



Organização, implementação e percepções sobre Laboratórios de Inovação no Setor Público: uma Revisão Sistemática da Literatura

Lilian Carla Simioni

(Universidade Federal da Fronteira Sul/ lilian@uffs.edu.br)

Neide Cristiane Dannenhauer

(Universidade Federal da Fronteira Sul/ neide.dannenhauer@ifc.edu.br)

Humberto Tonani Tosta

(Universidade Federal da Fronteira Sul/ humberto@uffs.edu.br)

RESUMO:

Este estudo analisa como os Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISPs), com foco em universidades públicas, têm sido organizados, implementados e percebidos por diferentes atores. Caracteriza-se como uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), cujo corpus analítico compreende 11 artigos selecionados em bases de dados científicas no período de 2020 a 2025. Os resultados indicam que os LISPs utilizam metodologias ágeis, e prototipagem para fomentar a experimentação e a cocriação de soluções em ambientes multidisciplinares. Atuam como intermediadores estratégicos entre a burocracia tradicional e a modernização administrativa, promovendo a aprendizagem organizacional. Contudo, a consolidação dessas iniciativas enfrenta barreiras como aversão ao risco, escassez de recursos e forte dependência de apoio político. Observou-se, ainda, uma lacuna de investigações empíricas sobre o funcionamento dessas estruturas no contexto das universidades públicas. Conclui-se que os LISPs são “instrumentos” promissores para a inovação, embora sua sustentabilidade exige legitimidade institucional e a efetiva incorporação das inovações desenvolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Laboratórios de Inovação no Setor Público, Universidades Públicas, Inovação.

Realização:



1 Introdução

A inovação tem se consolidado como um elemento central nas estratégias de modernização do setor público, impulsionada por demandas na busca por maior eficiência, transparência e aproximação com o cidadão (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021; Diniz; Castro, 2024; Miranda, 2024). Pressionado por restrições orçamentárias, crises financeiras e éticas, e pela crescente expectativa da sociedade por serviços mais eficientes e transparentes, o setor público tem sido obrigado a se modernizar (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021; Diniz; Castro, 2024; Silva; Emmendoerfer, 2023).

Nesse contexto, a inovação deixa de ser vista como uma responsabilidade exclusiva da iniciativa privada ou uma mera moda passageira, consolidando-se como um imperativo e um dever do Estado para a geração de valor público e a melhoria da resposta às necessidades dos cidadãos (Olavo et al., 2022; Miranda, 2024).

Como principal resposta estrutural a essas pressões, emergiram os Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISPs), uma tendência global que ganhou força expressiva a partir de 2010 (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021). Esses laboratórios são arranjos organizacionais e espaços abertos, colaborativos e multidisciplinares, desenhados para fomentar a criatividade, a tolerância ao erro e a experimentação das novas tecnologias (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021; Diniz; Castro, 2024; Olavo et al., 2022).

Na América Latina e no Brasil, iniciativas como o Gnova, o MobiLab e o LABgobar proliferaram-se atuando como intermediadores para flexibilizar a máquina pública, testar protótipos de políticas e serviços e promover a cocriação de soluções de forma mais ágil junto à sociedade (Diniz; Castro, 2024; Silva Junior; Emmendoerfer, 2023; Lauriano; Ferreira, 2022).

Nesse ecossistema, as Universidades Públicas e as Escolas de Governo assumem um papel estratégico indispensável. As Instituições de Ensino Superior são historicamente reconhecidas como o principal centro de produção de conhecimento e transferência de tecnologia (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021). Ainda, segundo os autores Barbosa et al (2021) e Carneiro et al (2024), ao instituir laboratórios de inovação em ambientes como a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a Escola Nacional de Saúde Pública (Pólen/ENSP-Fiocruz) e a Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), o Estado garante a capacitação de servidores. Esses espaços educadores e facilitadores são fundamentais para disseminar as competências inovadoras para transformar a cultura organizacional de dentro para fora.

Contudo, inovar na esfera governamental é um processo atravessado por barreiras. Há um choque profundo entre o “conhecimento líquido”, dinâmico, colaborativo, incerto e relacional gerado no ambiente experimental dos laboratórios, e as estruturas sólidas, hierárquicas e cristalizadas da burocracia tradicional (Eck; Kempeneer; Duijn; Nijboer, 2025). A criação e a manutenção dos LISPs esbarra frequentemente em uma cultura organizacional com alta aversão ao risco e na dependência de apoio político da alta gestão (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021; Miranda, 2024; Galhardo; et al, 2024).

Realização:



Ainda, sob a ótica do Princípio da Legalidade, há a percepção de que a inovação muitas vezes “nasce ilegal” no setor público, exigindo intensos esforços de institucionalização e normatização para legitimar sua atuação e proteger os agentes envolvidos (Miranda, 2024).

Apesar da notória expansão prática dessas iniciativas, a literatura acadêmica sobre os LISPs ainda se encontra bastante fragmentada e dispersa. Parte significativa do conhecimento sistematizado sobre o tema advém de orientações e relatórios de organizações como Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (Carneiro, et al, 2024).

Nota-se portanto, uma escassez de estudos acadêmicos aprofundados que explorem empiricamente os LISPs (Lauriano; Ferreira, 2022), e, de maneira mais aguda, faltam investigações que analisem a implementação e as dinâmicas de funcionamento dessas estruturas no contexto específico das universidades públicas.

Diante dessa lacuna e da necessidade de sintetizar as evidências existentes, o presente estudo tem como objetivo compreender o fenômeno por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Orientada pelo modelo PICo (População, Interesse e Contexto), e pelas diretrizes do PRISMA 2020, a pesquisa busca responder à seguinte questão norteadora: “Como os Laboratórios de Inovação no Setor Público, especialmente em universidades públicas, têm sido organizados, implementados e percebidos por diferentes atores institucionais?”

Além desta introdução, o artigo contém: seção metodológica, que apresenta os procedimentos adotados na revisão sistemática; discussão dos principais achados da literatura; e, por fim, as considerações finais.

2 Metodologia

Este estudo se caracteriza como uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Tem caráter exploratório, e foi conduzido conforme as diretrizes do PRISMA 2020, a partir de adaptações pela natureza qualitativa do campo. Buscou-se, com a revisão, levantar as evidências a respeito dos LISPs, considerando a dispersão conceitual e metodológica da literatura em relação ao tema. O objetivo da revisão foi compreender como os Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISPs) têm sido organizados, implementados e percebidos por diferentes atores institucionais. A pergunta de pesquisa que orientou o estudo foi: “Como os Laboratórios de Inovação no Setor Público, especialmente em universidades públicas, têm sido organizados, implementados e percebidos por diferentes atores institucionais?”.

A formulação da pergunta de pesquisa foi estruturada a partir do modelo PICo (Population, Interest, Context). O modelo permite a investigação a partir: i) da identificação do fenômeno de interesse; ii) do foco analítico da pesquisa; e iii) do contexto institucional no qual o fenômeno ocorre. Para esta revisão foram definidos os seguintes componentes:

População (P): LISPs - compreendidos como estruturas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas públicos, em órgãos da administração pública, em especial, universidades públicas.



Interesse (I): Processos de organização, implementação e funcionamento dos LISPs (práticas de inovação, modelos de governança, metodologias utilizadas e percepções dos atores institucionais envolvidos).

Contexto (Co): Instituições públicas, especialmente universidades públicas, considerando experiências que contribuam para compreender a atuação desses laboratórios no setor público.

Previamente à coleta dos estudos, definiu-se o protocolo metodológico. A pergunta de pesquisa foi elaborada, além de terem sido estabelecidos os critérios de elegibilidade, as bases de dados a serem consultadas, as estratégias de busca e os procedimentos de seleção e análise dos estudos. A revisão seguiu as recomendações do PRISMA 2020, visando transparência, rastreabilidade e replicabilidade do processo por completo.

A justificativa da realização desta RSL está na dispersão da literatura sobre LISPs. É notória a expansão desse tipo de iniciativa, em vários países e em diferentes contextos institucionais nas últimas décadas, porém, as investigações a respeito do assunto ainda estão fragmentadas entre diferentes áreas de pesquisa. Portanto, a revisão sistemática buscou sintetizar evidências existentes na literatura sobre organização, implementação e percepções institucionais relacionadas aos LISPs.

2.1 Critérios de Elegibilidade

No sentido de garantir a seleção de estudos relacionados diretamente ao fenômeno estudado, antes da etapa de triagem foram estabelecidos critérios de elegibilidade. Consideraram-se elegíveis trabalhos a respeito dos LISPs - compreendidos como estruturas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas públicos - na administração pública ou em instituições públicas, especialmente em universidades públicas. A definição dos critérios buscou garantir que os estudos incluídos contribuíssem com a compreensão de como os LISPs têm sido organizados, implementados e percebidos por diferentes atores institucionais.

Estabeleceu-se que esta RSL incluiria estudos: i) mistos (qualitativos e quantitativos); ii) qualitativos, tais como entrevistas, estudos de caso institucionais, análises documentais, etnografias organizacionais ou relatos analíticos de experiências institucionais; iii) quantitativos, incluindo surveys, análises institucionais e estudos observacionais sobre iniciativas de inovação pública; iv) analíticos ou descritivos sobre experiências de laboratórios de inovação no setor público; v) revisões da literatura, quando apresentassem sínteses relevantes para o mapeamento do campo e identificação de estudos primários.

Durante o processo de busca pelas pesquisas, as revisões de literatura foram utilizadas enquanto fonte complementar, como estratégia de identificação de estudos primários adicionais, a partir das listas de referências, sem inclusão no corpus analítico desta revisão sistemática.

Foram estabelecidos eixos analíticos que orientaram a seleção e a análise dos trabalhos incluídos na revisão. Para seguir a pergunta de pesquisa e serem elegíveis, os



estudos deveriam apresentar análise substantiva relacionada a pelo menos dois dos três eixos analíticos definidos previamente para esta revisão: i) organização dos LISP, incluindo aspectos estruturais, institucionais e de governança; ii) processos de implementação e operacionalização desses laboratórios (práticas, metodologias e formas de atuação); e iii) percepções dos atores institucionais envolvidos, tais como gestores públicos, servidores, pesquisadores ou parceiros institucionais.

Com isso, foi possível delimitar o corpus analítico da revisão a estudos que apresentassem análise empírica ou institucional sobre o funcionamento dos LISP. Evitou-se, portanto, a inclusão de trabalhos que mencionassem esses laboratórios apenas de maneira tangencial ou descritivamente.

Na fase de leitura dos textos completos, os estudos elegíveis foram avaliados quanto à presença de evidências relacionadas a esses eixos. Dessa forma, pesquisas que abordavam LISP sem aprofundamento em pelo menos dois desses eixos foram excluídos da revisão.

2.2 Bases de Dados e Estratégias de Buscas

As buscas bibliográficas foram realizadas entre agosto e outubro de 2025 nas bases de dados Portal de Periódicos da CAPES, SciELO e Scopus, com descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos, contemplando termos relacionados a laboratórios de inovação, setor público, governo e universidades públicas, com adaptações às especificidades de cada base de dados. A escolha dessas bases buscou garantir cobertura adequada da literatura científica e ampliar a identificação de estudos nacionais e internacionais sobre LISP.

A estratégia de busca foi elaborada a partir dos componentes definidos no modelo PICO (População, Interesse, Contexto), com o objetivo de identificar estudos relacionados aos Laboratórios de Inovação no Setor Público. Para isso, foram definidos descritores em português e inglês que representassem os principais conceitos associados ao fenômeno investigado, incluindo termos relacionados a laboratórios de inovação, setor público, governo e instituições públicas de ensino superior.

Os termos de busca foram combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, permitindo ampliar ou restringir os resultados conforme a relação entre os conceitos investigados. O operador OR foi utilizado para agrupar sinônimos ou variações terminológicas relacionadas ao mesmo conceito, enquanto o operador AND foi empregado para estabelecer a interseção entre os diferentes componentes da pesquisa.

Para cobrir variações de termos sobre inovação pública - em inglês e português -, foram incluídos termos como “laboratório de inovação”, “laboratórios de inovação”, “laboratório de inovação pública”, “innovation lab”, “innovation laboratory” e “govlab”. A combinação dos termos foi feita com descritores relacionados ao setor público e às instituições públicas, como “administração pública”, “setor público”, “serviço público”, “public administration”, “public sector”, “government”, “universidade pública” e “public university”.

Para as buscas, as estratégias foram adaptadas às especificidades de cada base de dados. Assim, foram adequados os campos de busca e os filtros: na Scopus aplicaram-se filtros

de período de publicação e áreas temáticas, o que contribuiu para diminuir resultados com estudos não relacionados a esta pesquisa. Inicialmente considerou-se o período temporal de 2010 a 2025, objetivando observar a evolução do debate a respeito dos LISPs. Entretanto, durante a leitura dos estudos identificados, observou-se que a produção anterior a 2020 apresentava baixa incidência de análises empíricas sobre experiências institucionais. Assim, o corpus final foi delimitado a estudos publicados entre 2020 e 2025, período com maior consolidação do campo. Além disso, o estudo de Sano (2020) foi mantido enquanto referência para contextualização teórica; porém, não sendo contabilizado e nem integrando o corpus analítico.

Na Tabela 1 encontram-se as *strings* utilizadas em cada base de dados, bem como os filtros aplicados e o número de registros iniciais.

Tabela 1 – Buscas nas bases de dados

Base de dados	Estratégia de busca	Filtros aplicados	Registros iniciais
Portal de Periódicos da CAPES	("laboratório de inovação" OR "laboratórios de inovação" OR "laboratório aberto" OR "laboratório de inovação pública" OR "govlab") AND (("universidade pública" OR "universidades públicas" OR "instituição de ensino superior pública" OR "IES pública" OR "faculdade pública") OR ("serviço público" OR "setor público" OR "administração pública" OR "público" OR "governamental" OR "de governo"))	Não aplicados	91
Scopus	("innovation lab*" OR "innovation laboratory" OR "open lab*" OR "public innovation lab*" OR "govlab*") AND (("public universit*" OR "state universit*" OR "federal universit*" OR "higher education institution*" OR "public college*") OR ("public service" OR "public sector" OR "public administration" OR "public" OR "government*" OR "of government"))	Áreas temáticas: Negócios, Gestão e Contabilidade; Economia, Econometria e Finanças; Multidisciplinar	106
SciELO	("laboratório de inovação" OR "laboratórios de inovação" OR "laboratório aberto" OR "laboratório de inovação pública" OR "govlab") AND (("universidade pública" OR "universidades públicas" OR "instituição de ensino superior pública" OR "IES pública" OR "faculdade pública") OR ("serviço público" OR "setor público" OR "administração pública" OR "público" OR "governamental" OR "de governo"))	Não aplicados	2
Total	—	—	199

Fonte: os autores (2025).

Com os resultados nas bases de dados, o estudo prosseguiu com a seleção dos artigos, conforme descrição feita na próxima subseção.



2.3 Processo de Seleção e Triagem dos Estudos

Conforme as recomendações das diretrizes PRISMA 2020, desenvolveu-se o processo de seleção dos estudos com identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos. Os registros, a partir dos resultados das bases de dados, foram exportados para uma planilha eletrônica.

Na fase de identificação, todos os registros resultantes nas bases de dados selecionadas foram reunidos, e, em seguida, foi removido um duplicado. A triagem inicial, com análise de títulos e resumos com base nos critérios de elegibilidade anteriormente definidos, foi o passo a seguir. Foram excluídos, então, os estudos sem relação direta com o fenômeno investigado ou aqueles que não atendiam os critérios temáticos preestabelecidos.

A etapa de avaliação de elegibilidade, com a leitura integral dos textos, foi realizada nos estudos considerados relevantes. A avaliação envolveu a aderência aos critérios de inclusão e exclusão e à presença de evidências quanto à organização, aos processos de implementação e operacionalização dos LIPs e percepção dos atores institucionais. Ao final desse processo, atenderam aos critérios definidos, 11 estudos, que restaram incluídos na revisão, conforme Figura 1.

O processo foi realizado por dois revisores, de maneira independente, objetivando a redução de viés na seleção. Com isso, foram incluídos os estudos que atenderam plenamente aos critérios estabelecidos.

Realização:

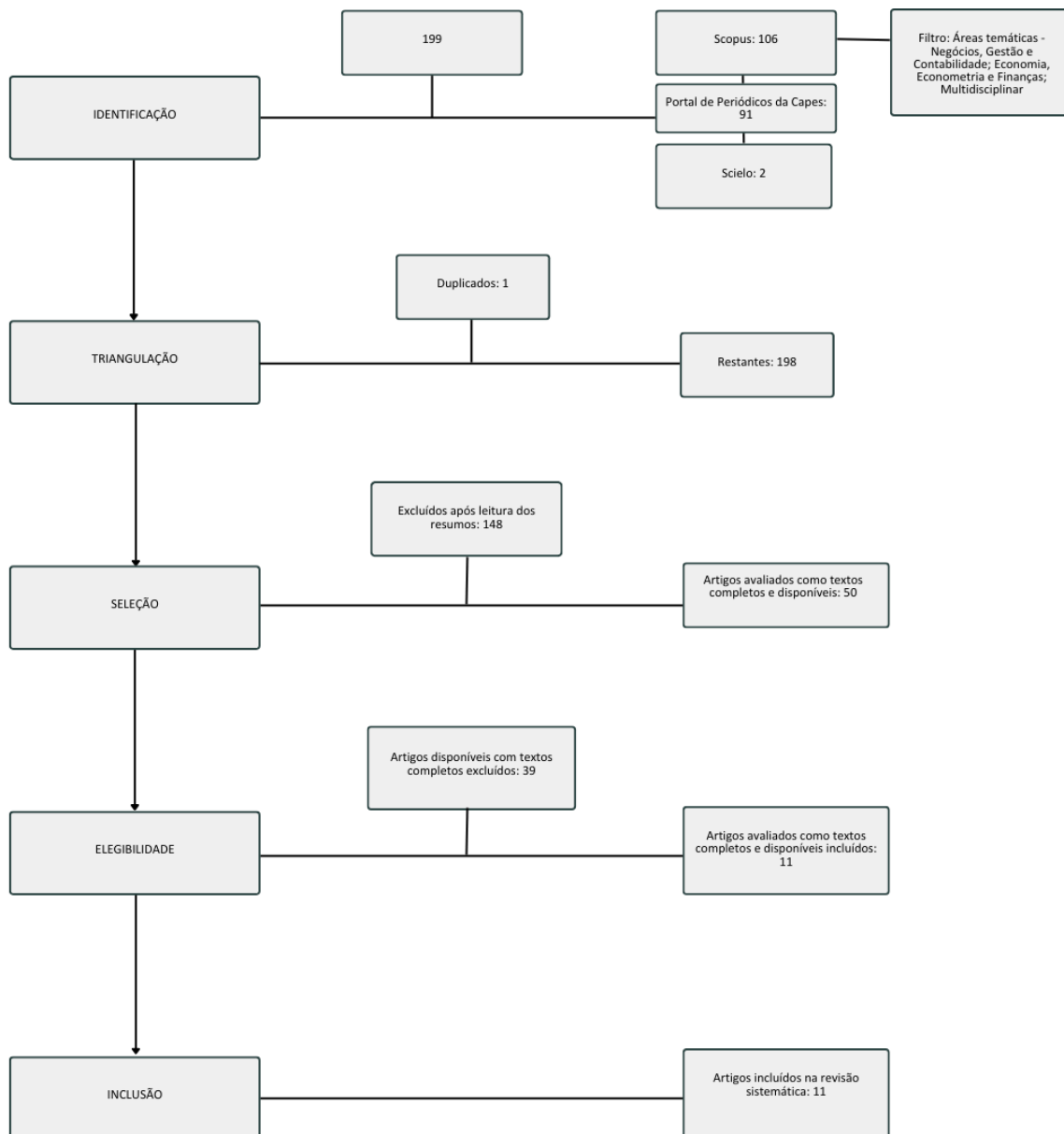


Figura 1- - Seleção dos artigos para revisão
Fonte: os autores (2026).

2.4 Extração e Gerenciamento dos Dados

A etapa seguinte envolveu a extração sistemática das informações relevantes dos estudos selecionados. No sentido de organizar e permitir rastreabilidade na análise dos dados, uma planilha eletrônica foi criada, com categorias específicas de análise para cada estudo incluído na revisão.



Contemplou-se, na planilha, informações bibliográficas, características metodológicas dos estudos e dados analíticos relacionados ao funcionamento dos LISPs. Foram registrados campos como: referência completa, contexto institucional da pesquisa, tipo de estudo, população/amostra investigada, técnicas de coleta de dados dos estudos, período de análise do laboratório. Pontos mais específicos também foram registrados, a respeito dos LISPs estudados: estrutura organizacional, atividades desenvolvidas, relato de resultados, ferramentas e tecnologias utilizadas e desafios dos LISPs identificados nos estudos.

Os eixos analíticos - organização dos LISPs, implementação e operacionalização dos LISPs e percepção dos atores - previamente definidos, foram levados em consideração na extração dos dados. Na organização dos LISPs, consideram-se aspectos estruturais, institucionais e de governança; na implementação e operacionalização, consideram-se práticas, metodologias e formas de atuação; na percepção dos atores, podem ser servidores e gestores públicos, pesquisadores e parceiros atuantes nos LISPs.

A comparação entre os estudos foi facilitada com o registro de forma sistemática na planilha de análise das informações extraídas. Esta forma de registro, em ambiente digital, também foi fundamental para a etapa seguinte, de síntese temática dos resultados.

2.5 Análise e Síntese dos Dados

Como mencionado anteriormente, a extração dos dados dos estudos foi feita por meio de uma planilha online desenvolvida para esta revisão, elaborada a partir das recomendações explicadas no Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (Higgins et al., 2019) e nas orientações do PRISMA 2020.

A estrutura analítica teve como base os três eixos definidos previamente na metodologia, derivados da pergunta de pesquisa e do modelo PICO: organização dos LISPs; processos de implementação e operacionalização; e percepção dos atores. Com a extração a partir dos eixos analíticos, examinaram-se comparativamente os estudos. Isso permitiu a identificação de recorrências e divergências nos LISPs relatados na literatura.

A organização dos dados extraídos permitiu comparação e interpretação dos artigos, observação de divergências e convergências, padrões, além de lacunas na literatura. Ou seja, a estratégia possibilitou a produção de uma síntese temática a partir das categorias predefinidas: estruturação, implementação e percepção.

2.6 Considerações Sobre Qualidade Metodológica e Risco de Viés

Em função da natureza exploratória da revisão e da heterogeneidade metodológica das pesquisas identificadas, não foi realizada avaliação formal da qualidade metodológica dos estudos. Esta revisão sistemática, da área das Ciências Sociais Aplicadas e em um campo emergente de investigação, teve como objetivo principal mapear e sintetizar o conhecimento já existente sobre organização, implementação e percepção relacionadas aos LISPs, em



detrimento à avaliação comparativa da robustez metodológica de cada um dos estudos incluídos.

Apesar disso, nas leituras integrais dos textos, aspectos como descrição do contexto institucional e clareza de objetivos da pesquisa foram considerados, visando garantir que os estudos incluídos oferecessem contribuições para a revisão e para a compreensão do fenômeno estudado.

Outras limitações próprias do processo de revisão devem ser pontuadas: possíveis vieses, como o de idioma, já que foram incluídos apenas estudos em inglês e em português. Também é preciso levar em consideração que a seleção das bases de dados influenciou o conjunto final de estudos incluídos.

Mesmo com tais limitações, a adoção dos critérios de elegibilidade, da aplicação do PRISMA 2020 e a realização da triagem por revisores independentes foram medidas que buscaram minimizar potenciais vieses.

2.7 Uso de Inteligência Artificial (IA)

Para a realização desta revisão, utilizaram-se, como assistentes, três inteligências artificiais: ChatGPT - Auto, Gemini - 3 e NotebookLM - Plus. O emprego das IAs foi para atividades de assistência: (i) tradução de artigos em inglês, com comparação à tradução humana; (ii) sugestão e refinamento na formulação de strings, com posterior finalização humana; (iii) auxílio na triagem (depois de feita a triagem humana, foi utilizada a IA para o mesmo processo; posteriormente as seleções foram comparadas por revisores humanos. Portanto, houve contribuição para a inclusão/exclusão de estudos, porém, a checagem final foi dos autores).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção traz os resultados da revisão sistemática da literatura, com duas etapas de análise. Em princípio, foi realizada a caracterização dos estudos incluídos e, na sequência, foi estabelecida a análise dos principais achados identificados nas pesquisas sobre LIPs.

3.1 Caracterização dos Estudos Incluídos

Dentre os 11 estudos incluídos no corpus analítico da revisão, predominam estudos qualitativos - especialmente estudos de caso, análises documentais e investigações exploratórias a respeito do funcionamento e características dos LIPs. Os 11 estudos incluídos no corpus analítico da revisão apresentam diversidade quanto ao contexto institucional, ao recorte geográfico e às abordagens metodológicas adotadas. Os principais elementos de caracterização dos estudos incluídos estão na Tabela 2.



Tabela 2 – Caracterização dos estudos incluídos

ID	Referência	País/Região	Contexto institucional	Tipo de estudo	Foco do estudo e principal contribuição
1	BARBOSA, Héllen Bezerra Alves; OLIVEIRA, Indira Dutra de Almeida Cabral de; NASCIMENTO, Ademir Macedo. Laboratório de Inovação no setor público: um guia para a implementação na Universidade Federal de Pernambuco. Revista dos Mestrados Profissionais, Recife, PE, v. 10, n. 2, 2021.	Brasil	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	Qualitativo, descritivo e interpretativo	Proposição de guia para implementação de laboratório de inovação em universidade pública.
2	CARNEIRO, Ana Paula Morgardo; PEREIRA FILHO, José Eduardo; GOMES, Marcelly de Freitas; PARAGUASSU, Liana. Agenda global e experiências locais inovadoras: um estudo de caso sobre a atuação de um laboratório de inovação em gestão pública. LOGEION: Filosofia da Informação, [S.l.], v. 2024, n. 1, 2024.	Brasil	Pólen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública (ENSP/Fiocruz)	Estudo de caso com pesquisa bibliográfica, documental e observação participante	Atuação e desafios de um laboratório de inovação em gestão pública
3	DINIZ, Daniele Guimarães; CASTRO, Cleber Carvalho de. Redes de inovação e de conhecimento: o impacto do GNova como Laboratório de Inovação Governamental e Perspectivas Futuras. P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-20, jan./jun. 2024.	Brasil	GNova - Laboratório de Inovação em Governo (ENAP)	Pesquisa aplicada, exploratória, descritiva, qualitativa	Impacto do GNova como laboratório governamental e seu papel em redes de inovação e conhecimento
4	VAN ECK, Lucy; KEMPENEER, Shirley; DUIJND, Michael; NIJBOER, Gerard. The public sector's new knowledge: Narrating the life of liquid knowledge in public sector	Países Baixos	Vonk - Laboratório de Inovação Digital do Município de Roterdã	Estudo de caso etnográfico	Produção e institucionalização do conhecimento em laboratório de inovação do setor público

Realização:



	innovation labs. Futures, v. 173, 2025. Artigo 103669.				
5	GALHARDO, Cassiano; CONTI, Diego de Melo; QUARESMA, Cristiano Capellani; SANTOS, Fernando Tadeu da Silva dos; OLIVEIRA, Natália Cristina de; FALSARELLA, Orandi Mina; MARIOSIA, Duarcides Ferreira. Inovação para a sustentabilidade urbana: o caso do MobiLab. Revista PPC - Políticas Públicas e Cidades, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 01-29, 2024.	Brasil	MobiLab - Laboratório de Inovação em Mobilidade de São Paulo	Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva; estudo de caso	Aprendizados a partir da estruturação de laboratório público voltado à mobilidade urbana
6	LAURIANO, Nayara Gonçalves; FERREIRA, Marco Aurelio Marques. Laboratórios de inovação em governo como intermediadores de problemas públicos na América Latina. Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 413-429, set./dez. 2022.	América Latina (Brasil, Argentina e Chile)	GNova, LABgobar e Laboratorio de Gobierno	Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva; estudo de casos	Laboratórios de inovação em governo na América Latina que atuam com problemas públicos
7	MIRANDA, Daniel Santiago Coutinho de. Sistematização da trajetória de inovação administrativa no Ministério Público Federal. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador, v. 13, n. 2, p. e3556-e3556, jul./dez. 2024.	Brasil	Ministério Público Federal (MPF)	Qualitativo, exploratório, documental	Institucionalização da inovação e criação de laboratórios no MPF
8	OLAVO, Antonio Vagner Almeida; BENEYTO, Gonzalo Pardo; NEBOT, Carmen Pineda; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. Revista de	Brasil e Espanha	Laboratórios de Inovação LIG-Brasil e SI-Lab Espanha	Qualitativo, exploratório, comparativo	Comparação entre concepções e características de laboratórios do setor público em contextos distintos

Realização:



	Gestão e Projetos (GeP), São Paulo, v. 13, n. 2, p. 89-115, maio/ago. 2022.				
9	DELIGIANNIS, Athanasios Pantazis; PERISTERAS, Vassilios. Pioneering public sector innovation: the case of Greece's e-Government Team. Administrative Sciences, Basel, v. 15, n. 8, p. 306, ago. 2025.	Grécia	e-Government Team, Gabinete do Primeiro-Ministro da Grécia	Estudo de caso exploratório com análise temática	Funcionamento de uma unidade de inovação pública de alto nível governamental
10	SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Innovation labs in South American governments: congruencies and peculiarities. BAR - Brazilian Administration Review, Maringá, v. 20, n. 4, p. e220173, ago. 2023.	América do Sul	18 laboratórios de inovação em governos sul-americanos	Estudo de casos múltiplos, exploratório e descritivo, qualitativo	Laboratórios de inovação em governos sul-americanos
11	TESSAROLO, Enzo Mayer et al. Experimentando o design na gestão pública: o caso do Laboratório de Inovação do Estado do Rio de Janeiro. Ergodesign & HCI, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 46-66, jan./jun. 2021.	Brasil	Laboratório de Aceleração da Eficiência Pública do Estado do Rio de Janeiro (LAEP)	Exploratória e descritiva; estudo de caso	Implementação do LAEP e uso do design na gestão pública

Fonte: os autores (2026), com base nos estudos incluídos.

A maior parte dos estudos foi desenvolvida no contexto brasileiro, mas também há pesquisas em outros países e regiões: Grécia, Espanha, América do Sul e Países Baixos. Os estudos, sobre a questão institucional, trazem experiências variadas, como Ministério Público Federal e até mesmo o chamado e-Government Team, do Gabinete do Ministro. Em relação ao desenho metodológico, as abordagens qualitativas e exploratórias prevalecem, reforçando o caráter ainda emergente e descritivo do campo de investigação sobre os LISP.

3.2 Síntese dos Principais Achados da Literatura

Além da caracterização geral do corpus, a análise comparativa dos estudos permitiu identificar padrões recorrentes na literatura sobre LISP. Esses achados foram organizados em quatro eixos temáticos principais: (i) surgimento e características dos LISP; (ii) organização e



implementação dos laboratórios; (iii) estrutura e formalização institucional; e (iv) percepções dos atores envolvidos nas iniciativas de inovação.

Os LISPs investigados nos estudos incluídos apresentam padrões, conforme identificado na análise comparativa. Levando-se em consideração dimensões relacionadas aos objetivos, à estrutura organizacional, aos métodos utilizados e aos desafios institucionais dos laboratórios pesquisados, é possível sintetizar os principais achados, mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 – Síntese dos principais achados nos estudos incluídos

Dimensão analisada	Principais achados
Objetivos dos LISPs	Experimentação de soluções, melhoria de serviços públicos, fortalecimento da inovação governamental
Estrutura organizacional	Equipes pequenas, multidisciplinares e estruturas flexíveis
Métodos utilizados	Design thinking, metodologias ágeis, prototipagem, cocriação
Papel institucional	Intermediação entre burocracia e inovação, promoção de aprendizagem organizacional
Principais desafios	Resistência institucional, escassez de recursos, dificuldade de institucionalização
Condições para sustentabilidade	Apoio político, integração com estruturas administrativas e legitimidade institucional

Fonte: os autores (2026), com base nos estudos incluídos

Mesmo em contextos institucionais bastante diversos, a síntese evidencia que os LISPs têm características comuns, com destaque para a atuação em ambientes de experimentação, equipes multidisciplinares e a adoção de metodologias ligadas ao design. Os estudos analisados também comungam de desafios recorrentes, geralmente relacionados à institucionalização das iniciativas, à resistência organizacional, à questão da necessidade de suporte político para a manutenção dos laboratórios.

3.2.1 Características dos LISPs na literatura analisada

Os estudos incluídos na revisão indicam que os LISPs são compreendidos como estruturas organizacionais voltadas à promoção de inovação no setor público. Estão associados, com frequência, à experimentação de abordagens inovadoras para a gestão pública.

As funções desempenhadas pelos LISPs em governos sul-americanos - atividades educativas a respeito de inovação, criação de soluções e desenvolvimento de processos colaborativos, por exemplo - são apontadas por Silva Júnior e Emmendoerfer (2023). Outra atuação, conforme observam os autores, são dos LISPs enquanto espaços de mediação entre diversos atores individuais. Com isso, também promovem a articulação entre órgãos governamentais, sociedade e setor privado.



Lauriano e Ferreira (2022) trazem uma perspectiva semelhante ao destacarem que os LISPs atuam como intermediadores para a solução de problemas públicos. Desta forma, a partir da experimentação e da cocriação, contribuem para a formulação de resoluções.

A aprendizagem institucional também aparece como um papel dos LISPs. Ao analisarem a experiência do Laboratório de Aceleração da Eficiência Pública do Estado do Rio de Janeiro, Tessarolo et al. (2021), apontam que a utilização de metodologias ligadas ao design pode amplificar a cooperação entre instituições e órgãos governamentais. Além disso, estas instituições e órgãos fortalecem suas possibilidades de lidarem com problemas complexos.

A análise dos estudos incluídos mostra justamente o que Sano (2020) observou, ao mapear os LISPs no Brasil, as diferentes funções as quais estes laboratórios podem assumir.

3.2.2 Organização e implementação dos LISPs

Os Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISPs) vêm se expandindo e se consolidando no Brasil desde 2010, seguindo uma tendência internacional (Sano, 2020). A criação e instituição de laboratórios de inovação é um reflexo do setor público às transformações tecnológicas, econômicas e sociais em curso. Também, às demandas por uma atuação de instituições públicas mais eficiente e orientada a resultados na prestação de serviços à sociedade (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021).

Um obstáculo a esta busca das organizações públicas está no modelo administrativo vigente, caracterizado pela burocracia, hierarquia e centralização (Diniz; Castro, 2024). Os autores também expõem que o contexto público traz empecilhos à inovação, “tais como aversão ao erro, resistência institucional e obstáculos burocráticos” (Diniz; Castro, 2024, p. 1).

Com o intuito de superar os impasses, governos e instituições públicas vêm criando estruturas visando à inovação. Seja com equipes ou em laboratórios, estas estruturas em organizações públicas buscam fomentar a cultura de inovação.

Os estudos analisados demonstram que tais laboratórios atuam como instrumentos de experimentação, aprendizagem e cocriação de soluções públicas. Quanto à implementação, os estudos incluídos indicam que os LISPs nascem, com frequência, a partir da necessidade de desenvolvimento de novas formas de atuação institucional com possibilidades de lidar com desafios complexos da gestão pública.

Segundo Barbosa, Oliveira e Nascimento (2021), a criação de LISPs é uma possibilidade de fortalecimento da cultura de inovação nas organizações públicas. Os autores apontam que, essa possibilidade se acentua, particularmente, quando as iniciativas vêm com estratégias institucionais voltadas à promoção da experimentação e, na sequência, do aprendizado organizacional.

Horizontalidade, colaboração e experimentação contínua são princípios aos quais os LISPs costumam operar, segundo Carneiro et al. (2024), que estudam o Laboratório Pólen. Outro destaque é ter as necessidades dos usuários dos serviços públicos como elemento central na busca pela promoção de soluções.



Na análise do GNova, laboratório de inovação em governo da Escola Nacional de Administração Pública, Diniz e Castro (2024), relatam a atuação do LISP como hub de inovação. Nesse sentido, o laboratório articula redes de colaboração entre instituições e promove o desenvolvimento de soluções inovadoras no sentido de resolver desafios da administração pública.

A importância da colaboração entre diferentes atores institucionais também aparece no estudo de Galhardo et al. (2024). Os autores, ao investigarem o MobiLab, laboratório em inovação urbana em São Paulo, destacam a atuação dos LISPs, muitas vezes, promove a articulação entre governo, academia, setor privado e sociedade civil.

Portanto, os LISPs “funcionam como plataformas para o desenvolvimento de alternativas diversas, que dotam o aparato estatal e seus profissionais de ferramentas e conhecimentos necessários para enfrentar desafios complexos da administração pública” (Silva-Junior; Emmendoerfer, 2023, p.2, tradução dos autores e adaptada com o uso da IA generativa Gemini).

Para Carneiro et al. (2024), embora haja experiências relevantes de inovação no setor público, existe um potencial de crescimento muito maior. Essa alavancagem pode promover, segundo os autores, uma “expansão que gere de fato alterações significativas e que ampliem o alcance das ações governamentais por meio da gestão pública” (Carneiro et al., 2024, p. 11).

3.2.3 Estrutura e formalização

Em 2020, pesquisa conduzida por Sano revela que o percentual de formalização de LISPs foi de 69%. A formalização é controversa entre os atores pesquisados por Sano: se, por um lado, ela pode ser um mecanismo capaz de conferir maior segurança na continuidade da iniciativa, por outro, poderia reduzir a flexibilidade necessária à inovação (Sano, 2020).

No Ministério Público Federal (MPF), por exemplo, após a criação de laboratórios locais (InovLab/SP em 2021, InovaSul/RS em 2021, Inovadoria/PRR2 em 2022), foi instituída uma Política de Inovação (com a publicação da Portaria PGR/MPF nº 198, de 17 de março de 2023), que estabeleceu uma coordenação nacional para a “Rede de Inovação” do MPF e formalizou, de certa maneira, a possibilidade de inovar (Miranda, 2024).

A maioria, 11 dos 13 LISPs cujos atores foram entrevistados por Sano (2020), possui espaço físico próprio. Uma curiosidade a respeito dos espaços físicos é trazida por Barbosa, Oliveira e Nascimento (2021): os espaços são propositalmente diferentes do tradicional - com cores e painéis, por exemplo -, buscando romper com a padronização de escritórios convencionais.

As equipes que compõem os LISPs geralmente são pequenas: de zero a 14 membros, segundo Sano (2020). O mapeamento feito pelo pesquisador também mostrou que pouco mais da maioria dos laboratórios, 54%, possui equipe com dedicação exclusiva (Sano, 2020). As equipes menores atuam com servidores com conhecimento em metodologias ágeis que conduzem projetos. As equipes, conforme o mesmo pesquisador, são formadas por profissionais de diferentes formações acadêmicas, e, portanto, com perfis interdisciplinares.



Em relação ao tipo dos LISPs, Sano (2020) os divide em cinco classificações: 1. Desenvolvedores e criadores de inovação; 2. Facilitadores; 3. Educadores; 4. Disseminadores; e 5. Arquitetos.

Olavo et al. (2022), em estudo comparativo, apontam que os LISPs podem ter formatos institucionais variados. A análise de Laboratórios de Inovação no Setor Público brasileiros e espanhóis feita pelos autores revelaram, em determinados LISPs, o foco no desenvolvimento da inovação organizacional, e, em outros, processos de inovação social e participação cidadã.

Esse tema dos papéis que os LISPs podem assumir institucionalmente também foi tratado por Sano (2020). Ele aponta que as características dos laboratórios mudam consideravelmente conforme as escolhas institucionais sobre as funções a serem desempenhadas pelos laboratórios.

Para a atuação com experimentação e cocriação, as metodologias mais utilizadas incluem Design Thinking, Design Sprint e métodos ágeis, porém, segundo o pesquisador, entrevistados mencionaram o uso de diferentes métodos mesclados (Sano, 2020).

3.2.4 LISPs em universidades públicas

No mapeamento feito por Sano (2020), duas das primeiras iniciativas de LISPs no país estavam ligadas a IES federais: o Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação (LabTAR), da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), criado em 2010, e o Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo (Linegov), da Universidade de Brasília (UnB), em 2012 (Sano, 2020).

No processo de seleção dos artigos para este estudo, após todas as etapas, não foi encontrado nenhum estudo que abordava o caso de LISP em universidade pública. Nesse sentido, como explicado na Metodologia, embora não fosse um estudo de caso, o artigo de Barbosa, Oliveira e Nascimento (2021) foi mantido após sua leitura completa.

Os autores publicaram uma pesquisa mapeando características e recursos necessários à criação de um LISP, bem como os desafios e o foco de estruturas semelhantes. No estudo, também criaram uma proposta norteadora à implementação de um laboratório na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Naquele ano, expõem os autores, a UFPE ainda não contava, internamente, com um laboratório de inovação, embora produzisse atividades inovadoras (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021). Os pesquisadores identificaram que a instituição criou a Positiva UFPE - Diretoria de Inovação e Empreendedorismo (DINE) -, para disseminar a cultura de inovação, articular parcerias, gerar inovações e apoiar o empreendedorismo. Também instituiu uma Política de Inovação e estabeleceu o Polo Tecnológico e Criativo. Em âmbito administrativo, implantou sistemas de gestão digital, por exemplo (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021).

Os autores apontam que, apesar dessas iniciativas, a universidade enfrenta a carência de propostas focadas na melhoria de processos internos de gestão. O interesse, segundo eles, está voltado à “criação de startups e registros de patentes, sem considerar o olhar voltado para o ambiente organizacional. A Universidade ainda se encontra imersa



predominantemente em uma gestão característica da administração pública burocrática.” (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021, p. 196).

A análise sobre a UFPE segue abordando o trabalho dos servidores, particularmente da categoria de Técnico-Administrativos em Educação. Explicita-se a falta de comprometimento e estímulo das chefias à inovação, valorizando apenas o cumprimento adequado de tarefas rotineiras e, deste modo, desmotivando ideias novas e que gerem soluções de longo prazo. Soma-se a isso a dificuldade de integração entre departamentos, a carência de recursos (tempo, financeiros e falta de capacitação profissional) e a baixa incidência de competências inovadoras nos servidores, dificultando a resolução colaborativa de problemas e a criação de um ambiente de experimentação (Barbosa; Oliveira; Nascimento, 2021).

3.2.5 Percepção dos atores

Dentre os onze artigos, cinco realizaram questionários ou entrevistas com os envolvidos nos laboratórios. Entretanto, nem todos trazem as percepções a respeito dos LISP por parte de quem atua neles.

No artigo de Olavo et al. (2022), há a comparação entre um laboratório brasileiro e um espanhol. O brasileiro é visto como uma organização que apoia outros órgãos do governo a desenvolverem práticas de inovação, a qual é baseada na experimentação, cocriação e foco no cidadão. No ponto de vista do entrevistado, o laboratório é fundamental para a disseminação da cultura inovadora e promoção da mudança no setor público.

Sobre o laboratório de inovação espanhol, o entrevistado afirma que o laboratório é dedicado à inovação social, e busca aproveitar o potencial e conhecimento existente em determinado espaço territorial. Para ele, o potencial de inovação só existe em um território com “pessoas com conhecimentos e habilidades muito diferentes” (Olavo et al., 2022, p. 105). O entrevistado ainda considera bastante interessante, no âmbito do laboratório, a replicação e adaptação de formatos utilizados em outros espaços.

O estudo de Silva Júnior e Emmendoerfer (2023) identifica e caracteriza Laboratórios de Inovação em governos sul-americanos. Para tanto, foram utilizadas fontes documentais e bibliográficas, além de questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas (Silva-Júnior; Emmendoerfer, 2023). Porém, os resultados não abordam as percepções dos respondentes; as informações das respostas aos questionários foram utilizadas para a identificação e caracterização de cada um dos laboratórios pesquisados.

Van Eck et al. (2025) fazem entrevistas e observação participante para a pesquisa sobre o Vonk, Laboratório de Inovação de Roterdã. No artigo, os pesquisadores encontraram uma realidade na qual há tensões sobre os entregáveis do laboratório.

Segundo eles, os laboratórios de inovação no setor público têm se configurado como ambientes de experimentação onde governos procuram produzir conhecimento capaz de orientá-los em contextos incertos e marcados pelo avanço tecnológico. Contudo, o saber



gerado nesses espaços tende a permanecer “líquido”, ou seja, relacional, dinâmico e de difícil integração às estruturas burocráticas convencionais (Van Eck et al., 2025).

Essa tensão é contada, no artigo, com a metáfora do conto “As Roupas Novas do Imperador”, de Hans Christian Andersen. Portanto, não há como identificar as percepções exatas dos entrevistados. O único trecho que traz explicitamente essa percepção está na discussão. Nele, os pesquisadores explicam que ao longo do trabalho de campo, os participantes manifestaram, com frequência, a percepção de que “o antigo está ruindo, enquanto o novo ainda é desconhecido” (Van Eck, 2025, p. 8, tradução nossa). Nesse contexto, Van Eck et al. (2025) apontam que o Vonk enfrenta o desafio contínuo de construir conhecimento sobre o “novo incerto”, já que, na modernidade líquida (conforme conceito cunhado por Zygmunt Bauman), a realidade é fluida e resiste a qualquer forma de fixação ou estabilidade.

O estudo conduzido por Deligiannis e Peristeras (2025) aprofundou-se em uma estrutura não nomeada como “laboratório”, mas, sim, uma equipe de Governo Eletrônico (e-Government Team). Trata-se de uma unidade de inovação do setor público que atuou no Gabinete do Primeiro-Ministro da Grécia, no período de 2009 e 2012.

Onze dos 15 integrantes da equipe multidisciplinar participaram como respondentes. A percepção de que a equipe trouxe retornos positivos ao governo se deu por alguns fatores, segundo os pesquisadores: 1. a motivação em participar do grupo esteve ligada ao desejo de modernizar o Estado e dar transparência a seus dados; 2. os projetos desenvolvidos geraram transparência, engajamento cidadão e modernização digital; 3. organização horizontal, com processo de inovação informal, ágil e adaptativo, priorizando a flexibilidade e a prototipagem rápida em vez de metodologias rígidas.; 3. tomada de decisão acordada por diretrizes da alta gestão com execução autônoma pelas equipes técnicas; 4. houve mudança cultural, com maior transparência e responsabilização administrativa, o que gerou o fortalecimento da confiança pública; 5. a mensuração de resultados não era feita por métricas formais, mas pela adoção e longevidade das soluções. Mais do que indicadores quantitativos, o foco era a mudança cultural e comportamental (Deligiannis; Peristeras, 2025).

Por outro lado, os entrevistados indicaram aos pesquisadores que a equipe enfrentou barreiras burocráticas que dificultavam a colaboração. Também deixaram claro que os desafios mais recorrentes foram a resistência institucional e cultural, a falta de sustentabilidade política, as restrições legais e técnicas e a dificuldade de institucionalizar e escalar as inovações. Projetos tratados como iniciativas pontuais, sem consolidação formal, tiveram sua continuidade limitada (Deligiannis; Peristeras, 2025). Apesar do legado deixado pela equipe, seu final aconteceu em 2012, em função da falta de institucionalização somada à mudança de governo.

A percepção dos entrevistados na pesquisa conduzida por Galhardo et al. (2024) vai no mesmo sentido: para eles, a sustentabilidade e a concretização das inovações em Laboratórios de Inovação, como o MobiLab - laboratório estudado -, dependem do suporte político consistente e resiliente às alternâncias de poder (Galhardo et al., 2024). A instabilidade institucional que ocorre pela perda desse apoio eleva consideravelmente o risco de extinção e a limitação das capacidades operacionais do laboratório (Galhardo et al., 2024).

Realização:



Uma convergência entre artigos estudados é a percepção dos atores quanto ao potencial dos LSPs de serem instrumentos relevantes para mudanças organizacionais no setor público. Mesmo em diferentes contextos institucionais, os participantes apontam que o estímulo à experimentação, a disseminação da cultura de inovação e o desenvolvimento de soluções para problemas públicos complexos está presente nestes laboratórios (Olavo et al. 2022, Deligiannis; Peristeras, 2025). Além disso, apontam que os LSPs representam estruturas mais flexíveis, horizontais, iterativas e colaborativas do que as instituições públicas, tradicionalmente.

Limitações na atuação dos LSPs também aparecem nos artigos analisados. Van Eck et al. (2025) apontam a dificuldade de incorporação do conhecimento produzido nesses ambientes às estruturas convencionais. Nesse sentido, conceituam esse conhecimento como “líquido” e destacam que frequentemente tem barreiras para a incorporação institucional. De forma semelhante, Deligiannis e Peristeras (2025) também identificaram dificuldades na consolidação institucional de iniciativas de inovação no longo prazo. Os autores também ressaltam como motivação para essas dificuldades, restrições legais e instabilidade política. A questão mais importante a partir desses fatores é que, embora os laboratórios funcionem como espaços de experimentação, há um obstáculo relevante na capacidade de gerar mudanças estruturais reais. Isso porque é fundamental que a instituição ofereça condições favoráveis à incorporação das inovações desenvolvidas nos LSPs.

Uma lacuna percebida a partir dos estudos analisados diz respeito à metodologia: falta a exploração aprofundada da percepção dos atores envolvidos. A maioria dos estudos inclui entrevistas ou questionários com os participantes, entretanto, é possível propor, no campo de pesquisa, investigações mais minuciosas sobre a interpretação dos respondentes.

4 CONCLUSÕES

Esta Revisão Sistemática da Literatura teve como objetivo compreender como os LSPs, especialmente os laboratórios em universidades públicas, vêm sendo organizados, implementados e percebidos por seus participantes. Com a análise dos estudos, identificou-se que os LSPs vêm atuando voltados à experimentação, à aprendizagem organizacional e à construção para problemas públicos complexos. Também, que essas estruturas assumem funções distintas, conforme as decisões e o contexto institucional aos quais estão inseridos.

Os LSPs, segundo os achados desta revisão, são iniciativas promissoras para a ampliação da inovação no setor público. Porém, a consolidação destes laboratórios depende do reconhecimento de sua legitimidade e da consequente incorporação das inovações desenvolvidas nos LSPs.

Algumas características são recorrentes nos LSPs, evidenciaram os resultados: ambientes de experimentação, adoção de metodologias ágeis, equipes multidisciplinares e busca pela promoção de articulação entre setores e atores. Outra observação é a de que os laboratórios buscam fazer a mediação entre a burocracia tradicional e a necessidade de inovação nas instituições públicas, ou seja, procuram amplificar a capacidade de adaptação



destas organizações. A análise dos estudos mostrou, ainda, que há fatores institucionais – como apoio político, legitimidade organizacional, recursos e processos de formalização – dos quais a implementação e a consolidação dos LSPs dependem. Sem esses fatores institucionais, os estudos apontam que os LSPs não teriam a flexibilidade necessária à inovação.

Quanto aos LSPs em universidades públicas, não foram encontrados estudos que abordassem empiricamente essas estruturas no recorte realizado. Apesar da relevância das Instituições de Ensino Superior públicas para a produção de conhecimento e de inovação, o tema ainda é pouco explorado na literatura acadêmica. O estudo incluído nesta revisão que aborda o tema na UFPE é um guia, uma recomendação de como aquela instituição deve instituir seu LSP. A pesquisa ainda corrobora a ideia de que, mesmo com iniciativas voltadas à inovação, ainda há carência de estruturas dedicadas à inovação no setor público e, consequentemente, à experimentação de melhorias na gestão pública.

Identificam-se como limitações desta revisão, os recortes temporais, de língua e de bases de dados específicas. Tal escolha pode ter reduzido a identificação de estudos relevantes. Ainda são limitações, o número reduzido de artigos e a variedade metodológica utilizada, diminuindo a possibilidade de generalizações mais amplas. Apesar disso, houve, neste estudo, a sistematização de evidências a respeito das dimensões analíticas sobre os LSPs, mostrando um panorama do tema.

Sugere-se, portanto, que estudos futuros investiguem empiricamente, mais a fundo, LSPs em instituições públicas brasileiras, particularmente em universidades públicas, em seus aspectos de organização, implementação e percepção dos atores envolvidos. Estudos comparativos entre LSPs com diferentes modelos de organização e atuação, além de investigações longitudinais da institucionalização também podem contribuir sobremaneira para o campo.

Referências

BARBOSA, Héllen Bezerra Alves; OLIVEIRA, Indira Dutra de Almeida Cabral de; NASCIMENTO, Ademir Macedo. Laboratório de Inovação no setor público: um guia para a implementação na Universidade Federal de Pernambuco. Revista dos Mestrados Profissionais, Recife, v. 10, n. 2, p. 188-204, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/252650>. Acesso em: 10 ago. 2025.

CARNEIRO, Ana Paula Morgardo; PEREIRA FILHO, José Eduardo; GOMES, Marcelly de Freitas; PARAGUASSU, Liana. Agenda global e experiências locais inovadoras: um estudo de caso sobre a atuação de um laboratório de inovação em gestão pública. LOGEION: Filosofia da Informação, Rio de Janeiro, v. 11, ed. especial, p. 1-13, nov. 2024. DOI:10.21728/logeion.2024v11e-7377 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/386132273_Agenda_global_e_experiencias_loca



is_inovadoras_um_estudo_de_caso_sobre_a_atuacao_de_um_laboratorio_de_inovacao_e_m_gestao_publica#fullTextFileContent. Acesso em: 09 ago. 2025.

DELIGIANNIS, Athanasios Pantazis; PERISTERAS, Vassilios. Pioneering Public Sector Innovation: The Case of Greece's e-Government Team. *Administrative Sciences*, [s. l.], v. 15, n. 8, p. 306, 6 ago. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15080306>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/8/306>. Acesso em: 09 ago. 2025.

DINIZ, Daniele Guimarães; CASTRO, Cleber Carvalho de. Redes de inovação e de conhecimento: o impacto do GNova como Laboratório de Inovação Governamental e Perspectivas Futuras. *P2P & INOVAÇÃO*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-20, jan./jun. 2024 DOI: <https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6849> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/379159785_REDES_DE_INOVACAO_E_DE_CONHECIMENTO_o_impacto_do_GNova_como_Laboratorio_de_Inovacao_Governamental_e_Perspectivas_Futuras#fullTextFileContent Acesso em: 09 ago. 2025.

GALHARDO, Cassiano; CONTI, Diego de Melo; QUARESMA, Cristiano Capellani; SANTOS, Fernando Tadeu da Silva dos; OLIVEIRA, Natália Cristina de; FALSARELLA, Orandi Mina; MARIOSA, Duarcides Ferreira. Inovação para a sustentabilidade urbana: o caso do MobiLab. *Revista PPC - Políticas Públicas e Cidades*, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 1-29, 2024. DOI: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n1-13-2024> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/380496239_INOVACAO_PARA_A_SUSTENTABILIDADE_URBANA_O_CASO_DO_MOBILAB/fulltext/663f654306ea3d0b745ba102/INOVACAO-PARA-A-SUSTENTABILIDADE-URBANA-O-CASO-DO-MOBILAB.pdf Acesso em: 10 ago. 2025.

HIGGINS, Julian P. T.; THOMAS, James; CHANDLER, Jacqueline; CUMPSTON, Miranda; LI, Tianjing; PAGE, Mathew J.; WELCH, Vivian. A. (Ed.). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/chapter-epub/10.1002/9781119536604.fmatter>. Acesso em: 07 ago. 2025.

LAURIANO, Nayara Gonçalves; FERREIRA, Marco Aurelio Marques. Laboratórios de inovação em governo como intermediadores de problemas públicos na América Latina. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 413-429, set./dez. 2022. DOI: 10.18568/internext.v17i3.691. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/691>. Acesso em: 09 ago. 2025.

MIRANDA, Daniel Santiago Coutinho de. Sistematização da trajetória de inovação administrativa no Ministério Público Federal. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador, v. 13, n. 2, p. e3556, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3556. Disponível em:

<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3556>. Acesso em: 09 ago 2025.

Realização:



OLAVO, Antonio Vagner Almeida; BENEYTO, Gonzalo Pardo; NEBOT, Carmen Pineda; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.21792> Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/21792>. Acesso em: 14 mar. 2026.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 25 jul. 2025.

SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Innovation labs in South American governments: congruencies and peculiarities. *BAR - Brazilian Administration Review*, Maringá, v. 20, n. 4, p. e220173, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220173> Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/bar/a/HtbYk369RF67fLzYzBjDvZM/?format=pdf&lang=en](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/bar/a/HtbYk369RF67fLzYzBjDvZM/?format=pdf&lang=en) Acesso em: 09 ago. 2025.

TESSAROLO, Enzo Mayer; SILVA, Camila da; RANGEL, Artur; COELHO, Diogo; HERTZ, Isadora Bittencourt. Experimentando o design na gestão pública: o caso do Laboratório de Inovação do Estado do Rio de Janeiro. *Revista Ergodesign & HCI*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 46-66, 2022. DOI:10.22570/ergodesignhci.v9i1.1477. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353642616_EXPERIMENTANDO_O_DESIGN_NA_GESTAO_PUBLICA_O_CASO_DO_LABORATORIO_DE_INOVACAO_DO_ESTADO_DO_RIO_DE_JANEIRO#fullTextFileContent Acesso em: 12 ago. 2025.

VAN ECK, Lucy; KEMPENEER, Shirley; DUIJN, Michael; NIJBOER, Gerard. The public sector's new knowledge: Narrating the life of liquid knowledge in public sector innovation labs. *Futures*, v. 173, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103669>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328725001314>. Acesso em: 12 ago. 2025.

Realização: