considerado em posição média, em que a visibilidade é moderada e o apoio é limitado.

Em conjunto, os aspectos destacados e as observações e dados da pesquisa possibilitam algumas constatações. A jornada da ideia do LAB.ges está no delineamento que a literatura apresentada desenha, com atuação do laboratório como arquiteto, moldando o caminho para outros órgãos inovarem. Diante disso, pode-se pensar na jornada da ideia do processo criativo do LAB.ges como uma produção não linear: as ideias entram, que são os desafios sociais e de gestão, e passam pelo processo criativo iterativo e complexo. Nesse sentido, a jornada da ideia apresenta características próprias, em que o laboratório usa ferramentas ágeis e recursos externos, como empresas facilitadoras, e resulta em pacotes com práticas prontas para serem disseminadas para o resto do governo ou em pessoas com conhecimento de ferramentas para inovar, aumentando assim a capacidade de inovação do Estado.

6. Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo analisar o processo criativo em um laboratório de inovação do setor público, tendo em vista a jornada da ideia. O estudo foi realizado utilizando a técnica de codificação (Corbin & Strauss, 1990), com dados coletados por meio de observação não participante, entrevistas semiestruturadas, além da análise de documentos. A partir de um estudo de caso único, de natureza qualitativa, foi possível analisar as dinâmicas de interações, os recursos e as condições delineadoras do percurso das ideias, desde sua geração até a implementação.

Diante disso, as evidências encontradas demonstram que o contexto que a jornada da ideia se desenvolve no laboratório alvo do estudo é de permanente adaptação para garantir a continuidade de atuação da organização. A presença das quatro fases da jornada da ideia de Perry-Smith e Mannucci (2017) foi confirmada. Embora estejamos falando de fases, não há a interrupção de uma para que outra comece. As evidências corroboram em direção à concomitância das fases da jornada da ideia nos processos criativos do LAB.ges.

Em relação à cada fase da jornada da ideia, a geração é impulsionada por desafios dos órgãos, lacunas ou necessidades sociais e agendas emergentes, como ESG (*Environmental, Social and Governance*). A elaboração é uma fase que emerge a todo momento de forma colaborativa, em constante adaptação, conforme recursos disponíveis. A defesa se mostrou como a fase crítica na medida em que demanda articulação e credibilidade, guiando a busca por gerar evidências de resultados. Já a fase de implementação, muito influenciada pelos recursos disponíveis, apresentou evidências de entraves burocráticos e necessidade de ciclos de defesa e reconfiguração.

Assim, retoma-se à pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo criativo em um laboratório de inovação do setor público, tendo em vista a jornada da ideia? Conclui-se que, no processo criativo, a jornada da ideia acontece de forma colaborativa, com características não lineares e adaptativas, sendo marcada pela necessidade de legitimação das ideias essencialmente incrementais, mais do que pela geração de soluções disruptivas. As fases identificadas no processo criativo do LAB.ges são: Captação de desafios, Construção da ideia, Defesa da ideia, Implementação da ideia e Transferência de solução, evidenciando a natureza situada do processo criativo pela perspectiva da jornada da ideia.

Ao verificar a dinâmica da jornada da ideia em um processo criativo no contexto da administração pública, o estudo contribui principalmente para o entendimento evidenciado sobre a transversalidade da defesa da ideia, ao mesmo tempo que promove o debate sobre a

aplicação do modelo da jornada da ideia em ambientes complexos. Em relação às contribuições práticas, o estudo permite a compreensão mais realista do papel dos laboratórios e os moldes que delimitam sua atuação, reforçando a importância da articulação entre múltiplos atores na administração pública.

Cabe mencionar que uma das limitações desta pesquisa é o escopo em estudo de caso único. Como esse delineamento se alinha aos interesses de uma análise aprofundada de um determinado contexto, também pode restringir a generalização de resultados para diferentes contextos organizacionais. Sob outro ponto de vista, outra limitação seria a própria unidade de análise. Os processos criativos são dinâmicos e mutáveis (Amabile, 1999), assim a manifestação do processo criativo pode ter características diferentes no mesmo ambiente, mas em outros momentos.

Além disso, pesquisas futuras podem aprofundar os estudos sobre os desafios enfrentados pelos laboratórios de inovação no setor público, como a realidade de reformulação frequente das equipes, e buscar mapear as ramificações dos resultados gerados pelas ações nesses espaços. Quanto ao campo da criatividade, novos estudos podem explorar de forma mais detalhada os laboratórios como tradutores da burocracia, transpondo a linguagem burocrática para a criativa. Também, mais autores poderiam olhar a burocracia como recurso criativo e não apenas como fator dificultador para os laboratórios de inovação.

Em relação aos processos criativos, cabe maior aprofundamento e comparação entre laboratórios com pesquisas que abordem a criatividade interrompida nesses ambientes, assim como a manifestação da improvisação nesses processos. Conforme Criado et al (2021) expõem, existe relevância e associação direta na capacidade dos laboratórios de inovação públicos de gerar valor público por meio da habilidade de influenciar e remodelar dinâmicas de serviços públicos, assim novos estudos podem se concentrar em avançar na relação da criatividade com a criação de valor público nesses espaços.

7. Referências

- Agger, A., & Sørensen, E. (2018). Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory*, 17(1), 53-73.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Amabile, T. M., Barsa S. G., Mueller, J. S., Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Bason, C. (2013). Discovering co-production by design. In E. Manzini & E. Staszowski (Eds.), *Public and collaborative: Exploring the intersection of design, social innovation and public policy* (pp.8-20). DESIS Network.
- Bason, C. (2017). *Leading public design: How managers engage with design to transform public governance* [Doctoral dissertation, Copenhagen Business School]. CBS Research Portal.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Policy Press.
- Berends, H., & Deken, F. (2021). Composing qualitative process research. *Strategic Organization*, 19(1), 134-146.
- Berg, J. M. (2014). The primal mark: How the beginning shapes the end in the development of creative ideas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(1), 1-17.
- Bingham, A. J. (2023). From data management to actionable findings: A five-phase process of qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22(1), 1-11.
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Botella, M; Nelson, J. & Zenasni, F. (2017). It Is Time to Observe the Creative Process: How to Use a Creative Process Report Diary (CRD), *The Journal of Creative Behavior*, 53(2), 211-221.
- Botella, M., Zenasni, F., & Lubart, T. (2018). What Are the Stages of the Creative Process? What visual art students are saying. *Frontiers in Psychology*, 9(2266).

- Carstensen, H. V., Bason, C. (2012) ‘Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help?’, *The Innovation Journal*, 17(1), 2-26.
- Cavalcante, P., Camões, M., Cunha, B. Q., & Severo, W. da R. (Orgs.). (2017). *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil*. Enap/Ipea.
- Caliman, N. F., & Assis, M. C. (2019). Laboratório de inovação na gestão do Governo do Espírito Santo: Resultados e aprendizados. In P. Cavalcante (Org.), *Inovação e políticas públicas: Superando o mito da ideia* (Cap. 19, pp. 357–373). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt). (n.d.). *CrittLab – Laboratório de Ideação e Prototipagem do Critt*. Universidade Federal de Juiz de Fora. Recuperado em 21 de abril de 2025, de <https://www2.ufjf.br/critt/incubadora-de-empresas/crittlab-laboratorio-de-ideacao-e-prototipagem-do-critt/>
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695.
- Chesbrough, H. (2003). *The Era of Open Innovation*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Cole, L. (2022). A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. *Policy Design and Practice*, 5(2), 164-182.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- 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.
- Cropley, D., & Cropley, A. (2012). A Psychological Taxonomy of Organizational Innovation: Resolving the Paradoxes. *Creativity Research Journal*, 24(1), 29-40.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- Davenport, T.H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press, Harvard.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- 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.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286–307.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2023). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, 40(2), 185-214.
- Ferrarezi, E., Brandalise, I., & Lemos, J. (2021). Evaluating experimentation in the public sector: Learning from a Brazilian innovation lab. *Policy Design and Practice*, 4(2), 292-308.
- Fife, S. T., & Gossner, J. D. (2024). Deductive qualitative analysis: Evaluating, expanding, and refining theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 23(1), 1–12.
- 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.
- Gilsony, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams’ engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470.

- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, *56*(4), 591–605.
- Greve, K., Leminen, S., De Vita, R., & Westerlund, M. (2020). Unveiling the diversity of scholarly debate on living labs: A bibliometric approach. *International Journal of Innovation Management*, *24*(8), 2040003.
- Haner, U. E. (2005). Spaces for creativity and innovation in two established organizations. *Creativity and Innovation Management*, *14*(3), 288-298.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition. *Public Administration Review*, *73*(6), 821-830.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, *39*(3), 324–343.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, *61*, 569-598.
- Jick, T.D. (1979) Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 602-611.
- Jugend, D., Fiorini, P. de C., Armellini, F., & Ferrari, A. G. (2020). Public support for innovation: A systematic review of the literature and implications for open innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *156*: 119985.
- Kharazmi, O. A., & Dartoomi, S. (2023). A systematic literature review on collaborative innovation in the public sector. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, *36*(4), 602–630.
- Kieboom, M. (2014). *Lab matters: Challenging the practice of social innovation laboratories*. Amsterdam: Kennisland.
- Kumar, R. (2005) *Research methodology: a step by step guide for beginners*. 2nd ed. Sage Publications.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-Step guide for beginners*. 3rd ed. Sage Publications.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, *13*(3-4), 285-294.
- Lewis, J. M. (2021). The limits of policy labs: Characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, *4*(2), 242-251.
- Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, *48*(1), 111-130.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, *88*(1), 114-130.
- Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: past, present and future. *Creativity Research Journal*, *13*(3-4), 295-308.
- Magadley, W., & Birdi, K. S. (2009). Innovation labs: An examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. *Creativity and Innovation Management*, *18*(4), 315-325.
- Mannucci, P. V., & Perry-Smith, J. E. (2022). “Who are you going to call?” Network activation in creative idea generation and elaboration. *Academy of Management Journal*, *65*(4), 1192-1217.
- Massari, S., Galli, F., Mattioni, D., & Chiffoleau, Y. (2023). Co-creativity in Living Labs: Fostering creativity in co-creation processes to transform food systems. *Journal of Science Communication*, *22*(3), A03.

- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2017). *Everybody else is doing it, so why don't we? Analysing the rise of the policy lab*. 3rd International Conference on Public Policy (ICPP3), Singapore, June 28-30. International Public Policy Association.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(2), 249-267.
- McGann, M., Wells, T. & Blomkamp, E. (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving, *Public Management Review*, 23(2), 297-316.
- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002). The potential role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3-4), 409–426.
- Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ). (n.d.). *Inova_MPRJ – Laboratório de Inovação do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro*. Recuperado em 21 de abril de 2025, de [https://www.mprj.mp.br/inova-mprj/#8203;:contentReference\[oaicite:5\]{index=5}](https://www.mprj.mp.br/inova-mprj/#8203;:contentReference[oaicite:5]{index=5})
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 231-240.
- Mu, R., & Wang, H. (2020). A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review*, 24(4), 489-511.
- Mulgan, G. (2014). *The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of social and public labs*. Social and Public Labs.
- Muzzio, H., & Gama, M. (2024). Collaborative idea generation: An experience of open creativity in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 176-194.
- Oliveira, D. P. R. (2012). *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. 3a ed. Atlas.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organisations*. Routledge.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value creation in the public service ecosystem: An integrative framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634-645.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2015). Social networks, creativity, and entrepreneurship. In C. E. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* (pp. 1-22). Oxford University Press.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.
- Poter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Queiroz, W. S., Rosa, C. R. M., & Feger, J. E. (2024). Perspectivas da produção bibliográfica inerente a gestão de processos no setor público obtidas por meio do método ordinatio. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, 10(3), 174-184.
- Richardson, R. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3a ed. Atlas.
- Rose, R., Groeger, L., & Hölzle, K. (2021). The emergence of shared leadership in innovation labs. *Frontiers in Psychology*, 12, 685167.
- Runco, M. A. & Nemiro, J. (1994). Problem finding, creativity, and giftedness. *Roeper Review*, 16(4), 235-241.

- Runco, M. A., & Dow, G. (1999). Problem finding. In M. A. Runco & S. R. Pritsker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (2nd, pp. 433–435). Academic Press.
- Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- Silva, A. C., Jr, Emmendoerfer, M. L. & Silva, M. A. C. (2024). Innovation labs in the light of the New Public Service model. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(3), 1-25.
- Silva, J. E., & Tureta, C. (2022). The sociomateriality of the creative process: Script roles in film production. *The Journal of Creative Behavior*, 56(4), 566-583.
- Schiuma, G., & Santarsiero, F. (2023). Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review. *Technovation*, 123, 102690.
- Smith, G., & Hensher, D. A. (2020). Towards a Framework for Mobility-as-a-Service Policies. *Transport Policy*, 89, 54-65.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 443–466). Sage Publications.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative innovation in the public sector. *Innovation Journal*, 17(1), 1-14.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Stoll, A., & Andermatt, K. C. (2024). Tab the lab: A typology of public sector innovation labs. *International Review of Administrative Sciences*, 1(18).
- Tamura, A., Tamura G. F. C., Caliman, N. F., & Holanda, B. S. (Eds). (2024). Hubcases: Histórias do programa de inovação da WeGov para o governo do Espírito Santo. CRV.
- Tamura, A., Tamura G. F. C., Caliman, N. F., & Holanda, B. S. (Eds). (2025). Hubcases: Histórias do programa de inovação da WeGov para o governo do Espírito Santo. Volume 2. CRV.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7^a ed.). John Wiley & Sons.
- Toffolini, Q., Hannachi, M., Capitaine, M., & Cerf, M. (2023). Ideal-types of experimentation practices in agricultural Living Labs: Various appropriations of an open innovation model. *Agricultural Systems*, 208, 103661.
- 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.
- Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA). (n.d.). *Laboratório de Inovação - Tribunal Regional Eleitoral da Bahia*. Recuperado em 21 de abril de 2025, de [https://www.tre-ba.jus.br/institucional/laboratorio-de-inovacao/#8203::contentReference\[oaicite:9\]{index=9}](https://www.tre-ba.jus.br/institucional/laboratorio-de-inovacao/#8203::contentReference[oaicite:9]{index=9})
- Valtonen, A., Kimpimäki, J.-P., & Malacina, I. (2023). From ideas to innovations: The role of individuals in idea implementation. *Creativity and Innovation Management*, 32(4) 636-658.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Jonathan Cape.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yuan, Q. (2021, June, 9 – 11). *Enhancing Innovation Capacity in Local Governments: How can Innovation Labs Make a Contribution?* 22nd Annual International Conference on Digital Government Research. Omaha NE USA.
<https://doi.org/10.1145/3463677.3463761>

8. Apêndices

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista	Data:
Preparação para a entrevista: <ul style="list-style-type: none">• Declaração do objetivo da pesquisa.• Informação acerca dos procedimentos éticos em torno da entrevista.• Coleta de assinatura no TCLE.• Esclarecimento de dúvidas.	
Finalização da entrevista: <ul style="list-style-type: none">• Solicitação de sugestões de outros indivíduos da organização para serem entrevistados.• Informar a possibilidade de mudança ou acréscimo de alguma informação.	
Dados do entrevistado: <ul style="list-style-type: none">• Código de identificação do entrevistado:• Escolaridade:• Área de formação:• Função desempenhada:• Tempo de trabalho na organização:	
Perguntas	
Bloco 1: Geração Objetivo: Compreender como o ambiente do laboratório influencia o surgimento de ideias.	
a) Para começarmos, gostaria que você contasse um pouco sobre seu trabalho aqui no laboratório. Como você descreveria suas principais atividades? Como acontece o compartilhamento de informações? Qual o caminho de chegada das atividades/necessidades/projetos? b) Como funcionam as reuniões de equipe (formais e informais) para geração e seleção de ideias? Exemplificar. As pessoas são flexíveis ao receberem suas ideias sobre o trabalho? c) Em geral, de onde vem a inspiração para as ideias geradas por você no laboratório? Exemplificar. Em sua percepção existem situações em que você se sente mais estimulado(a) a propor algo novo no laboratório? Em caso positivo, poderia descrever? d) Na sua experiência, como uma ideia se caracteriza como possível de ser desenvolvida no laboratório?	
Bloco 2: Elaboração Objetivo: Identificar como acontece o desenvolvimento de ideias, o apoio disponibilizado e quais recursos são utilizados.	
e) Depois que uma ideia (e.x. projeto) é escolhida, você precisa apresentar para alguém validar ou autorizar o desenvolvimento da ideia/projeto? No dia a dia no laboratório você identifica momentos mais propícios para compartilhar uma ideia? f) Depois que uma ideia (e.x. projeto) é escolhida como você faz para refinar e elaborar melhor a ideia a ser desenvolvida. Você já vivenciou situações em que a falta de algum recurso dificultou o avanço	

<p>de uma ideia?</p> <p>g) Quais métodos e ferramentas de trabalho você poderia citar para representar o dia a dia do laboratório? Algum deles podem ser vistos como facilitadores do trabalho no laboratório?</p> <p>h) O envolvimento de outros setores ou organizações no desenvolvimento das atividades é comum? Em caso positivo, poderia descrever situações desse cenário?</p>
<p>Bloco 3: Defesa</p> <p>Objetivo: Verificar as dinâmicas envolvidas na promoção da ideia.</p>
<p>i) Quem são as pessoas que geralmente você busca apoio para as suas ideias propostas? Por que você busca apoio dessas pessoas?</p> <p>j) Como as ideias do laboratório são comunicadas e promovidas? Conforme sua experiência na organização, o compartilhamento de novas ideias faz parte do ambiente de trabalho?</p> <p>k) Conte sua experiência com pessoas externas ao laboratório nos processos e projetos. Como você descreveria os caminhos para dar visibilidade a alguma ação do laboratório?</p> <p>l) Na sua experiência no laboratório você identifica alguma situação em que precisou defender ou explicar uma ideia para a equipe? Em caso positivo, poderia descrever?</p>
<p>Bloco 4: Implementação</p> <p>Objetivo: Identificar a materialização da solução, o grau de envolvimento na execução da ideia e as fronteiras de atuação do laboratório.</p>
<p>m) Como é feita a transição da ideia para a prática? Como você descreveria o percurso de um projeto no laboratório, do início ao fim?</p> <p>n) Quando uma ideia chega ao ponto de ser executada, como é feita a documentação, avaliação ou compartilhamento dos resultados?</p> <p>o) Você percebe algum desafio para uma ideia sair do papel e se tornar uma solução implementada? Em caso positivo, poderia citar exemplos ou narrar alguma situação?</p> <p>p) No seu entendimento, em que momento o papel do laboratório está encerrado em relação ao projeto/ideia? O laboratório acompanha ou participa da implementação?</p> <p>q) Você gostaria de acrescentar alguma coisa que não foi perguntado ou que você gostaria de complementar sobre algum dos pontos que a gente tratou na entrevista?</p> <p>r) Se surgir alguma dúvida depois sobre algum ponto que você falou, eu poderia conversar contigo novamente para ter alguns esclarecimentos?</p>

APÊNDICE B - Protocolo de Observação

Perspectivas da Observação	Aspectos Observados	Interesses
Ambiente físico	Organização do espaço; disposição dos móveis; ambientes compartilhados ou não; características térmicas e sonoras.	Verificar como o espaço físico está disposto.
Geração de ideias	Apresentação de desafio, problema ou demanda; momentos de sugestões; reações a novas ideias; situações de brainstorming.	Identificar como surgem novas ideias.
Recursos disponíveis	Materiais de apoio; tecnologias; softwares disponíveis.	Identificar os recursos utilizados e quando, bem como a falta de recursos.
Elaboração de ideias	Atores com influência e poder de decisão; momentos de detalhamento ou mudanças na ideia.	Observar como as ideias são transformadas.
Colaboração e interação	Participações; presenças externas; divisão de atividades; processos de trabalho e debates.	Observar os comportamentos colaborativos e dinâmicas sociais.
Tempo	Duração das atividades; disponibilidade de tempo livre.	Verificar as condições para o desenvolvimento das atividades.
Defesa de ideias	Compartilhamento e apresentações formais/informais de ideias; divulgações e estratégias de engajamento.	Verificar se existem ações voltadas para o suporte construtivo e disseminador.
Comunicação e linguagem	Formas de comunicação; linguagem corporal; feedbacks; atuação da liderança; abertura para fala.	Observar as transmissões de informações, e o clima organizacional.
Implementação de ideias	Execução da ideia; Acompanhamentos de resultados ou avaliações de progresso de projetos.	Verificar como a ideia passa da teoria à prática.

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O (A), Sr.(a), _____, foi convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Processo criativo em um laboratório de inovação no setor público”, sob a responsabilidade de Paula Batista Santos.

JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem em vista contribuir para a expansão do entendimento acerca dos processos criativos de um laboratório de inovação em atividade no setor público. Dessa forma, a pesquisa amplia a compreensão teórica sobre a intersecção entre criatividade, inovação e setor público, a partir de uma análise aprofundada sobre os processos criativos nesse contexto. Assim, além de beneficiar a comunidade envolvida nos projetos do laboratório, fortalece a imagem e a atuação da organização. Espera-se ainda que os achados possam apoiar gestores públicos e equipes dos laboratórios na estruturação de ambientes com condições favoráveis à criatividade, bem como, institucionalizar práticas criativas e a fundamentar o desenvolvimento de instrumentos de gestão da criatividade.

OBJETIVO (S) DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é analisar as diferentes etapas da jornada da ideia nos processos criativos em um laboratório de inovação do setor público.

PROCEDIMENTOS

Os dados serão obtidos por meio de observação direta não participante, acompanhada da realização de entrevistas semiestruturadas individuais. A observação direta ocorrerá no ambiente de estudo, conforme autorização prévia e reservado o sigilo das informações. A pesquisa será realizada por meio de entrevista em profundidade, na qual existem perguntas abertas, ou seja, há abertura para que o entrevistado possa discorrer sobre as respostas, podendo tecer comentários sobre o que foi perguntado. A entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita para melhor análise dos dados coletados.

DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa será realizada entre os meses de setembro de 2025 e abril de 2026. As entrevistas acontecerão preferencialmente de forma presencial no local designado pela organização participante ou conforme disponibilidade do participante. Em caso de necessidade, as entrevistas acontecerão por meio de recursos de tecnologia da informação e comunicação,

através de videoconferência, evitando assim a necessidade de deslocamento do participante. A entrevista tem duração prevista entre 30 e 60 minutos. Quanto à observação não participante, esta ocorrerá conforme autorização e disponibilidade da organização participante, entre os meses de outubro e dezembro.

RISCOS E DESCONFORTOS

Consideram-se mínimos os riscos aos quais o(a) Sr.(a) será submetido. Há, entretanto, a possibilidade de constrangimento ao responder às perguntas, bem como vazamento de dados e demais riscos característicos dos meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Adicionalmente, informamos as limitações dos pesquisadores para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação. Caso algo aconteça, providências administrativas, civis e criminais poderão ser tomadas para resguardar seus direitos. No entanto, todo o processo é voluntário, o sigilo é garantido e o anonimato mantido, podendo responder apenas às perguntas que quiser ou se afastar da pesquisa sem prejuízos.

Caso o (a) senhor (a) não se sinta à vontade para conversar durante a entrevista sobre algum acontecimento que não lhe traga boas lembranças, o (a) senhor (a) terá todo direito de não tocar no assunto. Assim, sinta-se à vontade em não responder a qualquer pergunta, bem como a solicitar o encerramento da entrevista a qualquer tempo. Se preciso, podemos conversar sem realizar gravação, não sendo essa conversa sob nenhuma hipótese material de pesquisa.

BENEFÍCIOS

Os benefícios desta pesquisa consistem em ampliar e aprofundar conhecimentos nas áreas de inovação e criatividade no setor público. Pode também trazer benefícios importantes para o laboratório de inovação analisado, ajudando a fortalecer suas ações e aprimorar suas metodologias. Além disso, os resultados são aplicáveis para outras organizações, uma vez que a criatividade é determinante para a sobrevivência em vários ambientes dinâmicos.

GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA

O (A) Sr. (a) não é obrigado (a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr. (a) não mais será contatado(a) pelo pesquisador.

GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE

O pesquisador coletará informações que serão mantidas de forma confidencial, entendo que a minha identidade não será revelada em nenhuma circunstância. Os dados coletados somente poderão ser utilizados em eventos ou publicações científicas, mas jamais identificará os participantes.

GARANTIA DE RESSARCIMENTO

Na hipótese de eventuais custos/despesas em virtude da participação da pesquisa, estes serão reembolsados mediante comprovação logo após a participação da pesquisa. Na impossibilidade de comprovação do custo/despesa imediatamente após a participação na pesquisa, esta poderá ocorrer nos dias seguintes conforme acordado com o pesquisador. O reembolso se dará no limite do valor comprovado decorrentes tão somente da participação dessa pesquisa.

GARANTIA DE INDENIZAÇÃO

Fica garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes tão somente da participação dessa pesquisa, conforme o que vier a ser decidido judicialmente.

ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, devo contatar a pesquisadora Paula Batista Santos, no telefone (27) 998050947 e pelo e-mail engpaulabatist@gmail.com. Em caso de denúncia e ou intercorrências/problemas, poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos pelo telefone (27) 3145-9820, pelo e-mail cep.goiabeiras@gmail.com, pessoalmente ou pelos correios, no seguinte endereço: Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória - ES, CEP 29.075- 910. O Comitê de Ética e Pesquisa tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais.

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o teor do presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, como também os meus direitos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter conhecimento de assinar duas vias de igual teor deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, devidamente assinada pelo (a) pesquisador (a), ficando uma em minha posse e outra em posse do

pesquisador.

Vitória – ES ____,_____,de ____.

Participante da pesquisa

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “Processo criativo em um laboratório de inovação no setor público”, eu, Paula Batista Santos, declaro ter cumprido as exigências da Resolução CNS 510/2016, a qual estabelece normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Vitória – ES ____,_____,de ____.

Pesquisador(a) responsável