



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNA ROBERTA LIMA DE OLIVEIRA

**CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DOS LABORATÓRIOS DE  
INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

SERRA TALHADA - PE

2021

BRUNA ROBERTA LIMA DE OLIVEIRA

**CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DOS LABORATÓRIOS DE  
INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

**Orientador (a):** Prof<sup>a</sup>. Maria José da Silva Feitosa

SERRA TALHADA – PE

2021

BRUNA ROBERTA LIMA DE OLIVEIRA

**CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DOS LABORATÓRIOS DE  
INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Aprovado em \_05\_\_/\_03\_\_/\_2021\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Maria José da Silva Feitosa, Mestra (Orientadora), UFRPE

---

Prof.<sup>o</sup> Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha, Doutor, UFRPE

---

Prof.<sup>o</sup> Paulo Mello Silva, Doutor, UFRPE

Serra Talhada

2021

# CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Bruna Roberta Lima de Oliveira  
Limabruna607@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de  
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Maria José da Silva Feitosa  
[mariajose.feitosa@ufrpe.br](mailto:mariajose.feitosa@ufrpe.br)

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de  
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

## RESUMO

O presente estudo visa descrever características e contribuições dos laboratórios de inovação. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura de abordagem qualitativa. Os resultados apontam que os laboratórios de inovação fazem parte de diversos setores, assim como têm personalidade jurídica separada e autonomia decisória. São laboratórios voltados à gestão dos processos, à criação de novos métodos e ferramentas, bem como solução de problemas sociais, em interação direta com a sociedade. A pesquisa tem como limitação as restrições de tempo que impossibilitou a busca em outras bases de dados. Porém, esta é uma oportunidade para futuros trabalhos.

**Palavras-Chave:** Laboratórios de inovação. Características. Contribuições. Revisão Sistemática de Literatura.

## ABSTRACT

The present study aims to describe characteristics and contributions of innovation laboratories. To this end, it was carried out a systematic literature review of qualitative approach. The results point out that innovation laboratories are part of several sectors, as well as have separate legal personality and decision-making autonomy. They are laboratories focused on the management of processes, the creation of new methods and tools, as well as the solution of social problems, in direct interaction with society. The research is limited by time constraints that made it impossible to search in other databases. However, this is an opportunity for future studies.

**Key-words:** Innovation Labs. Characteristics. Contributions. Systematic Literature Review.

## 1. INTRODUÇÃO

Frente à necessidade de evolução constante, diversas pessoas utilizam a mente como forma de criar possíveis inovações, as quais, por sua vez, servem para satisfazer as necessidades, colaborando para o melhoramento de um aspecto de um produto ou serviço, ou surgimento de algo novo. “O conhecimento baseado na inovação prova cada vez mais suas virtudes de verificação e de descoberta em relação a todos os outros modos de conhecimento”. (CHIBÁS; PANTALEÓN, ROCHA, 2013, p. 15).

Vale notar que tais necessidades são muito presentes nas organizações, principalmente, por fatores relacionados à globalização. Com isso, empresas que possuem uma cultura de inovação, buscam propiciar um ambiente favorável ao surgimento de ideias, que vão ser utilizadas como diferencial para a organização. Há uma relação entre a cultura organizacional (crenças e valores que norteiam os comportamentos) e a inovação. Este vínculo é percebido quando existe “um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores”. (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014, p. 380).

Um dos ambientes capazes de contribuir para a inovação são os laboratórios de inovação também conhecidos como I-LABS, os quais funcionam com o intuito direto de propiciar novas ideias. Laboratório de inovação pode ser compreendido como um espaço projetado para criar condições favoráveis ao surgimento de inovações. Sendo um local criativo e colaborativo, onde pessoas interagem e compartilham ideias (MJV TECHNOLOGY & INNOVATION, 2020).

Um laboratório de inovação tem por objetivo criar novos produtos, serviços ou orientar a reformulação de processos, por meio de melhorias que podem ser incrementais (pequenas melhorias) ou disruptivas (melhorias radicais que envolvem mudanças significativas, como um novo produto ou serviço). (MJV TECHNOLOGY & INNOVATION, 2020). Sendo assim, os laboratórios de inovação podem auxiliar organizações privadas e públicas.

Diante do exposto, o presente estudo de revisão sistemática tem a seguinte pergunta de pesquisa: quais as características e contribuições dos laboratórios de inovação? Para responder esta pergunta, este artigo visa descrever características e contribuições dos laboratórios de inovação. Esta pesquisa justifica-se na medida em que, segundo Sano (2020, p.12), existem “poucos estudos sobre os laboratórios de inovação vis-à-vis seu papel potencial na inovação e melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos”.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Laboratórios da inovação: Conceitos, características e contribuições**

Em uma sociedade em constante desenvolvimento e avanços tecnológicos que permitem as pessoas obterem informações e produtos de forma quase instantânea, buscam-se meios para melhorar e criar novas formas de executar processos, utilizando os recursos de forma eficiente. Dentre os métodos utilizados na elaboração de novos meios, está a criação de laboratórios da inovação. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA (2019), “Laboratórios de inovação nascem imbuídos de promover a cultura de inovação de dentro ou de fora para dentro”. (IPEA, 2019, p. 315).

Segundo Silva (2019), um laboratório da inovação é um espaço onde criatividade e colaboração, trabalham de forma conjunta para compartilhar ideias e solucionar problemas, além de impulsionar o surgimento de novos produtos e processos, que podem potencializar o desenvolvimento da empresa ou organização envolvida.

São espaços destinados à produção ou identificação de inovações, e da gestão do conhecimento, baseado na análise dos componentes que possuam relevância na organização, sejam estes de forma interna ou externa. Com isso, vão ser elaborados novos métodos, processos, programas ou políticas, que auxiliam no cumprimento dos objetivos organizacionais. (KEMPER; GARRIDO; RIGOLI, 2012).

Nota-se que o laboratório da inovação surge com a criação de um ambiente favorável para a inovação, no qual seus participantes podem trabalhar de forma colaborativa para compartilhar conhecimentos e ideias. Para que isso ocorra, torna-se necessário que sejam escolhidos os profissionais mais propícios à finalidade específica do laboratório, podendo também ser trazido vários perfis de pessoas, tais como profissionais de marketing, logística e design, caso o laboratório seja voltado a pesquisas na área de marketing. (TECHNOLOGY & INNOVATION, MJV TECHNOLOGY & INNOVATION, 2020, p. 2).

Nesse contexto dos laboratórios de inovação, é importante compreender do que se trata a inovação. Quanto ao aspecto de inovação, “a difusão do conhecimento e da tecnologia é parte central da inovação. O processo de difusão requer com frequência mais do que a mera adoção de conhecimento e tecnologias, pois as empresas adotantes aprendem e constroem novos conhecimentos e tecnologias”. (OCDE, 2005, p. 40).

Para compreender melhor acerca da inovação, pode-se mencionar um trecho do manual de Oslo (2005, p. 25), exposto a seguir.

As atividades de inovação incluem as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que realmente conduzem, ou que pretendem conduzir, à implementação de inovações. Algumas dessas atividades podem ser inovadoras em si, enquanto outras não são novas mas são necessárias para a implementação.

Com isso, pode-se compreender que o aspecto de inovação diz respeito a uma série de etapas e fatores que auxiliam no surgimento de algo inovador. Tal ideia pode ser abordada também sobre um parâmetro de crescimento e desenvolvimento baseado na economia do conhecimento, onde os países buscam interligar o conhecimento e a tecnologia na geração de valor e aprimoramento da economia, incluindo tanto o setor público, quanto o privado, em um grande conjunto de componentes que proporcionam o desenvolvimento das regiões. (OCDE, 2005, p. 35).

A difusão é o meio pelo qual as inovações se disseminam, através de canais de mercado ou não, a partir da primeira introdução para diferentes consumidores, países, regiões, mercados e empresas. Sem difusão, uma inovação não tem impacto econômico [...] ressalta-se ainda que o principal impacto da inovação na atividade econômica provem da difusão de inovações iniciais por outras empresas. A difusão é apreendida pelo tratamento das inovações que são originais. (OCDE, 2005, p. 24).

Outro ponto importante seria ressaltar que os ambientes de laboratórios da inovação podem estar presentes tanto em órgãos públicos, quanto empresas privadas, os quais podem mostrar interação entre si. Com isso, a elaboração de um laboratório da inovação, vai se relacionar a outros componentes que influenciam em seu funcionamento, tais como universidades, políticas, concorrentes, fornecedores e consumidores. (OECD, 2005, p. 87).

Quanto aos tipos de inovação, pode-se perceber dois modelos presentes nos laboratórios de inovação, sendo estes a inovação incremental e disruptiva. Por inovação incremental, pode-se compreender aquela que gera melhorias em um produto já existente, trazendo pequenas mudanças de tempos em tempos para a melhora no desempenho e suprir possíveis carências existentes no produto. (AUDY, 2017).

Por sua vez, a inovação disruptiva está ligada a inovações radicais, que se sustentam em um novo patamar tecnológico e na ruptura do mercado, sendo capaz de criar uma forma completamente nova de se fazer algo. A mesma consegue trazer a economia novas indústrias e novas aplicações. (AUDY, 2017).

Embora os laboratórios de inovação possam gerar inovações radicais, “aceita-se amplamente que os mecanismos de disseminação e as mudanças incrementais respondam pela maioria das inovações realizadas nos países em desenvolvimento”. (OCDE, 2005, p. 154). Com isso, pode-se compreender que os laboratórios de inovação existentes no Brasil, estão

voltados principalmente para elaboração de inovações incrementais em produtos já existentes, os quais, em um aspecto tecnológico, surgiram nos países desenvolvidos.

Para entender melhor o que está sendo abordado no trabalho, torna-se importante ressaltar os aspectos específicos de um laboratório de inovação, assim como suas contribuições no Brasil. Além disso, pode-se ressaltar que a ideia de inovação surgiu no Brasil como tentativa de se desenvolver perante os grandes centros, e produzir possíveis vantagens competitivas.

Segundo Furtado (1974, p.101), o progresso técnico, que está voltado ao aprimoramento dos processos, e representa o modelo de inovação existente no Brasil, que por sua vez, passa a depender do acesso as novas tecnologias que surgem nos países desenvolvidos, gerando a relação de centro-periferia.

As indústrias produtoras de bens homogêneos, tais como aço, metais não-ferrosos e outros insumos de utilização generalizada pelo sistema industrial, não se baseiam na inovação de produtos para competir ou criar poder de mercado. Elas se baseiam na inovação dos processos produtivos e, sendo baixo o nível de rotação do capital fixo, o fluxo de inovação tende a ser muito mais lento. (FURTADO, 1974, p. 106).

Tendo entendido o aspecto primordial das inovações brasileiras, pode-se partir para a ideia dos laboratórios da inovação e suas contribuições no território brasileiro. Como foi visto, o processo de inovação no país ocorre principalmente de forma incremental, devido à dependência que o mesmo possui de tecnologias estrangeiras. Em decorrência disso, os laboratórios de inovação brasileiros possuem uma finalidade baseada principalmente no aprimoramento de produtos e processos já existentes, podendo surgir vez ou outra um novo produto. “Um laboratório de inovação visa gerar novos produtos, serviços ou guiar a reformulação de processos, através de melhorias que podem ser incrementais ou disruptivas”. (MJV TECHNOLOGY & INNOVATION, 2020, p. 3).

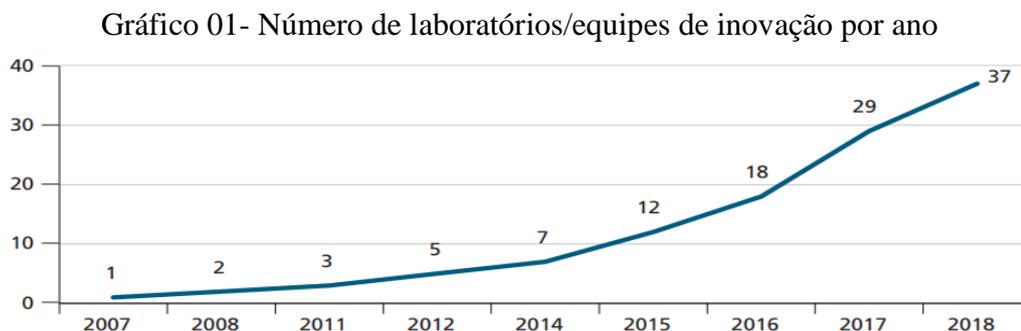
Na pesquisa realizada pelo IPEA (2019, p. 315- 339), é possível observar pontos importantes quanto ao perfil e características dos laboratórios de inovação brasileiros. Foi visto que 70% dos laboratórios de inovação no Brasil possuem espaço físico, 80% utilizam recursos humano próprio, 54% dos laboratórios são compostos por equipes de no máximo 10 pessoas e 70% possuem foco em gestão de rede, disseminação de práticas, eficiência e eficácia voltada a processos. (IPEA, 2019).

“Quanto à composição, viu-se que as equipes contêm pessoas que variam entre “técnicos, analistas, gestores e procuradores, pessoas em cargos comissionados, além de estagiários, terceirizados e consultores externos”. (IPEA. 2019, p. 319). Assim, nota-se que os laboratórios de inovação brasileiros são relativamente pequenos e estão voltados ao aperfeiçoamento dos processos para utilização mais eficiente dos recursos.

As pessoas que compõem os laboratórios de inovação têm como atributos conhecimento e criatividade, autonomia funcional (empoderamento/influência da equipe), compromisso/satisfação (comprometimento e satisfação do pessoal no local de trabalho) e condições profissionais (estabilidade, mobilidade e flexibilidade no trabalho). (IPEA, 2019).

Dentre os benefícios ou contribuições de um laboratório da inovação, podem-se mencionar os seguintes pontos: soluções criadas de forma colaborativa entre departamentos, redução nos custos, fortalecimento da atitude empreendedora, aumento do valor marca e redução dos erros. (MJV TECHNOLOGY & INNOVATION, 2020, p. 10).

Os pontos mencionados acima permitem notar que os laboratórios têm contribuído principalmente para elaboração de métodos capazes de solucionar problemas existentes nos processos organizacionais, sejam esses no âmbito público ou privado. Com isso, as empresas conseguem alcançar suas metas e os órgãos públicos utilizam melhor os recursos que são destinados a seu funcionamento e prestação de serviços à população, além de criar possíveis meios de se desenvolver. Essa contribuição pode ser uma justificativa para o crescimento expressivo no surgimento dos laboratórios de inovação entre os anos de 2016 e 2018, como é possível observar no Gráfico 01, a seguir.



Fonte: IPEA (2019, p. 318).

Em relação aos laboratórios que surgiram no ano de 2019, pode-se mencionar o INOVA, que funciona com o objetivo de utilizar tecnologias, para aumentar a eficiência do Ministério Público do Rio de Janeiro (MP-RJ) e tem foco principal no impacto social da instituição, sendo constituído de nove funcionários, distribuídos entre promotores, geógrafos, designer gráficos, entre outros. (RODAS, 2019).

Também pode-se mencionar a iniciativa do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), que criou um laboratório de inovação associado à OCDE. O principal foco do projeto vai ser auxiliar as cidades e regiões a implementar os objetivos da agenda de desenvolvimento

sustentável de 2030, impulsionando o desenvolvimento socioeconômico e avaliando as políticas públicas. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ, 2019).

Outro laboratório foi o lab OI futuro, criado pela operadora da OI, que está funcionando com o objetivo de incentivar a criatividade dos funcionários em diversas áreas, assim como proporcionar o surgimento de startups de impacto social. (OI, 2019).

Além disso, há o LABICs, criado como um laboratório de inovação social no Rio de Janeiro, impulsionado pela Escola de comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que envolve vários espaços que buscam soluções através de tecnologias colaborativas. (EM REDE, 2019).

Quanto às áreas de atuação dos laboratórios, pode-se observar que no Brasil elas são divididas em áreas-meio e áreas-fim, sendo as áreas-meio voltadas ao aperfeiçoamento de processos em empresas privadas, e as áreas-fim voltadas ao âmbito público, com políticas e serviços voltados à sociedade. (IPEA, 2019, p. 322). Com isso, percebe-se que empresas privadas possuem foco principal em melhorar componentes internos existentes, aumentando sua competitividade, enquanto que as organizações públicas buscam suprir as necessidades sociais e prestar contas à população.

Sobre os métodos utilizados nos laboratórios de inovação, podemos observar que são mais disseminados o design thinking, seguido de métodos ágeis e benchmarking, enquanto que ferramentas de inovação como gamificação e behavioral insights estão entre os menos difundidos (IPEA, 2019).

Quanto aos processos utilizados pelas organizações para abertura de um laboratório de inovação, podemos observar que 80% dos laboratórios foram abertos “por meio de lei, regimento interno, portaria etc.”, mostrando que as empresas estão em busca de manter o compromisso com os seus objetivos. (IPEA, 2019, p. 323).

Podemos observar que os laboratórios de inovação no Brasil, estão tentando trazer contribuições para melhoria de processos e desenvolvimento das regiões. Para isso, as pessoas que fazem parte desses grupos utilizam conhecimento, tecnologia e criatividade, de forma conjunta, garantindo que tanto as organizações quanto a população consigam se beneficiar dos resultados encontrados.

## **2.2 Laboratórios da inovação nos setores público e privado**

Ao falar sobre inovação no setor público, associa-se principalmente ao cumprimento dos deveres do Estado com a população, além de aprimoramento de processos, como meio de

tentar mostrar competitividade perante os grandes centros, além de maximizar a utilização dos recursos públicos. “O Estado tem uma importante participação nas indústrias produtoras de bens intermediários.” (FURTADO, 1974, P. 107).

A literatura explica a ascensão dos laboratórios no setor público a partir de uma série de variáveis, como desenvolvimento tecnológico na administração pública, necessidade de respostas rápidas à crescente demanda de serviços personalizados em tempos de austeridade, imitação e difusão de práticas, entre outros. (IPEA, 2019, p. 317).

Um dos principais métodos utilizados pelo Estado para conseguir investir em inovações, é a criação de políticas da inovação, as quais também são utilizadas para prestar contas, tanto à população quanto aos órgãos que determinam quanto do capital público vai ser destinado às pesquisas. Com isso, tornando possível que laboratórios de inovação se desenvolvam atrelados à ciência e tecnologia, para solução de problemas e aumento da efetividade. (OCDE, 2005, p. 21).

Dentre os segmentos que possuem um maior acúmulo de investimentos no setor público, podemos mencionar as áreas da saúde e da educação, que podem ser vistas como dois pilares essenciais na sociedade, visto que o país necessita de conhecimento especializado para fazer o agrupamento das pessoas que farão parte dos laboratórios, e vão auxiliar o país a mostrar competitividade em âmbito internacional, aumentando a probabilidade de acordos e investimentos estrangeiros (OCDE, 2005, p. 22).

Os sistemas regionais de inovação podem desenvolver-se paralelamente aos sistemas nacionais de inovação. A presença, por exemplo, de instituições locais de pesquisa pública, grandes empresas dinâmicas, aglomerações de indústrias, capital de risco e um forte ambiente empresarial, pode influenciar o desempenho inovador das regiões. Isso gera um potencial para contratos com fornecedores, consumidores, competidores e instituições públicas de pesquisa. A infraestrutura também exerce um papel importante. (OCDE, 2005, p. 48).

Diante das informações mencionadas, pode-se perceber que os laboratórios de inovação no setor público, são essenciais para que o país consiga pensar em meios de se desenvolver, além de conseguir cumprir com a responsabilidade que o Estado possui com a população. É diante dessas inovações que os setores estabelecem meios mais eficientes de maximizar a utilização dos recursos e aumentar a probabilidade de investimentos, se desenvolvendo e melhorando a condição de vida das pessoas.

O desafio para instalação de um laboratório por sua vez, é a fase de experimentação, pois o governo vai ter que investir recursos em um projeto que possivelmente pode não dar certo. “A experimentação, por sinal, é um dos desafios dos laboratórios, pois a perspectiva é de que as soluções sejam testadas em escala menor para analisar sua viabilidade, bem como

compreender a complexidade envolvida em uma posterior implementação em maior escala”. (SANO, 2020, p. 18).

Quanto aos laboratórios de inovação no setor privado, podemos perceber uma diferenciação quanto aos objetivos. Enquanto que as organizações públicas estão voltadas as necessidades e recursos públicos, as empresas desenvolvem inovações com o intuito de melhorar seu desempenho, aumentando a demanda de mercado e maximizando o lucro empresarial, além de conseguir obter vantagem competitiva diante do concorrente que trabalha no mesmo segmento de mercado, ou segmentos que possam influenciar no seu desempenho. (OCDE, 2005).

“Utilizando as inovações, as organizações se tornam diferentes, oferecem mais opções aos seus consumidores, ficam a frente da concorrência por possuir uma estratégia apropriada e se tornam únicas, exclusivas”. (ANDRADE; AMORIM; GOMES, 2014, p. 9). Com isso, podemos observar que o foco central das inovações que ocorrem nos laboratórios de inovação é conquistar o público, trazendo uma série de benefícios às partes envolvidas, seja em âmbito público ou privado.

Outro ponto que influencia nos investimentos privados em laboratórios de inovação, é o aumento da capacidade da empresa, seja esta na obtenção de novos métodos ou equipamentos, ou na obtenção de novos conhecimentos por parte das pessoas que constituem o capital intelectual da organização. (OCDE, 2005).

É importante ressaltar o papel que as empresa privadas possuem na economia, visto que os laboratórios da inovação criados por essas empresas auxiliam no que diz respeito à rotatividade de capital. Isso ocorre devido ao interesse que os gestores possuem em expandir seus negócios, gerando empregos e renda para população. Tal ideia nos mostra que, embora os laboratórios da inovação privados estejam voltados para fins gerenciais, eles têm influência no aspecto social (FURTADO, 1974).

Com base nessas informações, podemos observar que, embora os laboratórios de inovação possuam finalidades diferentes nos setores públicos e privados, os mesmos exercem influência um sobre o outro, e no desenvolvimento das regiões. Assim, entende-se que a criação desses espaços de inovação é essencial quanto ao aprimoramento dos processos, e melhora das condições de vida da população.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo trata-se de uma revisão sistemática de literatura de abordagem qualitativa. Por revisão sistemática de literatura, compreende-se o levantamento de trabalhos

já realizados sobre um determinado assunto, em que são apresentadas as informações sobre os trabalhos, como características, contribuições, estratégias adotadas para elaboração da pesquisa (GALVÃO; RICARTE, 2020).

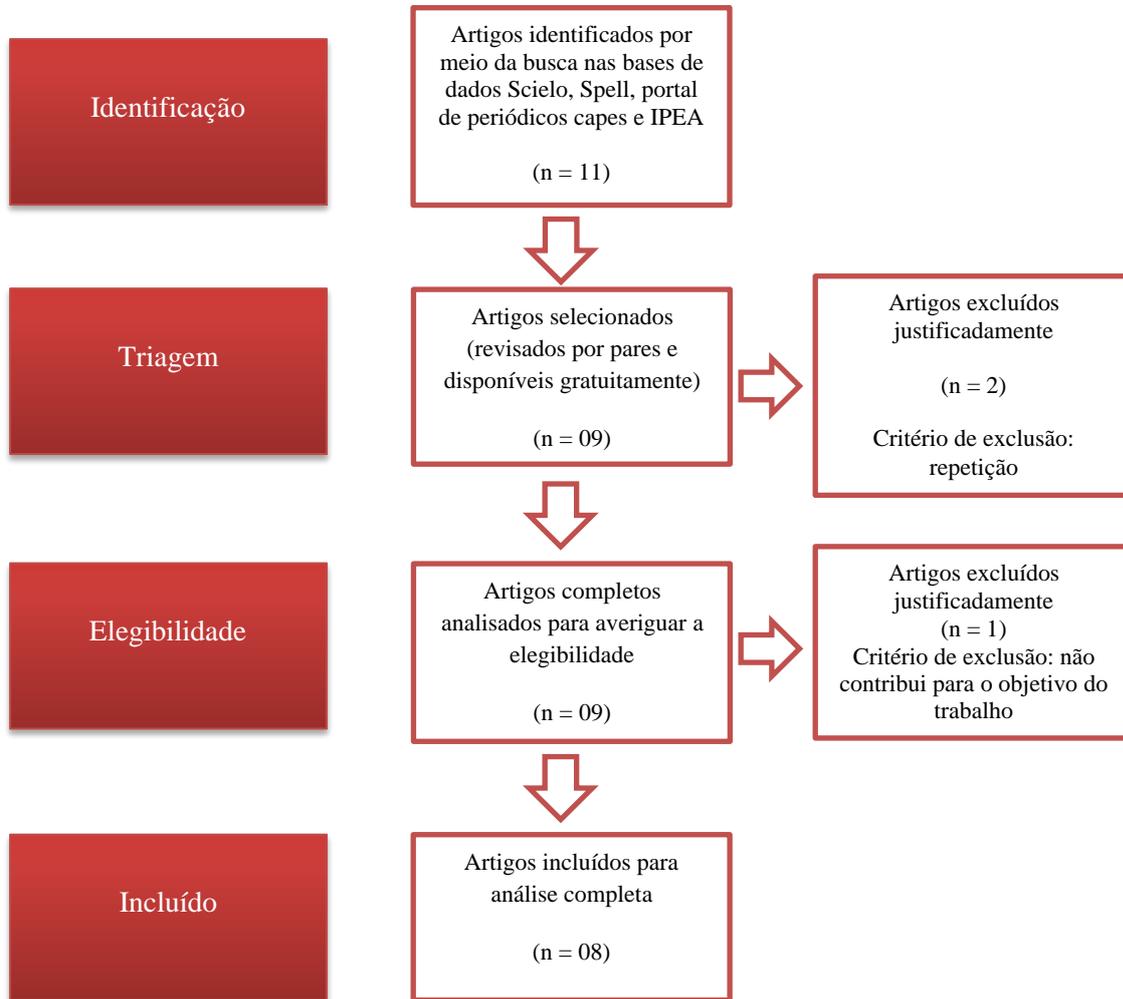
Por revisão sistemática de abordagem qualitativa, entende-se aquela que vai focar na análise e síntese dos principais pontos, sem levar em consideração a quantidade de trabalhos analisados. “A Revisão Sistemática pode estar ancorada em pesquisas qualitativas ou quantitativas, em suma, isso dependerá do objetivo e pergunta de pesquisa”. (GOMES; CAMINHA, 2014, p. 398).

A revisão sistemática de literatura teve por objetivo responder a seguinte pergunta: quais as características e contribuições dos laboratórios de inovação? Uma vez definida a pergunta, foi realizada uma pesquisa no portal de periódicos da Capes, na plataforma Scielo, na base de dados Spell e na base de dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), tendo em vista a representatividade deste órgão nos estudos sobre inovação. A string de busca ou o termo chave utilizada (o) foi laboratórios de inovação. E a busca foi feita por título, ou seja, considerando os trabalhos que possuísem a referida expressão no título. Foram considerados apenas artigos, disponíveis para download gratuito e a pesquisa foi realizada no campo busca avançada.

Nessas condições, foram identificados na plataforma Scielo 5 (cinco artigos). Na base de dados Spell não foi identificado nenhum trabalho. E no portal de periódicos da Capes foi identificado apenas 1 (um) artigo. É importante informar que no portal de periódicos da Capes foi selecionada a opção termo exato. Assim, nas referidas plataformas, foram encontrados seis artigos. Porém, dentre os seis, dois foram excluídos por serem repetidos, restando apenas quatro artigos para análise completa. Na base do IPEA, por sua vez, utilizando também a pesquisa por título e a expressão laboratórios de inovação, no campo publicações – lista completa, foi possível detectar dois livros, nos quais foram identificados cinco artigos relativos ao tema laboratórios de inovação. No total, foram considerados para a análise 9 (nove) artigos. Dentre os nove, um foi artigo foi excluído por não contribuir para o alcance do objetivo. A pesquisa foi realizada no período de novembro de 2020 a fevereiro de 2021.

Vale salientar que a presente pesquisa segue as orientações do método PRISMA e, por isso, foram empregadas as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, conforma fluxograma abaixo.

Figura 1 – Fluxograma PRISMA dos artigos



Fonte: Autora (2021)

Todos os trabalhos selecionados foram lidos em sua forma integral, sendo inseridos na análise qualitativa os que contribuíam para a descrição das características e contribuições dos laboratórios de inovação. Os dados foram analisados seguindo as etapas de redução, exibição, conclusão/verificação conforme Miles e Huberman (1994, apud GIL, 2008).

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que o presente artigo visa descrever as características e contribuições dos laboratórios de inovação, foram encontrados os resultados a seguir. Nota-se, primeiramente, que os laboratórios são distribuídos entre laboratórios voltados à gestão dos processos, à criação de novos métodos e ferramentas, bem como solução de problemas sociais, em interação direta com a sociedade.

No trabalho de Ferrarezi, et al. (2019), nota-se que os laboratórios de inovação estão voltados a uma iniciativa do governo, de forma que são realizadas análises da vivência dos cidadãos em serviço, para que se possa ocorrer mudanças nas políticas públicas, em um curto período de tempo. Para tanto, o laboratório faz uso do design etnológico e imersão ágil, no intuito de analisar as necessidades de inovações radicais ou incrementais nas políticas. Quanto às suas contribuições, estão relacionadas à compreensão de fatores relacionados à vivência das pessoas nos serviços, de modo que se torne possível elaborar melhorias radicais ou incrementais nas políticas públicas, de forma rápida.

Quanto ao trabalho de Tönurist, Kattel e Veiko (2017), foi traçada uma análise sobre as características dos laboratórios de inovação no setor público, de modo que foram agrupados em quatro características, sendo: 1 – Tem missão singular, com autonomia quanto a alvos, e métodos de trabalho; 2 – São construídos separados do setor público, com o intuito de vender ideias e conseguir financiamento; 3 – Não possuem autoridade sobre outros setores públicos, tendo de contar com a boa comunicação, caso desejem a participação de algum órgão; 4 – Possuem financiamento baixo, passando a depender de investimentos internos.

Ainda sobre o estudo de Tönurist, Kattel e Lember (2017), percebe-se que os laboratórios de inovação abordados são voltados ao surgimento de ideias que auxiliam a gestão do setor público. Vale notar que tal iniciativa partiu de pessoas que trabalham no setor público e está voltado para o setor público. Contudo, optou-se por manter o laboratório com natureza jurídica separada, na intenção de que o mesmo conseguisse vender as ideias pensadas, e conseguir patrocínio. Tal decisão também ocorreu em decorrência do baixo investimento do governo para abertura. Quanto à sua contribuição, está pautada em desenvolver ideias que auxiliem o governo na inserção dos I-LABS no setor público.

Em relação aos laboratórios de inovação abordados no trabalho de Tasca et al. (2019), tais laboratórios são relacionados à utilização das Atenção Primária a Saúde (APS), para melhoria dos aspectos do Sistema Único de Saúde (SUS), de forma que seja possível promover a melhoria nos indicadores de qualidade dos serviços oferecidos, atendendo às necessidades da população, e melhorando o desenvolvimento da região de Brasília – DF. Acerca das suas contribuições, estão pautados em compreender como os laboratórios utilizados pela OPAS/OMS podem gerar melhoria nos resultados, diante de estratégias que supram lacunas existentes no Sistema Único de Saúde (SUS).

Quanto ao trabalho de Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019), foi apresentado os perfis e as características dos laboratórios de inovação brasileiros, de modo que são expostos laboratórios com setores variados e espalhados por diversas regiões brasileiras. Acerca das

suas contribuições estão pautadas em entender quais as características dos laboratórios de inovação brasileiros auxiliando e compreendendo como tais iniciativas têm sido aplicadas.

Entrando um pouco no meio social, percebe-se, no trabalho de Magalhães, Andion e Alperstedt (2020), abordados laboratórios de inovação voltados à solução de problemas ligados à sociedade. Sendo ambientes nos quais os cidadãos têm possibilidade de expressar sua opinião sobre algum aspecto, priorizando a utilização do modelo de Laboratório Vivo (Living Lab), voltado à participação cidadã. Acerca das suas contribuições, estão direcionadas a compreender como funcionam os LLs (LIVING LABS), em um contexto de interação com a sociedade.

No que se refere à pesquisa de Fernandes e Narcizo (2019), buscou-se apresentar as experiências da INOVANAC para promoção da inovação. Nesse estudo foi observado que os laboratórios de inovação não necessitam de espaço físico para funcionar, além disso, foi ressaltado que as inovações incrementais também possuem relevância. Vale notar que o laboratório em questão possui enfoque nas pessoas. Além disso, os autores destacaram que o laboratório de inovação vai deixar de existir em algum momento, provavelmente quando conseguir cumprir seu objetivo. Em relação às suas contribuições, estão direcionadas a compreender como os laboratórios se desenvolvem, e qual o seu papel na elaboração de ideias.

Foi analisado o trabalho de Vieira, Parente e Barbosa (2017), no qual foi verificado que, em tentativas recentes, as pessoas estão tentando incluir os laboratórios de inovação no terceiro setor, como forma de fortalecer este setor e possibilitar que a população consiga interagir, ao passo que contribui para o desenvolvimento local. Vale notar que, os organizadores de tais ações buscam realizar suas tarefas em contato com o governo, visto que alguns pontos só podem ser resolvidos pelo mesmo. Quanto às suas contribuições, estiveram pautadas em compreender como o aspecto dos laboratórios de inovação vem surgindo no terceiro setor, para melhoria dos problemas sociais existentes, incentivando ainda a participação social.

Quanto ao trabalho de Caliman e Assis (2019), o laboratório de inovação foi pensado no intuito de incluir os aspectos de inovação na gestão do governo do Espírito Santo – ES. De modo que os laboratórios da Subsecretaria de Estado de Inovação na Gestão (SUBGES) fossem colocados na Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), e houvessem experimentações sobre as formas de realizar tal inclusão, para melhoria dos processos da administração pública. Sobre as contribuições, estão direcionadas a compreender como os

laboratórios de inovação podem servir para auxiliar na gestão do governo do Espírito Santo – ES.

A seguir, no Quadro 1, encontra-se um quadro síntese a respeito de características e contribuições dos laboratórios de inovação.

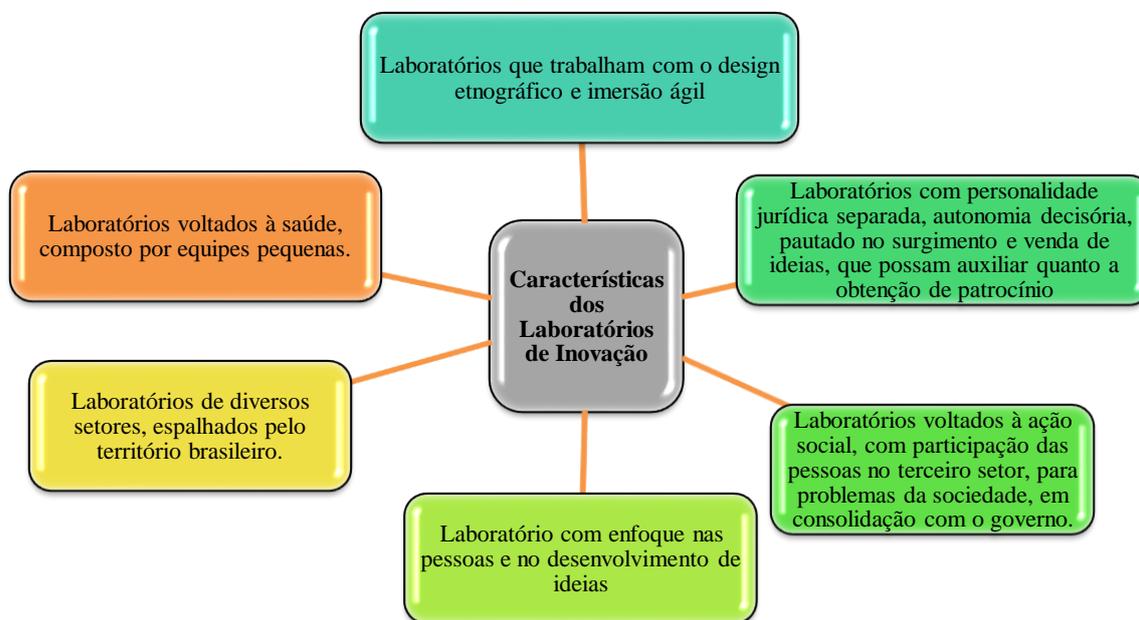
Quadro 1 – Características e contribuições dos laboratórios de inovação

<b>Autor/Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Tema central</b>	<b>Características</b>	<b>Contribuições</b>
Ferrarezi et al. (2019)	Design etnográfico e imersão ágil: experimentos em projetos do laboratório de inovação em governo	Trata da experimentação feita pelo GNova de duas novas metodologias que possuem como principal finalidade obter informações qualificadas diretamente de usuários e atores envolvidos em um desafio público: o Design etnográfico e a imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas;	Laboratórios que trabalham com o design etnográfico e imersão ágil, para identificação de problemas e oportunidades de melhorias nas políticas públicas, diante de alterações radicais e incrementais;	Analisar erros e oportunidades de melhoria que podem acarretar em mudanças radicais e incrementais nas políticas públicas, em um período de tempo curto;
TÔNURIST; KATTER; LEMBER (2017).	Descobrimo laboratórios de inovação no setor público;	Preencher a lacuna informativa acerca da ascensão dos i-labs no setor público;	Laboratórios com personalidade jurídica separada, autonomia decisória, pautado no surgimento e venda de ideias, que possam auxiliar quanto à obtenção de patrocínio;	Desenvolver ideias que auxiliem o governo na inserção dos I-LABS no setor público;
VIEIRA; PARENTE; BARBOSA (2017).	“Terceiro Setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratórios por excelência de inovação social;	Propõe-se uma discussão conceitual das abordagens sobre o “terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária” e da contribuição das suas organizações, projetos e atividades para o desenvolvimento de inovações sociais;	Laboratórios voltados à ação social, com participação das pessoas no terceiro setor, para problemas da sociedade, em consolidação com o governo;	Laboratórios de inovação vêm surgindo no terceiro setor para melhoria dos problemas sociais existentes, incentivando ainda a participação social;
TASCA et al. (2019).	Laboratórios de inovação em saúde: por uma Atenção Primária à Saúde forte no Distrito Federal, Brasil	APS como estratégia fundamental para a sustentabilidade do SUS, subsidiado em resultados sobre o impacto da APS nos indicadores de saúde e outras áreas;	Laboratórios voltados à saúde, composto por equipes pequenas, que realizam atividades em prol da melhoria dos indicadores do SUS.	Laboratórios de inovação em saúde, utilizados pela OPAS/OMS para melhorar os resultados, diante da elaboração de estratégias que supram as lacunas do SUS.
CAVALCANT E; GOELLNER; MAGALHÃES; (2019).	Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil;	Mapeamento das inovações organizacionais no Brasil;	Laboratórios de diversos setores, espalhados pelo território brasileiro;	Entender quais são as características dos laboratórios de inovação brasileiros, auxiliando na compreensão de como tal iniciativa tem sido aplicada;
FERNANDES;	Da iniciativa ao	Experiência da ANAC	Laboratório com enfoque	Desenvolvimento na

NARCIZO; (2019).	laboratório de inovação: a jornada INOVANAC;	no desafio da promoção e do fomento à inovação na organização;	nas pessoas e no desenvolvimento de ideias que auxiliam quanto à compreensão dos mesmos quanto a sua finalidade;	elaboração de ideias;
CALIMAN; ASSIS; (2019);	Laboratório de inovação na gestão do governo do Espírito Santo: resultados e aprendizados;	Principais resultados do LAB.ges sobre a potencialização da inovação em governo;	Laboratórios da SUBGES na SEGER, pensados para elaborar formas de incluir a inovação no governo;	Auxiliar na gestão do governo do Espírito Santo.
MAGALHÃES; ANDION; ALPERSTEDT (2020).	Laboratórios vivos de inovação social e ação pública: um enfoque analítico e um caminho metodológico baseado no pragmatismo.	Processos de aprendizagem coletiva, co-construção e difusão de conhecimento nos ecossistemas de inovação social colocados em prática, por meio de laboratórios vivos de inovação social;	Laboratórios voltados à ação social, onde há participação dos cidadãos na elaboração de ideias, para solução de problemas;	Laboratórios com foco na ação social possibilitando a participação dos cidadãos na elaboração de ideias, para solução de problemas;

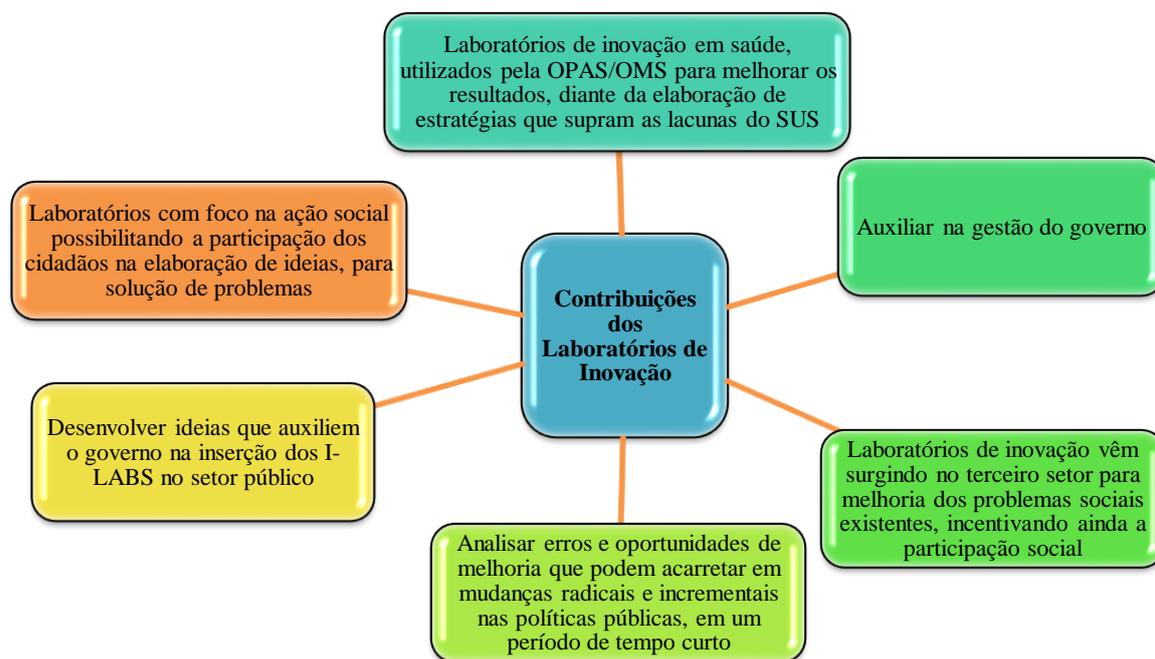
Fonte: Autora (2021).

Figura 1 – esquema síntese ilustrando as características dos I-LABS



Fonte: Autora (2021).

Figura 2 – esquema síntese ilustrando as contribuições dos I-LABS



Fonte: Autora (2021).

Tendo em vista as características abordadas acima, vê-se que os laboratórios de inovação estão pautados principalmente na elaboração de estratégias, em decorrência de mudanças no mercado, solução para gestão de empresas já estabelecidas, e soluções de problemas ligados à sociedade.

Diante das informações apresentadas, ficou perceptível que os estudos sobre laboratórios de inovação, estiveram pautados principalmente aos órgãos públicos. Isso pode acontecer devido à falta de investimentos desses órgãos em laboratórios de inovação, ao passo que os mesmos necessitam urgentemente de tais inovações, para suprir uma série de necessidades na gestão.

Diante disso, constata-se que os laboratórios de inovação no setor público até o momento, envolvem uma ideia que merece mais, isso levando em conta, a baixa de investimentos, por parte do governo. Valendo notar que, embora essa seja uma realidade que pode atrasar o Brasil, no quesito inovações, a autonomia desses órgãos, permite que os mesmos consigam tomar decisões de forma mais descentralizada.

Outro ponto a ser destacado, é a inserção dos laboratórios de inovação no âmbito social e terceiro setor. Essa temática tem sido abordada principalmente nos estudos mais recentes, em decorrência da compreensão das pessoas quanto à responsabilidade social que tais empresas exercem. Com isso, surge a tentativa de alinhar a ideia de tais laboratórios, para

aprimoramento dos processos que são executados nessas entidades, além de incentivo a cidadania e participação social.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo apresentar as características e contribuições dos laboratórios de inovação. Constatou-se que os laboratórios de inovação fazem parte de diversos setores, assim como têm personalidade jurídica separada e autonomia decisória. São laboratórios voltados à gestão dos processos, à criação de novos métodos e ferramentas, bem como solução de problemas sociais, em interação direta com a sociedade.

Vale notar que a maior parte dos trabalhos publicados em forma de artigo sobre os laboratórios de inovação, refere-se à sua inserção nos órgãos públicos. Isso ocorre principalmente devido à visível necessidade de encontrar formas para melhorar os aspectos gerenciais existentes, proporcionando um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Há também os trabalhos relacionados à criação de laboratórios de inovação no âmbito social, o que demonstram a preocupação de certos órgãos com a elaboração de estratégias que possam suprir as necessidades sociais. Para isso, esses órgãos têm feito uso de ferramentas da inovação como forma de encontrar soluções para os problemas da sociedade, assim como incentivar mais pessoas a apoiar a causa, levando em conta a responsabilidade social dessas pessoas.

De modo geral, observa-se que os laboratórios de inovação têm surgido em segmentos com drásticas mudanças no mercado, ou que dependem da criatividade para solução de problemas. Além disso, percebe-se que os laboratórios possuem natureza de inovação incremental, de modo que as ideias corroboram com aspectos já existentes.

Com isso, sugere-se que sejam realizados novos trabalhos, que apresentem informações atualizadas sobre os setores que decidiram atribuir a ideia de construir um desses laboratórios, esperando-se que tal pesquisa seja feita de forma prática, e apresente as informações sobre a forma de funcionamento e características do laboratório.

O presente artigo de revisão sistemática contribui na medida em que serve de fonte de informação para estudiosos e pesquisadores. Também pode ser fonte de consulta para profissionais que atuam no setor público ou privado, que têm interesse ou curiosidade sobre os laboratórios de inovação.

Levando em conta o trabalho em si, vale notar que o mesmo possui limitações quanto à amplitude de informações. Restrições de tempo impossibilitaram a busca em outras bases de dados. Porém, esta é uma oportunidade para futuros trabalhos.

## REFERÊNCIAS

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da universidade. **Revista da USP - Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n.90, maio 2017.

ANDRADE, AMORIM, GOMES. **A importância da utilização da inovação como estratégia competitiva nos negócios**. Revista de Administração do UNISAL, São Paulo, v. 4, n. 6, 2014.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcos Vinicius de Araújo. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos teóricos**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014.

CALIMAN, Nara Falqueto; ASSIS, Marília Câmara. **Laboratório de inovação na gestão do governo do Espírito Santo: resultados e aprendizados**. IPEA – Instituto de Pesquisa econômica Avançada, Brasília, 2019.

CANAVILHAS, João; PELLANDA, Eduardo; NUNES, Ana Cecilia B. **Laboratórios de inovação: o papel dos media labs nas redações obliquas**. Editorial Universidad Del Rosario, 2018.

CAVALCANTE, Pedro; GOELLNER, Isabella de Araújo; MAGALHÃES, Amanda Gomes. **Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil**. IPEA – Instituto de Pesquisa econômica Avançada, Brasília, 2019.

CAVALCANTE, Pedro; MAGALHÃES, Amanda; GOELLNER, Isabella. **Laboratórios e equipes de inovação na administração pública brasileira: indutores e barreiras dessa nova tendência**. VI Encontro Brasileiro de Administração Pública, Bahia, 2019.

CHIBÁS, F, O; PANTALEÓN, E, M; ROCHA, T, A. **Gestão da Inovação e da Criatividade Hoje: apontes e reflexões**. HOLOS, Ano 29, Vol. 3, 2013.

COMBER, Thaisa Brandão et al. **Laboratórios de inovação em contexto de redações convergentes com integração entre jornalistas, designers e programadores na construção das narrativas**. INTERCOM – XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Caruaru, 2016.

FEITOZA, M, A. **Laboratório de inovação: Proposição de um modelo para gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas; Escola Corporativa, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018.

FERNANDES, Marília Nunes; Narciso, Rodrigo Mota. **Da iniciativa ao laboratório de inovação: a iniciativa INOVANAC**. IEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2019.

FRAGELLI, Thaís Branquinho Oliveira, et al. **Colaboração e agilidade: experiência de uso de metodologia ágil para construção do LAB INOVASES – DF**. IPEA, Brasília, 2019.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1974.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. **Revisão Sistemática da Literatura:** conceituação, produção e publicação. LOGEION: Filosofia da informação, Rio de Janeiro, v. 6 n. 1, p.57-73, set.2019/fev. 2020

GALVÃO, Tais Freire. **Revisões sistemáticas da literatura:** passos para sua elaboração. SCIELO, 2014.

GERHARDT, T, E; SILVEIRA, D, T. **Métodos de pesquisa.** UAB/UFRGS, Porto Alegre, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6º ed. ATLAS, São Paulo, 2008.

GOMES, Isabelle Sena; CAMINHA, Iraquitã de Oliveira. **Guia Para Estudos de Revisão Sistemática:** uma opção metodológica para as ciências do movimento humano. MOVIMENTO, v. 20, n. 01, p. 395-411, Porto Alegre, jan/mar de 2014.

IPEA. **Inovação e políticas:** superando o mito da ideia. 1ª ed. Brasília, 2019.

KEMPER, E, S; GARRIDO, N, G; RIGOLI, F. **Laboratório de inovação inovações em saúde:** resultados dos laboratórios de inovação. Organização Pan-América de Saúde, Brasília, 2012.

**Laboratório de Inovação Cidadã Rio 2019.** EM REDE, 2019. Disponível em: <<http://www.em-rede.com/site/agenda-academica/laborat%C3%B3rio-de-inova%C3%A7%C3%A3o-cidad%C3%A3-rio-2019>> Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

**LAB OI FUTURO: Um laboratório para impulsionar a inovação e a criatividade no Rio de Janeiro.** OI, 2019. Disponível em: <<https://oifuturo.org.br/espacos/lab-oi-futuro/>> Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

MAGALHÃES, Thiago; ANDION, Carolina; ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Laboratórios Vivos de Inovação Social e Ação Pública:** um enfoque analítico e um caminho metodológico baseado no pragmatismo. Cad. EBAPE.BR, v. 18, Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. 2020

MJV. **Laboratório de inovação:** descobrir, explorar, cocriar. São Paulo, 2020.

OCDE. Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris, OECD, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

RODAS, S. **POLÍTICAS PÚBLICAS:** Laboratório de Inovação usa tecnologia para aumentar eficiência do MP-RJ. CONJUR, 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-out-05/laboratorio-inovacao-usa-tecnologia-aumentar-eficacia-mp-rj>> Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

SANO, Hironobu. **Laboratórios de Inovação em Setor Público:** mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. ENAP, Brasília, 2020. 45 p.

SEKI, Mário, et al. **A Inovação de Valores nos Laboratórios Clínicos.** Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial, Rio de Janeiro, v. 39, n. 3, 2003

SILVA, P. **Laboratório de Inovação:** por que a sua empresa deve ter um/ conversando com o CMO. GOBACKLOG, 2019. Disponível em: <<https://gobacklog.com/blog/laboratorio-de-inovacao/>> Acesso em: 08 de março de 2020.

TASCA, Renato et al. **Laboratórios de inovação em saúde:** por uma atenção primária a saúde forte no Distrito Federal, Brasil. Ciênc. saúde coletiva vol.24 no.6 Rio de Janeiro June 2019 Epub June 27, 2019.

**TJPR cria laboratório de inovação. CNJ, 2019.** Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/tjpr-cria-laboratorio-de-inovacao/>> Acesso em: 07 de fevereiro de 2020.

TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer, LEMBER, Veiko. **Descobrimos laboratórios de inovação no setor público.** IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

VIEIRA, Naldeir dos Santos; PARENTE, Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **“Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”:** laboratório por excelência de inovação social”, Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, 2017. pp.100-121.