

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Ricardo Aladim Monteiro

**A Cocriação de Valor Público em Laboratório de Inovação:
uma perspectiva comparativa entre Brasil e Portugal**

**São Caetano do Sul
2025**

RICARDO ALADIM MONTEIRO

**A Cocriação de Valor Público em Laboratório de Inovação:
uma perspectiva comparativa entre Brasil e Portugal**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

**São Caetano do Sul
2025**

FICHA CATALOGRÁFICA

Monteiro, Ricardo Aladim.

A Cocriação de Valor Público em Laboratório de Inovação: uma perspectiva comparativa entre Brasil e Portugal / Ricardo Aladim Monteiro. – 2025.

271 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina.

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2025.

1. Cocriação de Valor. 2. Serviço Público. 3. Laboratórios Vivos. 4. Laboratórios de Inovação. 5. Redes Organizacionais e Inovação. I. Farina, Milton Carlos. II. A Cocriação de Valor Público em Laboratório de Inovação: uma perspectiva comparativa entre Brasil e Portugal.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitor de Pós-graduação e Pesquisa

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Celso Machado Júnior

Tese de doutorado a ser defendida junto à Banca Examinadora em 05/08/2025 constituída pelos professores:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof^a. Dr^a. Maria do Carmo Romeiro (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Hugo Azevedo Rangel de Moraes (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira)

Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Júnior (Universidade Estadual do Ceará)

Dedico esta tese aos melhores mestre do mundo o Tarciso Aladim de Araújo e Nereide Monteiro Aladim e ao meu irmão Clóvis Aladim Monteiro que sempre foram meus guias, os doutores da vida. Dedico também a minha esposa Karla Sebastiana Bezerra Aladim e a meus filhos Lucas Bezerra Aladim e Maria Luíza Bezerra Aladim que sempre estiveram comigo e me incentivaram durante toda essa jornada.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, ao meu Padim Cícero e a Nossa Senhora Santana por terem me guiado e concedido forças para percorrer e concluir essa árdua caminhada. Expresso minha profunda gratidão a toda a minha família, especialmente àqueles que estiveram mais próximos durante essa trajetória: meus pais, meu irmão, minha esposa e meus filhos, que muitas vezes sentiram minha ausência em datas especiais, mas sempre demonstraram compreensão e apoio incondicional.

Em particular, registro minha sincera e profunda gratidão ao meu orientador, Prof. Dr. Milton Carlos Farina, pela paciência, dedicação e sabedoria ao longo de toda a pesquisa. Sua orientação foi fundamental para a construção deste trabalho. Estendo meus agradecimentos aos demais professores, que contribuíram de modo direto ou indireto para a minha formação — seja nas disciplinas, seja nas bancas ou em conversas informais — fortalecendo ainda mais a base deste estudo.

Aos colegas de doutorado, que enriqueceram os debates, o aprendizado e até mesmo os momentos de descontração, tornando a jornada mais leve: Hugo, Cirão, Edair Xodozinho, Léo, Menino Ney, Jone, Domingos, Rachel, Carla, Aureliano e tantos outros com quem tive o privilégio de conviver, deixo meu sincero obrigado.

Sou grato aos colegas da UFCA pelo apoio e companheirismo durante toda a trajetória, em especial a Milton Jarbas, Polyandra, Sabrina e Hugo, que sempre me deram valiosas dicas e orientações, valorizando e enriquecendo meu trabalho.

Agradeço aos amigos de longa data, que torceram, incentivaram e compartilharam momentos de lazer, abrindo uma cerveja ou uma cachacinha para aliviar o estresse. Também agradeço, por fim, àqueles que duvidaram da minha capacidade — vocês foram combustível extra para minha vitória.

A toda a equipe do Íris e do LabX, meu agradecimento pelo acolhimento, pela generosidade em abrir as portas dos laboratórios e por disponibilizarem informações e recursos essenciais para a elaboração e conclusão desta tese.

Obrigado, meu Deus! O menino de Tarcísio e Nereide terminou o doutorado!

“Estude, não pare, se prepare, busque uma formação, tenha uma profissão.”

(Tarciso Aladim)

MONTEIRO, Ricardo Aladim. **A Cocriação de Valor Público Em Laboratório De Inovação**: uma perspectiva comparativa entre Brasil e Portugal. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

RESUMO

A pesquisa aborda a cocriação de valor público em laboratórios de inovação. A participação do cidadão no serviço público é uma área em evolução, impulsionada por avanços tecnológicos e culturais, mas ainda com lacunas de compreensão sobre seu papel e impacto. O objetivo geral foi analisar como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos/serviços originados do processo de cocriação de valor nos laboratórios de inovação do setor público pesquisados. A metodologia adotada foi um estudo caso, com abordagem qualitativa, interpretativa e exploratória. Foram selecionados o Íris no Brasil e o LabX em Portugal. A coleta de dados incluiu entrevistas semiestruturadas com gestores e parceiros, análise documental de portais, redes sociais e relatórios. A análise de conteúdo permitiu a categorização e interpretação dos dados. Os resultados revelaram que a cocriação de valor se manifesta através da coprodução (compartilhamento de conhecimento, equidade e interação) e do valor em uso (experimentação, personalização e relacionamento). Interação e compartilhamento de conhecimento foram as subdimensões mais evidentes, enquanto a equidade mostrou menor intensidade. Os fatores facilitadores incluem engajamento e participação ativa dos *stakeholders*, apoio da liderança, transparência e comunicação eficaz. A capacitação, investigação aprofundada e a centralidade do cidadão também são cruciais. Fatores limitadores incluem resistência cultural e organizacional, escassez de recursos humanos e financeiros, e dificuldade em medir o impacto e compartilhar dados. O dilema político da falha em experimentos de inovação também foi identificado como um entrave. A implementação dos projetos é um processo contínuo e iterativo, onde o valor em uso é validado e refinado pelo feedback dos usuários. O Íris foca na digitalização e acessibilidade da informação, construindo relevância com resultados pontuais e prêmios externos, mas enfrenta desafios na medição padronizada de impacto. O LabX, por sua vez, tem uma atuação mais sistêmica e proativa, com forte institucionalização e foco na disseminação de metodologias e influência em políticas públicas. Ambos os laboratórios são exemplos de resiliência e empreendedorismo, contribuindo para a inovação governamental, cada um adaptado ao seu contexto, promovendo um setor público mais eficaz e centrado no cidadão.

Palavras-chave: Cocriação de Valor. Serviço Público. Laboratórios Vivos. Laboratórios de Inovação. Redes Organizacionais e Inovação.

MONTEIRO, Ricardo Aladim. **The Co-creation of Public Value in an Innovation Lab: A Comparative Perspective Between Brazil and Portugal.** Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2025.

ABSTRACT

The research addresses the co-creation of public value in innovation labs. Citizen participation in public service is an evolving area, driven by technological and cultural advances, but there are still gaps in understanding its role and impact. The overall objective was to analyze how the development and implementation of products/services originating from the value co-creation process occurs in the public sector innovation labs studied. The methodology adopted was a case study, with a qualitative, interpretative and exploratory approach. Íris in Brazil and LabX in Portugal were selected. Data collection included semi-structured interviews with managers and partners, documentary analysis of portals, social networks and reports. Content analysis allowed the categorization and interpretation of data. The results revealed that value co-creation manifests itself through co-production (knowledge sharing, equity and interaction) and value in use (experimentation, personalization and relationship). Interaction and knowledge sharing were the most evident sub-dimensions, while equity showed less intensity. Enabling factors include active stakeholder engagement and participation, leadership support, transparency and effective communication. Capacity building, in-depth research and citizen-centricity are also crucial. Limiting factors include cultural and organizational resistance, scarcity of human and financial resources, and difficulty in measuring impact and sharing data. The political dilemma of failure in innovation experiments was also identified as an input. Project implementation is an ongoing and iterative process, where value in use is validated and refined through user feedback. Íris focuses on digitizing and accessing information, building relevance with specific results and external awards, but faces challenges in standardized impact measurement. LabX, on the other hand, has a more systemic and proactive approach, with strong institutionalization and a focus on disseminating methodologies and influencing public policies. Both labs are examples of resilience and entrepreneurship, contributing to government innovation, each adapted to its context, promoting a more effective and citizen-centered public sector.

Keywords: Value co-creation. Public service. Living Labs. Innovation. Organizational Networks and Innovation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	Agência para Modernização da Administração
ÍRIS	Laboratório de Inovação de Dados do Governo do Ceará
LAB-X	Centro para Inovação do Setor Público
LDS	Lógica Dominante de Serviço
LSP	Lógica de Serviço Público
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Lógica Dominante.....	31
Figura 2 – Modelo DART.....	48
Figura 3 – Modelo de Cocriação de Valor	49
Figura 4 – Modelo conceitual de cocriação de valor (VCC)	52
Figura 5 – Estrutura de Rede de Relacionamento e Inovação	58
Figura 6 – Estrutura do modelo teórico de Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020)...	59
Figura 7 – Etapas de Elaboração do Trabalho	82
Figura 8 – Desenho da Pesquisa	82
Figura 9 – Dimensões da Cocriação de Valor	92
Figura 10 – Portal do Íris	101
Figura 11 – Portal do LabX.....	104
Figura 12 – Gráfico de co-ocorrência e conexões.....	114
Figura 13 – Projeto de <i>Redesign</i> do Portal de Serviços da Sefaz-CE.....	116
Figura 14 – Projeto de <i>Redesign</i> do Portal de Serviços da Sefaz-CE.....	117
Figura 15 – Projeto de <i>Redesign</i> do Portal de Serviços da Sefaz-CE.....	117
Figura 16 – Projeto com a Procuradoria da Fazenda Nacional	122
Figura 17 – Projeto com a Procuradoria da Fazenda Nacional	126
Figura 18 – Projeto Ceará Sem Fome e Projeto São José	135
Figura 19 – Fluxo de fatores influenciadores da coprodução	148
Figura 20 – Fluxo de fatores influenciadores do valor em uso	151
Figura 21 – Portal do LabX.....	205
Figura 22 – Fluxos dos desafios apresentados pelo Íris	215
Figura 23 – Fluxos dos desafios apresentados pelo LabX.....	217
Figura 24 – Seção Cooperação do Portal do Íris.....	220
Figura 25 – Seção Cooperação do Portal do Íris.....	221
Figura 26 – Notícia do Portal o Povo e do Instagram do Íris	223
Figura 27 – Notícia da PGFN	224
Figura 28 – Imagem do portal do LabX	225

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Reorientação do marketing de produtos para serviços	28
Quadro 2 – Relação entre a LDS e a Teoria Emergente.....	33
Quadro 3 – Períodos da LDS	34
Quadro 4 – Conceito de Cocriação	37
Quadro 5 – Comparativo de mercados	50
Quadro 6 – Características do modelo teórico de cocriação de valor	54
Quadro 7 – Modelo de cocriação de valor no contexto de serviço público.....	54
Quadro 8 – Modelo de cocriação de valor no contexto de serviço público.....	55
Quadro 9 – Modelo COVAL.....	56
Quadro 10 – Conceito de coprodução e cocriação de valor em serviço público a partir da perspectiva de gerenciamento de serviços	67
Quadro 11 – Realismo e Interação nos laboratórios vivos	71
Quadro 12 – Laboratórios de Inovação Público do poder executivo brasileiros	76
Quadro 13 – Laboratórios de Inovação Público Portugueses	79
Quadro 14 – Características do Íris e do LabX.....	89
Quadro 15 – Critérios de qualidade e relevância	91
Quadro 16 – Protocolo de estudo de caso	93
Quadro 17 – Dados das entrevistas	95
Quadro 18 – Produtos/Projetos do Íris	100
Quadro 19 – Produtos/Projetos do LabX.....	102
Quadro 20 – Resumo das principais características do Íris e LabX	110
Quadro 21 – Frequência de menções das subdimensões da cocriação de valor ...	113
Quadro 22 – Resumo das características de cada laboratório relacionada a cocriação de valor	146
Quadro 23 – Resumo dos fatores influenciadores da cocriação de valor	177
Quadro 24 – Quadro Comparativo: Implementação dos Projetos – Íris vs. LabX ...	218
Quadro 25 – Quadro Comparativo: Íris vs. LabX.....	227

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Abordagem dos elementos da coprodução e do valor em uso.....	53
Tabela 2 – Localização dos laboratórios de inovação do setor público brasileiro	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema da Pesquisa	19
1.2 Objetivo Geral	19
1.3 Objetivos Específicos	19
1.4 Justificativa do trabalho	20
1.5 Organização do trabalho	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 A Lógica Dominante de Serviços (LDS)	27
2.2 Cocriação de Valor	36
2.2.1 Modelos de Cocriação de Valor	47
2.3 Lógica dominante de serviço nas organizações públicas	60
2.4 Cocriação de valor no serviço público	65
2.5 Laboratórios de inovação e cocriação de valor público	70
2.6 Laboratórios de Inovação no Brasil e em Portugal	75
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
3.1 Etapas da pesquisa	81
3.2 Abordagem de pesquisa	85
3.3 Definição da Casos Selecionados	87
3.4 Estratégia de Coleta de Dados	90
3.5 Tratamento e Análise dos Dados	95
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
4.1 Descrição dos laboratórios de inovação estudados	98
4.2 Desenvolvimento dos projetos	104
4.3 Cocriação de Valor nos Laboratórios de Inovação	112
4.4 Fatores Influenciadores da Cocriação de Valor	148
4.5 Implementação dos projetos	178
4.6 Comparação entre o laboratório brasileiro e o português	220
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	229
REFERÊNCIAS	234
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL	250
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA	251
ANEXO 1 – LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICOS BRASILEIROS	252
ANEXO 2 – LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICOS PORTUGUESES	270

1 INTRODUÇÃO

O conceito de agregação de valor a produtos e serviços de forma unilateral, por parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas, está gradativamente sendo substituído por uma abordagem mais abrangente e contemporânea, que é a cocriação de valor. Tal conceito, segundo Ranjan e Read (2014), evidencia uma criação de valor conjunta embasada na coprodução e no valor em uso, através de compartilhamento de conhecimentos, equidade e interação, construindo experiências, relacionamentos e personalização.

No setor privado, observar-se ações empresariais que incentivam a colaboração de outras empresas ou pessoas físicas usuários dos seus produtos, ou serviços em busca de inovação e de criação de valor. Observa-se no setor privado que os clientes desenvolvem um papel fundamental na criação ou melhoramento de serviços e produtos. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que os clientes estão mais ativos, conectados em redes, capacitados e informados, e cada vez mais cocriam valor com as empresas.

Nambisan e Nambisan (2013) já alertavam que no serviço público, apesar de muitas inovações sociais surgirem a partir de ideias e sugestões da sociedade, o papel do cidadão na inovação e na cocriação de valor público tinha um histórico menos conhecido. Corroborando essa afirmação, em pesquisas mais recentes Brandsen, Vershuere e Bram (2018) destacam que por muito tempo a participação do cidadão junto à administração pública foi considerada indesejada ou sem importância. Observa-se que no discurso público a cocriação ao nível individual ainda permanece insignificante se comparada com outros tipos de participação popular, como, por exemplo, ações pontuais para elaboração dos orçamentos participativos e parcerias entre instituições públicas e privadas.

Abordagens como o *design* contemporâneo de serviços e metodologias de *codesign*, bem como a implementação de laboratórios vivos, têm potencial para influenciar os resultados de valor para usuários de serviços públicos e a sociedade em geral, conforme discutido por Wetter-Edman *et al.* (2014) e Gascó (2017). Conforme Rubalcaba e Peralta (2022), o papel da cocriação de valor nos serviços públicos ainda não foi completamente explorado, o que destaca a necessidade de mais pesquisas nessa área. Além disso, há um crescente interesse acadêmico na teorização e dinâmica da criação de valor em contextos de serviço público, como

evidenciado por Hodgkinson *et al.* (2017), Strokosch e Osborne (2020) e Strokosch, Zhu e Oprea (2021).

De acordo com Brandsen, Vershuere e Bram (2018), apesar da cocriação e coprodução ainda aparecerem nos discursos públicos de modo menos significativo que as participações tradicionais, esta realidade está mudando devido aos avanços tecnológicos e as mudanças culturais que tornam a cocriação e coprodução mais fácil de serem implementadas. A coprodução e a cocriação ocorrem quando os cidadãos participam ativamente interagindo, compartilhando conhecimentos, construindo experiências e relacionamentos personalizados.

Morais e Martins (2020) defendem que a governança pública, se bem aplicada e delineada, contribui com um ambiente de coprodução e cocriação de valor público, e conceituam a cocriação como sendo um arcabouço sistêmico inclusivo e participativo que tem como objetivo explorar aptidões, experiências e conhecimentos dos diversos atores sociais interessados nos serviços públicos, gerando, assim, inovações, serviços e políticas públicas mais coerentes e valorosas.

Para Pereira e Ckagnazaroff (2021, p. 116), “a cocriação de valor é fundamental para os serviços públicos que são capazes de verificar uma contribuição do cidadão de modo mais amplo, viável e eficaz para a sociedade, agora e no futuro”. Os referidos autores ainda afirmam que a cocriação de valor é a base para o desenvolvimento de serviços públicos sustentáveis no século XXI.

É evidente que muitas instituições governamentais estão iniciando projetos, programas, ou mesmo ações de menor escala, muitas vezes em colaboração com outras entidades governamentais, organizações do setor privado, grupos da sociedade civil e cidadãos, com o objetivo de aprimorar a eficiência dos serviços públicos (Vale; Batista Júnior, 2019). Os autores mencionados destacam o Conceito de Contrato de Impacto Social, uma abordagem que, embora ainda não esteja formalmente institucionalizada no Brasil, transcende a simples parceria. Isso porque o Contrato de Impacto Social cria relacionamentos, melhora a prestação dos serviços públicos e beneficia diretamente os usuários que participam ativamente do processo, resultando em uma verdadeira cocriação de valor.

Segundo Vale e Batista Júnior (2019), o objetivo principal desses contratos é financiar programas com um impacto social significativo, alcançando isso por meio de contratos de desempenho. Nessas transações, o governo se compromete a fazer pagamentos ao provedor somente quando metas socialmente mensuráveis são

alcançadas. Essa abordagem vai além da coprodução tradicional, pois não se restringe a uma parceria entre o usuário e o prestador de serviços para melhorar a entrega, mas envolve um processo de cocriação do valor dos serviços prestados.

Outra forma de cocriar valor é através de *living labs* ou laboratórios vivos, que, segundo Hossain, Leminen e Westerlund (2019), surgiram na década de 2000 e se referem a ambientes de experimentação abertos, são considerados fenômenos multidisciplinares e colaborativos que buscam integrar diferentes perspectivas e habilidades para a cocriação de soluções inovadoras. Leminen, Niitamo e Westerlund (2017) definem os laboratórios vivos como sendo espaços físicos ou virtuais onde diversos atores, governo, empresas, instituições de ensino e usuários se conectam em um processo colaborativo para criação, validação ou melhoramento de produtos ou serviços.

Segundo Schuurman e Tönurist (2017), os laboratórios vivos também podem ser chamados de laboratórios de inovação, pois, na literatura, as diferenças são apenas de nomenclatura, tendo em vista que na prática ambos os laboratórios usam experimentação, prototipagem, *design thinking* e espaços de colaboração entre diversos atores. A *European Network of Living Labs* (2019) define laboratórios vivos como sendo ambientes de experimentação, testagem e criação que fomentam a cocriação de valor e a inovação aberta entre entidades governamentais, academias, empresas privadas e cidadãos.

Seguindo o conceito de laboratório vivo, com foco na colaboração multidisciplinar com diversas áreas do governo e com parceiros externos, como empresas, organizações da sociedade civil, universidades e cidadãos, observa-se que o laboratório de Inovação de Dados do Governo do Ceará (ÍRIS) se diferencia de outros laboratórios de inovação brasileiros ao focar no ser humano, na cocriação de valor e no pioneirismo em relação ao desenvolvimento de projetos usando linguagem simples (Ceará, 2023). Seguindo os mesmos conceitos, observa-se em Portugal o Centro para Inovação do Setor Público (LabX), que se diferencia de outros laboratórios de inovação portugueses por ser uma unidade orgânica integrada à Agência para Modernização Administrativa (AMA), seguindo uma abordagem colaborativa que envolve de forma ativa empresas, organizações da sociedade civil, setor público e cidadãos, promovendo inovação e renovação de serviços públicos, através de cocriação com foco nas necessidades das empresas e dos cidadãos (LabX, 2023b).

A realização desta pesquisa é motivada pela crescente necessidade de compreender como a cocriação de valor pode ser efetivamente aplicada nos laboratórios de inovação do setor público, um campo ainda pouco explorado, especialmente no contexto brasileiro e português. Diante das transformações tecnológicas e culturais que exigem maior participação cidadã na formulação e implementação de serviços públicos, torna-se essencial investigar os processos, desafios e resultados da cocriação nesses ambientes inovadores. Além disso, existindo uma escassez de estudos empíricos que abordem as especificidades dos laboratórios de inovação públicos, esta pesquisa busca preencher lacunas importantes no conhecimento científico, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e inclusivas. Ao gerar subsídios teóricos e práticos, o estudo visa apoiar gestores públicos e formuladores de políticas na criação de serviços que realmente atendam às necessidades dos cidadãos, promovendo instituições mais transparentes, colaborativas e modernas.

1.1 Problema da Pesquisa

Neste contexto, a problemática que orienta o estudo é: como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos/serviços originados do processo de cocriação nos laboratórios de inovação do setor público?

1.2 Objetivo Geral

Analisar como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos/serviços originados do processo de cocriação de valor nos laboratórios de inovação do setor público pesquisados.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões da cocriação de valor nos Laboratórios de Inovação do setor público.
- Apresentar os fatores que influenciam os processos de cocriação de valor dentro dos laboratórios.

- Analisar a implementação dos produtos/serviços públicos gerados por meio do processo de cocriação nos laboratórios pesquisados.
- Comparar o processo de cocriação de valor nos laboratórios brasileiro e português.

1.4 Justificativa do trabalho

De acordo com Brandsen, Verschuere e Bram (2018), um dos tópicos debatidos pela administração pública é o envolvimento dos cidadãos na criação e produção de serviços públicos. Os acadêmicos estão começando a criar redes internacionais para estudar o engajamento do cidadão no domínio público, os governos em todo o mundo estão começando a enxergar o cidadão como um importante ator para a concepção e implementação de políticas e serviços públicos.

Apesar de todo esse engajamento, Hartley *et al.* (2017) alertam para o déficit de pesquisas práticas envolvendo formas de cocriação de Valor Público. O que se observa atualmente sobre o tema são apenas repercussões teóricas. Embora existam muitas pesquisas de cocriação de valor com foco em empresas privadas no Brasil esse ainda é um tema pouco debatido no setor público brasileiro. Contudo, o Valor Público é um aspecto importante para garantir a legitimidade e a confiança das pessoas, auxiliando a obtenção de consentimento da sociedade para facilitar a ação das organizações públicas. A participação do cidadão e de outros usuários do serviço nos processos de cocriação de valor público traz valorização e sustentação para as ações públicas (Medeiros, 2019).

Efetivamente, apesar da presença de estudos empíricos substanciais sobre a participação dos cidadãos na criação de valor em serviços, como aqueles conduzidos por Hardyman, Kitchener e Daunt (2019), Rubalcaba *et al.* (2022), apontam para uma carência de compreensão em relação à cocriação de valor que ocorre durante e após a prestação desses serviços, notando, em particular, a falta de consideração pela experiência individual do usuário. Além disso, há uma lacuna de conhecimento sobre o *design* contemporâneo de serviços e metodologias de *codesign*, como mencionado por Wetter-Edman *et al.* (2014), e a implementação de laboratórios vivos, conforme proposto por Gascó (2017), impactam os resultados de valor tanto para os usuários dos serviços públicos quanto para a sociedade como um todo. Seguindo a observação de Rubalcaba e Peralta (2022), é importante salientar que o papel da cocriação de

valor nos ciclos de vida dos serviços públicos ainda não foi devidamente explorado. Portanto, há uma necessidade premente de conduzir pesquisas adicionais para aprofundar nossa compreensão desses aspectos e suas implicações na cocriação de valor nos serviços públicos.

Sano e Galíndez (2023) realizaram um levantamento dos laboratórios de inovação no setor público da América Latina, revelando um total de 210 laboratórios, sendo 171 no Brasil, 12 no Peru, 8 na Colômbia, 6 na Argentina, 3 no Uruguai, 2 na Costa Rica, 2 no Equador, 2 no México, 2 no Paraguai, 1 no Chile e 1 no Panamá. Dos 171 laboratórios públicos brasileiros, 101 estão associados ao Poder Judiciário, enquanto 70 estão ligados ao poder executivo, legislativo e a outras instâncias do governo. No contexto deste estudo, atenção se concentrou especificamente nos laboratórios vinculados ao poder executivo. Essa escolha se fundamenta na amplitude das responsabilidades do poder executivo, que abrange o planejamento, implementação e gestão de uma vasta gama de serviços públicos diretamente relevantes para a vida dos cidadãos. Além disso, ao contrário de outros poderes ou instâncias governamentais, o poder executivo possui uma natureza menos específica em suas atividades, o que torna seu campo de atuação mais propício para a exploração de inovações.

De acordo com o portal do Centro para Inovação do Setor Público - LabX (2023b), existe uma rede de laboratórios de inovação no setor público português composta por 8 laboratórios. Dentre estes laboratórios está o próprio LabX que atua como coordenador da rede de inovação. Esses ambientes de inovação podem ser descritos como "laboratórios vivos", uma vez que, conforme observado pelos pesquisadores Schuurman e Tõnurist (2017), Tõnurist, Kattel e Lember (2017) os laboratórios vivos são espaços virtuais ou físicos usados para aprimorar as capacidades de inovação de organizações do setor público.

Ballon e Schuurman (2015) destacam que estes laboratórios são utilizados para alcançar os usuários internos (funcionários, gestores, ou qualquer outra pessoa que faça parte da organização) e externos (indivíduos, organizações ou entidades que não fazem parte do laboratório) e incluí-los em suas atividades. Além disso, é importante ressaltar o processo de cocriação de valor, o qual se caracteriza pela colaboração entre diversos intervenientes que compartilham conhecimentos e experiências na criação de soluções e serviços inovadores (Lehmann; Frangioni; Dubé, 2015). Neste contexto observa-se que tanto o Laboratório de Inovação e Dados – Íres como o

Centro para Inovação do Setor Público – LabX, podem ser vistos como laboratórios vivos.

O LabX é uma unidade orgânica que integra a Agência para Modernização Administrativa portuguesa AMA, e tem como missão contribuir para o ecossistema de inovação da Administração Pública, renovando a oferta de serviços públicos, fomentando a inovação do serviço público português e conectando as entidades públicas com outras entidades (LabX, 2023a). O Íris é um laboratório de Inovação e Dados que tem como objetivo estimular a mentalidade inovadora no ambiente público e agilizar o processo de transformação digital voltado para as necessidades dos usuários do serviço público, visando beneficiar tanto o cidadão quanto o ambiente governamental (Ceará, 2023).

O Íris desenvolve alguns programas, dentre eles está o Programa de Experiência do Cidadão-Usuário que usa *Designer Participativo* para cocriar com os cidadãos-usuários dos serviços públicos, além de fazer protótipos, testes e utilizar técnicas metodológicas de *designer* centrado no usuário, linguagem simples e *UX Writing*, o Programa Linguagem Simples que fomenta a cultura de linguagem acessível, desenvolve, experimenta, implanta e disseminar novos modelos de comunicação para o setor público e estimula a reflexão sobre os textos produzidos e transmitidos pelo governo para os cidadãos (Ceará, 2023). O LabX, desenvolve o Programa Transformar que articula três áreas de atuação que são: inovação em serviços públicos, simplificação administrativa e participação de todos os usuários dos serviços públicos. O programa busca criar e melhorar serviços públicos com foco nas pessoas de dentro e de fora da administração pública (LabX, 2023a).

Ranjan e Read (2014) destacam que no processo de cocriação de valor existem dois elementos básicos que são a coprodução e o valor em uso. Onde a coprodução está fundamentada através do compartilhamento de conhecimento, equidade e interação, e o valor em uso está fundamentado através da experiência, relacionamento e personalização. Tanto no Íris como no LabX os contribuintes, cidadãos e servidores públicos, participam de treinamentos, palestra, oficinas, cooperam com o desenvolvimento e melhoramento de produtos e serviços públicos, e têm a oportunidade de participar ativamente do desenvolvimento e melhoramento de produtos e serviços públicos.

Segundo Haug e Mergel (2021) falta na literatura pesquisas que conectem o processo de cocriação de valor com os resultados dos laboratórios fornecendo uma

conceituação sólida permitindo que futuras pesquisas sejam mais consistentes. Conforme o exposto observa-se a relevância dessa pesquisa que apresentará o processo de cocriação de valor público e como os produtos/serviços resultantes deste processo são implementados nos laboratórios Íris e LabX.

Apoiado na afirmação de Hartley *et al.* (2017), de que existem poucas pesquisas sobre o tema cocriação de valor público no Brasil, e em Sano (2020) que destaca que apesar do aumento nos estudos sobre laboratórios de inovação na América do Sul, muitos deles se restringem a relatórios técnicos e não abordam integralmente esse fenômeno, deixando de considerar suas particularidades. Estudos anteriores, como os de Fernando *et al.* (2023), identificaram diversas barreiras para a implementação de metodologias de cocriação em laboratórios de inovação governamentais, destacando questões como resistência à mudança, falta de capacitação adequada e dificuldades na colaboração entre atores diversos, incluindo consultorias, unidades governamentais e cidadãos

Nesse contexto, para Silva Junior e Emmendoerfer (2022), é essencial explorar lacunas de pesquisa, especialmente no sentido de evidenciar e caracterizar esses ambientes, a fim de obter uma compreensão mais abrangente e estimular a produção de novos conhecimentos, preenchendo a lacuna existente quanto à compreensão aprofundada dos mecanismos e condições que viabilizam uma cocriação efetiva e a concretização de resultados práticos nestes ambientes, contribuindo para o avanço teórico e prático na área de inovação pública.

Apoiado ainda na relevância do Laboratório de Inovação de Dados (Íris) no Brasil, e do Centro para Inovação do Setor Público (LabX) em Portugal, pode-se afirmar que o presente trabalho apresenta grande relevância teórica, prática e social. A pesquisa trouxe conhecimentos para a sociedade e para o setor público, que poderão ser usados no aprimoramento, na criação de Laboratórios de Inovação e Dados, no melhoramento dos serviços e na formulação de políticas públicas ligadas à criação expansão ou melhoramento dos laboratórios de inovação públicos.

A relevância empírica, bem como o ineditismo derivam da necessidade de pesquisas sobre cocriação de valor no serviço público brasileiro e português e da importância dos laboratórios de Inovação e Dados para o desenvolvimento e melhoramento de produtos, serviços e políticas públicas conforme exposto por Hartley *et al.* (2017), Sano (2020) e Mendes, Correia e Monteiro (2021). Rubalcaba *et al.* (2022) destaca lacunas de pesquisa sobre a cocriação de valor no serviço público.

Embora importantes pesquisas empíricas tenham sido realizadas sobre a participação dos cidadãos na prestação de serviços, ainda se sabe pouco sobre como o valor é cocriado. Rubalcaba *et al.* (2022) aponta ainda para a escassez de compreensão sobre como abordagens inovadoras, como metodologias contemporâneas de *design* de serviços e *codesign*, podem facilitar a cocriação de valor no serviço público. Estas lacunas destacam a necessidade de mais pesquisas e desenvolvimento de conhecimento nesta área específica.

Além disso, os resultados desta pesquisa contribuem com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 10, Redução das Desigualdades no Interior do País, que traz como uma das metas adotar políticas, empoderar e fomentar a inclusão social, econômica e política de todas as pessoas, sem distinção de idade, gênero, capacidade, raça, etnia, origem, religião, situação financeira ou qualquer outra característica. A presente pesquisa também está alinhada com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 11, Cidades e Comunidades Sustentáveis, pois os resultados podem contribuir para o fortalecimento e elaboração de políticas públicas que tornem as comunidades mais inclusivas. Além de se relacionar com o ODS 16 - Paz Justiça e Instituições Eficazes, pois ajudará a desenvolver instituições mais eficazes e garantir a tomada de decisões que seja ágil, aberta, envolvente e que represente os interesses de todos, em todos os níveis.

Após investigações conduzidas em 01 de março de 2024, através do Portal de Periódicos Capes, nas bases de dados da Web of Science e Scopus, sem restrição temporal, examinando os títulos, palavras-chave e resumos e utilizando as quatro variações de escrita da cocriação de valor encontradas na literatura - a saber: *value co-creation*, *value cocreation*, *cocreation of value* e *co-creation of value* - em combinação com os descritores serviço público e laboratórios de inovação, e posteriormente combinando-os com serviço público e laboratórios vivos, identificou-se apenas 23 estudos únicos após a análise dos achados e a exclusão de artigos duplicados. Para a literatura acadêmica, o trabalho justifica-se e mostra-se relevante tendo em vista a pequena quantidade de estudos que relacionam os conceitos de cocriação de valor, serviço público e laboratórios de inovação.

Ao cumprir os objetivos, o presente trabalho dar subsídios para um melhor direcionamento das ações do governo brasileiro e português no que diz respeito à implantação de novos laboratórios e elaboração de políticas públicas.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho é estruturado em 6 capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, problemática, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação do estudo e justificativa.

O capítulo dois apresenta a revisão da literatura, elaborada após uma pesquisa bibliométrica sobre cocriação de valor no serviço público. A construção do capítulo iniciará com o conceito Lógica Dominante de Serviço (LDS), abordado pelos autores: Vargo e Lusch (2004); Brodie, Löbler e Fehrer (2019); Eggert *et al.* (2018); Vargo *et al.* (2022), dentre outros. O segundo tópico apresenta a evolução do conceito de valor e o surgimento da Cocriação de Valor com autores seminais como, por exemplo, Prahalad e Ramaswamy (2004), e os modelos de cocriação de valor desenvolvidos por eles e diversos autores como Payne *et al.* (2009), Grönroos (2011), Ranjan e Read (2014), Fernandes Neto (2020), Carvalho (2020), dentre outros.

Em seguida, é abordado sobre serviço, lógica dominante de serviço público, cocriação de valor no serviço público e laboratórios de inovação e cocriação de valor público com autores como Vargo e Lusch (2016), Osborne, Strokosch e Radnor (2018), Dantas *et al.* (2020), Virtanen *et al.* (2018), Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020), Ansell e Torfing (2021), Osborne *et al.* (2022), Cluley e Radnor (2020), Hodgkinson *et al.* (2017), Strokosch e Osborne (2020), Strokosch, Zhu e Oprea (2021), Nesti (2017), Sano e Galíndez (2023), dentre outros.

Por sua vez, no capítulo três são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, explicando as etapas e as abordagens da pesquisa. Apresenta ainda os casos selecionados, o instrumento de pesquisa, os métodos de tratamento e análise dos dados, o roteiro de entrevista, a forma de avaliação, e o modelo teórico-empírico.

O capítulo cinco apresenta os resultados e a discussão da pesquisa, contemplando a descrição do fenômeno investigado, a análise de como os projetos são desenvolvidos em cada laboratório e como ocorrem os processos de cocriação de valor em cada um dos ambientes estudados. Além disso, são examinados os fatores que influenciam a cocriação de valor e a implementação dos projetos, finalizando com uma análise comparativa entre os dois laboratórios de inovação do setor público pesquisados.

Por fim, o capítulo seis traz as conclusões da tese obtidas através da pesquisa realizada, os comentários do autor e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura, elaborada após uma pesquisa bibliométrica sobre cocriação de valor no serviço público. Inicialmente, aborda-se sobre o conceito de Lógica Dominante de Serviço (LDS), a partir de Vargo e Lusch (2004), Brodie, Löbler e Fehrer (2019), Eggert *et al.* (2018), Vargo *et al.* (2022), dentre outros. Posteriormente, apresenta-se a evolução do conceito de valor e o surgimento da Cocriação de Valor, a partir de Prahalad e Ramaswamy (2004), e os modelos de cocriação de valor desenvolvidos por eles e diversos autores como Payne *et al.* (2009), Grönroos (2011), Ranjan e Read (2014), Fernandes Neto (2020), Carvalho (2020), dentre outros.

Em seguida, é abordado sobre serviço, lógica dominante de serviço público, cocriação de valor no serviço público e laboratórios de inovação e cocriação de valor público com autores como Vargo e Lusch (2016), Osborne, Strokosch e Radnor (2018), Dantas *et al.* (2020), Virtanen *et al.* (2018), Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020), Ansell e Torfing (2021), Osborne *et al.* (2022), Cluley e Radnor (2020), Hodgkinson *et al.* (2017), Strokosch e Osborne (2020), Strokosch, Zhu e Oprea (2021), Nesti (2017), Sano e Galíndez (2023), dentre outros.

2.1 A Lógica Dominante de Serviços (LDS)

De acordo com Vargo e Lusch (2016), a definição de serviço consiste na aplicação de competências especializadas, envolvendo conhecimentos e habilidades, por meio de atos, processos e desempenho, que beneficiam uma entidade, seja ela própria ou não. Na oferta de serviços, são utilizados tanto recursos individuais quanto organizacionais na aplicação dessas habilidades especializadas, visando proporcionar vantagens aos clientes. As organizações de serviços são capazes apenas de prometer um determinado processo ou experiência, sendo que a realidade dessa promessa depende da execução do serviço. É nesse momento que as expectativas do usuário se encontram com sua experiência do serviço, o que afeta sua satisfação e, por consequência, o desempenho e os resultados desse encontro de serviço (Venetis; Ghauri, 2004).

Resumidamente, a teoria tradicional de gerenciamento de serviços decorre de noções tripartidas de intangibilidade, inseparabilidade e coprodução (Grönroos, 2011).

Para Osborne, Strokosch e Radnor (2018), os serviços, diferente dos produtos, compreendem processos intangíveis, não são bens concretos, mesmo que em sua execução possa utilizar alguns elementos concretos. Para os referidos autores a produção e o consumo de tais serviços não são processos separados, mas são inseparáveis e ocorrem simultaneamente, isso porque não é possível armazenar um serviço para entrega em uma data posterior, ele é consumido no ponto de sua produção.

Seguindo esse raciocínio, Dantas *et al.* (2020) ressaltam que as recentes pesquisas de marketing envolvendo conceitos de bens e serviços sustentam que os serviços devem ter uma presença igual ou superior à dos bens, já que existem pouquíssimos produtos totalmente puros no mercado. O que é evidente é a existência de elementos suplementares, tanto tangíveis quanto intangíveis, que compõem as ofertas que serão disponibilizadas aos consumidores. Osborne, Strokosch e Radnor (2018) destacam que na prestação do serviço, o usuário/consumidor, querendo ou não, de forma consciente ou inconsciente, é um participante na produção e execução do serviço, ou seja, ele interage na execução do serviço.

Conforme pode ser observado no Quadro 1, Vargo e Lucsh (2004) já abordavam a lógica dominante centrada no serviço representando uma filosofia reorientada que é aplicável a todas as estratégias de marketing, incluindo aquelas que envolvem produtos tangíveis, como bens, no processo de prestação de serviços.

Quadro 1 – Reorientação do marketing de produtos para serviços

Visão tradicional do Marketing com foco em recursos operandos	Visão do marketing centrada no serviço com foco em recursos operantes
O objetivo da atividade econômica é fazer e distribuir coisas que podem ser vendidas	Identificar ou desenvolver as competências essenciais, os conhecimentos e as competências fundamentais de uma entidade econômica que representa uma vantagem competitiva potencial.
Para serem vendidos, essas coisas devem ser incorporadas com utilidade e valor durante os processos de produção e distribuição e devem oferecer ao consumidor um valor superior em relação às ofertas dos concorrentes;	Identificar outras entidades (potenciais clientes) que possam se beneficiar destas competências.
A empresa deve definir todas as variáveis de decisão a um nível que lhe permita maximizar o lucro da venda da produção; Para o máximo de controle de produção e eficiência, o bem deve ser padronizado e produzido fora do mercado;	Cultivar relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento de propostas de valor personalizadas e competitivamente atraentes para atender a necessidades específicas.

Visão tradicional do Marketing com foco em recursos operandos	Visão do marketing centrada no serviço com foco em recursos operantes
O bem pode então ser inventariado até ser solicitado e depois entregue ao consumidor com lucro.	A riqueza é obtida através da aplicação e troca de conhecimentos e habilidades especializadas.

Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2004).

Observa-se que os bens e os serviços estão interligados, eles não carregam definições excludentes. De acordo com Vargo e Lusch (2008), ambos se complementam por meio de elementos tangíveis e intangíveis que compõem a oferta entregue ao consumidor. Nesse sentido, é importante destacar que as características dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade), que foram criadas a partir da perspectiva dos bens, foram ressignificadas para que os serviços pudessem assumir um papel central na nova lógica de marketing (Vargo; Lusch, 2017).

Para Lusch, Vargo e Gustafsson (2016), a lógica dominante de serviço (LDS) é uma perspectiva que destaca a importância do serviço na troca econômica e na criação de valor. Ela sugere que todas as economias são fundamentadas em serviços, e que os bens são apenas um meio de distribuição desses serviços. A LDS está intrinsecamente ligada à pesquisa transdisciplinar, pois engloba uma ampla gama de disciplinas, como ciência da computação, sistemas de informação, marketing, gestão, gerenciamento de operações, ciência de serviços e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Ao reunir teorias e conceitos dessas diferentes áreas de estudo, a lógica LDS pode ser aprimorada e aplicada de maneiras inovadoras para solucionar problemas complexos relacionados aos ecossistemas de serviços (Lusch; Vargo; Gustafsson, 2016).

Vargo e Lusch (2011) exploram a transição do modelo de marketing centrado em produtos para a LDS, um modelo centrado em serviços. Eles argumentam que a distinção entre *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C) é limitada e que o marketing deve ser visto como um sistema de troca de serviços entre atores interdependentes. Os autores também destacam a importância da cocriação de valor pelos clientes e fornecedores, bem como a necessidade de uma perspectiva mais ampla e sistêmica do marketing.

O conceito de Lógica Dominante de Serviços surgiu com a proposição feita por Vargo e Lusch (2004), que acreditaram em uma nova perspectiva para a lógica dominante em marketing focada na prestação de serviços e não em bens. Segundo

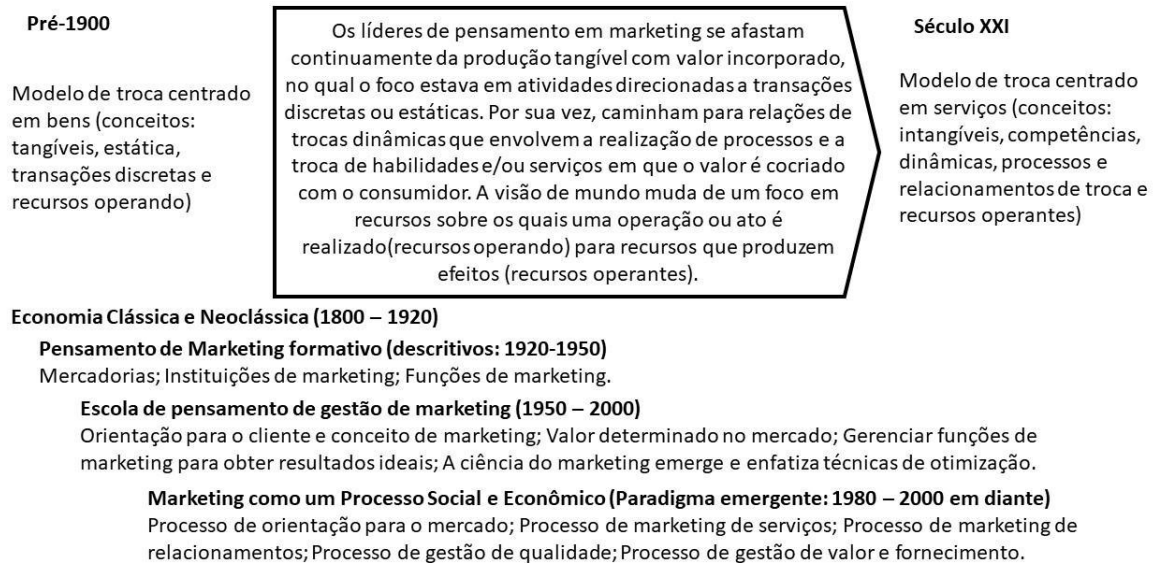
Vargo e Lusch (2004), os estudos formais de Marketing da época concentravam-se muito na distribuição e troca de mercadorias e produtos manufaturados. A nova perspectiva desafiou a mentalidade tradicional centrada em bens, que acreditava que a produção tangível era a forma ideal de troca, e na qual o valor é produzido e incorporado aos bens durante os processos de fabricação controlados pela empresa, para depois ser distribuído pelo mercado a consumidores (Brodie; Löbler; Fehrer, 2019).

Payne, Storbacka e Frow (2008) enfatizam que o cliente deve ser considerado um agente ativo na prestação do serviço, transcendendo o papel passivo de receptor e se transformando em um elemento distintivo e fundamental na busca por resultados, inovação e aprimoramento dos serviços. Observa-se que o marketing começa a ir além da distribuição, preocupado com mais do que a troca de mercadorias, com o serviço. Vargo e Lusch (2004) destacam que os bens não são os denominadores comuns das trocas, estes autores destacam como elementos essenciais a aplicação de conhecimentos especializados, habilidades mentais e, em menor grau, habilidades físicas.

Isso significa mais do que simplesmente ser orientado para o consumidor, significa colaborar e aprender com os clientes, sendo flexível para atender às suas necessidades individuais e em constante evolução. Uma lógica dominante centrada no serviço implica que o valor é definido e cocriado com o consumidor, em vez de incorporado na saída (Vargo; Lusch, 2004).

Pode-se observar a evolução da lógica dominante de marketing para a lógica dominante de serviço na Figura 1.

Figura 1 – Evolução da Lógica Dominante

Evoluindo para uma nova lógica dominante para o marketing

Fonte: Vargo e Lusch (2004, p. 4).

Observa-se, de acordo com o exposto por Vargo e Lusch (2004), que antes, na visão tradicional do marketing centrada no mercado, as empresas e o marketing viam os clientes como destinatários de mercadorias, um recurso operado que era segmentado, penetrado e recebia a distribuição; já na visão emergente na época, centrada na lógica dominante de serviços, o cliente é visto como um recurso operante, coprodutor do serviço, as empresas e o marketing se voltam para ações em interação com o cliente. Os referidos autores ainda explicam que é uma mudança de perspectiva, que antes focava no produto e passou a focar no cliente e, consequentemente, no serviço.

Antes mesmo de Vargo e Lusch (2004), os pesquisadores Normann e Ramirez (1993) defendiam que a mobilização dos clientes era fundamental para a criação de valor para as empresas. Prahalad e Ramaswamy (2000) observaram o mercado como um local de envolvimento proativo, e defenderam a cooperação do cliente no processo de criação de valor. Observa-se que, a partir do artigo de Vargo e Lusch publicado em 2004, foi que o tema ganhou uma maior repercussão.

O *Journal of Marketing* convidou pesquisadores para debater a Lógica Dominante de Serviços exposta por Vargo e Lusch, isso fez com que o tema ganhasse repercussão mundial e muitas contribuições. De acordo com Lusch e Vargo (2006), o *The Otago Forum*, idealizado e liderado por David Ballantyne e focado na lógica

dominante de serviços, trouxe uma grande contribuição para o tema, pois teve a participação de notáveis pesquisadores que durante vários dias dialogaram, compartilharam ideias, preocupações, sugestões e críticas que contribuíram para o fortalecimento da lógica de marketing dominante em serviços (Vargo; Lusch, 2008).

Consoante a este pensamento, Eggert *et al.* (2018) afirmam que a lógica dominante de serviço desafiou a visão tradicional do marketing que se baseava na criação e entrega de valor com foco no produto, buscando um foco maior nos recursos operantes, especificamente no gerenciamento de processos. Para Lusch e Vargo (2006), o serviço é a base de toda troca econômica, e o foco deve ser centrado em processos contínuos nos quais o consumidor esteja sempre envolvido na produção de valor.

Os autores Vargo *et al.* (2022) e Vargo e Lusch (2017) expõem que a lógica dominante de Serviço é generalizável em vários contextos de marketing e é aplicada em diversos níveis de agregação de valor, como, por exemplo: empresa-cliente, comunidades, indústrias, sociedades e entidades públicas. De acordo com Gloria e Lopes (2020), através da integração de recursos e troca de serviços, a Lógica Dominante de Serviço representa uma dinâmica e contínua narrativa de valor que foi desenvolvida de forma colaborativa por diversos pesquisadores.

Vargo e Lusch (2008) ressaltaram que os serviços não estavam suplantando os bens, eles apenas expuseram uma inadequação no sistema de classificação e de geração de valor baseado em mercadorias e afirmaram que isso estava ficando cada vez mais evidente. Estes autores sugeriram uma revisão no marketing tradicional com foco no mercado e expuseram uma alternativa que foi a Lógica Dominante de Serviço como uma alternativa para a criação de valor (Wilden *et al.*, 2017).

Para Vargo *et al.* (2022), o marketing tem evoluído de forma gradativa para uma orientação de cadeia de valor, orientado a sistemas interativos. Para os referidos autores, essa mudança iniciou com os pesquisadores Alderson (1957), Dixon (1967), e Layton (1985), e é resultado do surgimento de um novo conceito dos mercados, como redes sociais complexas de indivíduos e grupos, conectados por meio da participação compartilhada na criação e entrega de valor econômico por meio da troca.

A implicação geral dessas mudanças, mesmo que não sejam reconhecidas explicitamente, é que os principais fenômenos do marketing não podem ser entendidos de forma linear e determinística, como se pressupõe nas conceituações

de marketing mais tradicionais. Em vez disso, devem ser compreendidos como emergentes, decorrentes de relacionamentos interativos (Vargo *et al.*, 2022). Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a mudança em questão foi impulsionada e respaldada pela redefinição de valor como resultado de um processo de cocriação, ao invés de uma qualidade intrínseca de um produto. Bolton (2020) e Kotler, Pfürtsch e Sponholz (2021) destacam que essa mudança é uma reconceituação do marketing que atualmente é amplamente aceita. Os autores ainda argumentam que os principais fenômenos de marketing, como, por exemplo: valor, significado da marca, convenções de trocas, dentre outros, são resultados de processos dinâmicos e interativos emergentes.

Segundo Bolton (2020), a maioria dos pesquisadores da área de marketing, mesmo sem saber, adotam os princípios teóricos da Lógica Dominante de Serviço (LDS), com sua visão ampla do sistema agregado de marketing. Kotler, Pfürtsch e Sponholz (2021) também argumentaram recentemente que a LDS é a grande teoria do marketing. Para Vargo e Lusch (2017), assim como para Kotler, Pfürtsch e Sponholz (2021), por ser uma teoria considerada metateórica, a LDS é aplicável a todos os tipos de mercados e fenômenos relacionados ao marketing em contextos variados.

Vargo *et al.* (2022) apresentam a relação da LDS com a teorias emergentes de marketing, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação entre a LDS e a Teoria Emergente

LDS	Teorias emergentes de marketing
O serviço é a base fundamental da troca.	A troca de serviço por serviço fornece a interação essencial e necessária para o surgimento de conceitos emergentes.
O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.	Devido à natureza multifacetada e interacional do valor a cocriação implica em um fenômeno sistêmico e, portanto, emergente.
Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores.	Os atores participam do processo sistêmico de criação de novos recursos por meio da integração e interação dos recursos existentes, implicando que os recursos são emergentes.
O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	O valor é um resultado holístico e experiencial de complexas interações dentro do contexto de um determinado sistema e, portanto, sempre emergentes.
A cocriação da cocriação de valor ocorre por meio de instituições criadas por diferentes agentes e arranjos institucionais.	Instituições emergem das colaborações entre participantes e fornecem o contexto e os blocos de construção para futuras interações.

LDS	Teorias emergentes de marketing
Ecosistema de serviço, autoajustáveis	O autoajuste ou auto-organização é uma característica dos ecossistemas de serviços, o que implica em fenômenos emergentes.
Níveis de ecossistema de serviços	Níveis de agregação são úteis para propósitos analíticos/epistemológicos, revelando padrões e estruturas emergentes dentro dos ecossistemas de serviços.

Fonte: Adaptado de Vargo *et al.* (2022).

De acordo com o exposto no quadro 2, na LDS as trocas são cruciais para a criação de valor, o que implica em uma rede ou estrutura sistêmica. A integração de recursos permite a troca de serviços e fortalece a orientação de rede/sistema. O valor é fenomenológico e experiencial, o que significa que o resultado central é emergente. Os arranjos institucionais são estruturas emergentes geradas pelos atores que facilitam a cocriação de valor através da integração de recursos e troca de serviços, resultando em fenômenos emergentes adicionais. Os atores envolvidos nesse processo geram ecossistemas de serviços aninhados e sobrepostos, fornecendo o contexto para interações emergentes adicionais de cocriação de valor, que são indiscutivelmente o foco essencial dos novos mercados e do marketing (Vargo *et al.*, 2022).

Para Brodie, Löbler e Fehrer (2019), apesar de a LDS ter sua base fundamentada em teorias de processos sociais e econômicos formados por pensamentos sistêmicos e estratégicos sobre o mercado em meados de 1957, com o pesquisador Alderson Wroe, ela pode ser agrupada em três períodos que foram influenciados pelas pesquisas desenvolvidas por Vargo e Lusch, são eles: período formativo que vai de 2004 até 2007, período de refinamento que vai de 2008 até 2011 e o período de avanço que segue a partir de 2012. O Quadro 3 apresenta de forma sintética os três períodos descritos por Brodie, Löbler e Fehrer (2019).

Quadro 3 – Períodos da LDS

Período Formativo (2004 – 2007)	Neste período Vargo e Lusch (2004) apresentaram uma perspectiva alternativa de mercados e marketing que desafiou a lógica tradicional centrada em produtos dos Bens Dominantes (BD). A Lógica Dominantes de Serviços, nessa fase, consistia em oito premissas fundamentais que foram debatidas e esclarecidas em artigos acadêmicos publicados na época.
---------------------------------	--

Período de refinamento (2008 – 2011)	Vargo e Lucsh (2008) estenderam para 10 as premissas fundamentais. Durante esse período, os artigos publicados refinaram, esclareceram e ampliaram a narrativa da lógica SD, resultando em um aumento significativo no número de autores e periódicos referentes à lógica SD.
Período de avanço (A partir de 2012)	Durante esse período, Vargo e Lusch (2016) adicionaram uma nova premissa fundamental, levando a um total de onze premissas organizadas em cinco axiomas. O número de autores que contribuíram com a lógica SD aumentou ainda mais, assim como a variedade de artigos publicados em revistas de marketing, serviços e outras disciplinas. As investigações empíricas iniciais moldaram e verificaram a compreensão conceitual da lógica SD, e o trabalho publicado durante este período ampliou seu discurso e os contextos em que foi aplicado.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Brodie, Löbler e Fehrer (2019).

Durante o período formativo, ao propor o serviço como fundamento para todas as transações, os autores Vargo e Lusch (2004) enfatizaram recursos intangíveis, a criação conjunta de valor e o estabelecimento de relacionamentos. As oito premissas desenvolvidas por Vargo e Lusch (2004) foram: o reconhecimento de competências e aptidões especializadas como sendo fundamentais para o processo de troca, a troca indireta como sendo fundamental no processo, a caracterização de todas as economias como sendo economias de serviços, a descrição de bens como sendo ferramentas para a prestação de serviços, a visão do cliente como sendo um coprodutor, defendeu que a empresa deve fazer pareceres de valor e apresentou uma visão focada no serviço orientada no relacionamento com o cliente.

O período de refinamento como exposto no Quadro 3, de acordo com Brodie, Löbler e Fehrer (2019), inicia com o primeiro periódico americano na área de marketing a tratar de uma extensa variedade de temas relacionados a LDS, o *Journal of the Academy of Marketing*, publicado em 2008. Os autores Vargo e Lucsh (2008) reformularam algumas das suas oito premissas fundamentais e acrescentaram mais duas que foram a sustentação de que todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos e que o valor é sempre determinado pelos envolvidos no processo fenomenológico.

No período de avanço da LDS, que para Brodie, Löbler e Fehrer (2019) iniciou em 2012, Vargo e Lusch (2016) reformularam algumas de suas premissas apresentadas anteriormente, defendendo que o valor é cocriado por múltiplos atores,

que os recursos operantes são fontes fundamentais na criação de valor, e acrescentaram mais uma premissa que é a de que os atores geram arranjos institucionais que coordenam a cocriação de valor.

Para Brodie, Löbler e Fehrer (2019), a narrativa da lógica SD pode ser entendida como um processo de criação conjunta de valor, no qual os atores colaboram na combinação de recursos e na oferta de serviços. Esse processo é influenciado e restringido através de entidades e estruturas organizacionais gerados internamente, e resulta na formação de ecossistemas de serviços interdependentes e interconectados. Observa-se que das pesquisas e debates sobre a Lógica Dominante de Serviço surgiu o conceito de cocriação de valor e o argumento de que o valor é criado com e determinado pelo usuário no processo de consumo através do uso ou do valor em uso e da coprodução.

Nesta subseção, é possível observar que a evolução da lógica de serviços e a compreensão das interações entre bens e serviços desempenham um papel fundamental na transformação da teoria e prática de marketing. Essa abordagem centrada no serviço tem implicações significativas para a forma como as organizações encaram o desenvolvimento e a entrega de valor, enfatizando a importância da colaboração e da cocriação de valor com os clientes em um contexto em que os serviços desempenham um papel cada vez mais predominante nas economias modernas.

Além disso, procurou-se oferecer uma breve introdução à Lógica Dominante de Serviço, destacando sua relevância direta para o contexto desta dissertação. Apresentou as premissas da LDS, que incluem a identificação de conhecimentos e habilidades especializadas como fundamentais para o processo de troca, a caracterização das economias como sendo economias de serviços e a visão do cliente como sendo um coprodutor. A seção também destacou a importância do relacionamento com o cliente e da cocriação de valor na prestação de serviços, bem como as contribuições e repercussões da Lógica Dominante de Serviços. A próxima seção aborda significativos conceitos de cocriação de valor.

2.2 Cocriação de Valor

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), o foco das empresas que antes relacionavam o processo de criação de valor e seu significado, migraram de uma visão

centrada no produto e na empresa para experiências personalizadas e consumo, surgindo, assim, o conceito de Cocriação de Valor. Os estudos apresentados indicam que a criação de valor vem evoluindo para a cocriação de valor e seguindo um caminho cada vez mais plural. De acordo com o trabalho de Pera, Occhiocupo e Clarke (2016), esse entendimento está sendo consolidado e a visão atual da cocriação de valor está fundamentada em múltiplos *stakeholders* e ocorrendo em um contexto multiparticipativo.

Prahalad e Ramaswamy (2004) já destacavam que as interações de qualidade entre os indivíduos, clientes e empresas, eram a chave para a cocriação de experiências e de valor, que desbloqueava novas fontes de vantagem competitiva. Prahalad e Ramaswamy (2004) ainda apresentam um quadro comparativo do que é e do que não é considerado cocriação segundo a literatura.

Quadro 4 – Conceito de Cocriação

O que é cocriação	O que não é cocriação
Cocriação é a criação conjunta de valor da empresa e do cliente. Não é a empresa tentando agradar o cliente.	Foco no cliente. O cliente é rei ou o cliente está sempre certo.
Facilitar a cocriação da experiência de serviço pelo cliente, adaptando-a ao seu cenário específico.	Fornece um excelente atendimento ao cliente ou proporcionar ao cliente uma experiência de serviço de alta qualidade.
Definição colaborativa de problemas e sua resolução	Adaptação personalizada de ofertas à logística da indústria.
Estabelecer um espaço de vivência no qual os consumidores possam engajar em um diálogo participativo e cocriar experiências personalizadas. O produto permanece o mesmo, porém os clientes têm a capacidade de moldar experiências únicas.	Deslocamento de tarefas da empresa para o cliente, como no caso de autoatendimento. Envolvimento do cliente como gestor de produto ou criador de <i>designs</i> para produtos e serviços.
Variedade de experiência	Variedade de produto.
Experiência de consumidores	Segmentação de consumidores.
Experimentar o negócio como os consumidores fazem em tempo real. Diálogo contínuo.	Pesquisa de mercado meticulosa.
Coconstruindo experiências personalizadas	Experiências de encenação
Ambientes de experiência inovadores para novas experiências de cocriação	Inovação do lado da demanda para novos produtos e serviços

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Essa abordagem de cocriação de valor conjunto, que envolve diálogo, acesso a elementos contribuintes, conhecimento sobre riscos e benefícios, e transparência na relação entre empresa e usuário, é fundamental para o desenvolvimento de confiança entre as partes envolvidas (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Seguindo essa

perspectiva, a transparência é vista como uma ferramenta para reduzir a assimetria e aprimorar a integridade no processo de cocriação de valor.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), as organizações, apesar de expandirem sua gama de produtos, enfrentam desafios na diferenciação e precisam repensar os papéis tradicionais de consumidores e empresas. É necessário examinar e tratar esses atores e seu impacto em um processo com papéis convergentes de produção e consumo.

Prahalad e Ramaswamy (2004) identificaram desafios importantes na transição para um novo paradigma de criação de valor. Eles observam que muitas empresas continuam a operar sob uma lógica tradicional, na qual o mercado é tratado como uma entidade separada do processo de criação de valor. Essa perspectiva pode resultar em um foco excessivo na redução de custos ao longo da cadeia de valor, em detrimento da exploração de oportunidades para a cocriação de valor com os consumidores.

Os autores também apontam que, embora algumas empresas já tenham começado a envolver os consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, essa prática ainda tende a ser centrada na própria empresa e em seus produtos, limitando assim o verdadeiro potencial de cocriação. A principal dificuldade, segundo eles, está na mudança de mentalidade necessária para que as empresas reconheçam a importância da personalização e da experiência do consumidor como fontes de valor distintivo.

Dessa forma, Prahalad e Ramaswamy (2004) concluem que a transição para um modelo baseado na cocriação de valor exige uma transformação significativa na forma como as empresas concebem o mercado e interagem com os consumidores.

Por sua vez, Payne, Storbacka e Frow (2008) destacam que o processo de cocriação de valor não se encerra na fabricação do produto, mas sim quando o cliente o utiliza. Sua pesquisa propõe uma estrutura conceitual para entender e gerenciar a cocriação de valor, baseada nos princípios da lógica dominante de serviços. A pesquisa de campo foi conduzida em organizações de diferentes setores e incluiu provedores de serviços (viagens, energia, varejo), infraestrutura de pagamento (serviços financeiros), empresas de logística, empresas de telecomunicações e fabricantes de telefones celulares em diferentes locais geográficos no Norte Europeu, Reino Unido e EUA. Os resultados indicam que a cocriação de valor pode ser eficazmente administrada por meio de um processo de seis etapas. Isso envolve a

identificação de oportunidades para a cocriação, a seleção de parceiros, a definição de funções e responsabilidades, a facilitação do diálogo e interações, a avaliação contínua e aprendizado, bem como a captura e compartilhamento de valor. Além disso, o estudo enfatiza a relevância de uma abordagem centrada no cliente e da colaboração entre as empresas e seus clientes para alcançar com êxito a cocriação de valor.

Payne, Storbacka e Frow (2008) enfrentaram algumas dificuldades durante sua pesquisa. Eles observam que, apesar de existirem várias contribuições para o debate sobre a lógica dominante de serviços, incluindo estudos focados na cocriação, ainda há muitas oportunidades para investigar as experiências dos clientes e seu papel na gestão de marcas dentro desse novo contexto. Isso indica que a aplicação da lógica dominante de serviços à gestão de marcas ainda está em um estágio inicial, o que pode representar um desafio para os pesquisadores.

Além disso, o processo de coleta de dados foi descrito como iterativo, onde a análise inicial influenciava a seleção de dados adicionais necessários para uma compreensão abrangente dos processos de cocriação. Essa abordagem pode ter introduzido complexidade e desafios na formulação de um modelo final claro (Payne; Storbacka; Frow, 2008).

De acordo com Payne, Storbacka e Frow (2008), a cocriação de valor só é possível por meio da colaboração entre o cliente e o fornecedor. Essa interação pode ser considerada um processo colaborativo de aprendizado mútuo, conforme mencionado por Ballantyne e Varey (2006). Ao dialogarem, há uma oportunidade de cocriar valor por meio de ofertas personalizadas e coproduzidas, como destacado por Payne, Storbacka e Frow (2008).

Essa abordagem ganha ainda mais relevância diante das mudanças nas relações comerciais decorrentes da globalização, como observado por Ueda *et al.* (2009), que enfatizam a intensificação da competição por preço e o aumento da disparidade econômica entre as nações. Com produtos e serviços cada vez mais acessíveis e semelhantes, as empresas precisam ir além da simples funcionalidade e concentrar seus esforços em aumentar o valor percebido pelos consumidores. Payne *et al.* (2009) corroboram essa visão ao apontar que a lógica tradicional de geração de valor foi substituída pela lógica dominante de serviço, na qual o cliente assume um papel central e se torna um cocriador de valor junto à empresa. Essa transformação não apenas exige uma nova abordagem por parte das organizações, mas também

ressalta a importância da colaboração e da cocriação para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

A visão tradicional do marketing era baseada no valor em troca, onde o valor era desenvolvido pela empresa e disponibilizado para o mercado através da troca de bens e serviços por dinheiro. De acordo com Vargo e Lusch (2008), seguindo essa lógica, empresas e consumidores eram vistos como pessoas com papéis distintos, e a criação de valor era proveniente de uma série de atividades desenvolvidas pela empresa, enquanto o consumidor era passivo na geração de valor. No entanto, essa abordagem unilateral do valor está sendo amplamente revista com a ascensão da cocriação de valor, onde consumidores e empresas colaboram ativamente no processo de criação de valor, como discutido por Payne, Storbacka e Frow (2008). Esse novo paradigma reconhece a importância da interação entre as partes, possibilitando uma abordagem mais holística e centrada no cliente, na qual ambos desempenham um papel ativo na geração de valor.

Para Grönroos e Voima (2013), o valor deve ser percebido e experimentado pelo consumidor. Os autores realizam uma análise abrangente sobre a criação e cocriação de valor em serviços, com uma análise detalhada dos papéis desempenhados pelo cliente e pela empresa, bem como da extensão, localização e natureza do valor e da sua geração. Essa perspectiva é fundamental para compreendermos a transição do paradigma tradicional de marketing, baseado na troca unilateral de valor, para uma abordagem mais colaborativa e centrada no cliente, conforme discutido por Vargo e Lusch (2008).

A criação de valor está intrinsicamente ligada à geração de valor em uso para o cliente, enquanto a cocriação emerge das interações entre consumidores e empresas. Tanto as ações da empresa quanto as dos clientes podem ser categorizadas em diferentes esferas, como fornecedores, conjunto de ações e clientes, demonstrando a complexidade e a variedade de interações que contribuem para a cocriação de valor. Essa conceituação das esferas de geração de valor amplia nossa compreensão de como o valor utilizável surge e pode ser gerenciado, enfatizando a importância das interações diretas para as oportunidades de cocriação de valor discutidas por Payne, Storbacka e Frow (2008).

De acordo com Troccoli e Altaf (2012), a colaboração entre organizações e consumidores é essencial para a criação de valor, já que é por meio dessa interação que é possível experimentar o processo de cocriação. Em vez de trabalhar

isoladamente, as empresas podem permitir que os clientes escolham e contribuam para a criação de valor em conjunto. Essa abordagem colaborativa proporciona um momento e um espaço para a experimentação e a criação conjunta de valor.

Conforme Grönroos e Voima (2013), para entender a cocriação de valor é necessário conhecer como o valor é criado. Os autores ainda destacam que a cocriação de valor pode surgir a partir de experiências que vão se acumulando ao longo do tempo em um processo de construção e desconstrução de valor em uso. Ranjan e Read (2014) destacam que a cocriação de valor está embasada na coprodução e no valor em uso, em que a coprodução é formada pelo compartilhamento de conhecimentos, a interação e a equidade, e o valor em uso é constituído pela personalização, experiência e relacionamento.

O compartilhamento de conhecimentos é uma das formas pelas quais os consumidores podem contribuir com as organizações; ao compartilhar ideias, criatividade, experiências e conhecimentos, eles enriquecem o processo de cocriação de valor e ajudam a criar valor para ambas as partes (Ranjan; Read, 2014).

A equidade é outra característica importante da cocriação de valor, pois envolve a disposição da organização em compartilhar o controle em favor dos consumidores e o desejo dos consumidores de contribuir com as atividades de cocriação. Essa colaboração mútua entre consumidores e organizações é facilitada pela interação, que é a principal interface entre as partes envolvidas na coprodução. É por meio dessa interação que os consumidores e as organizações trocam informações, ideias e opiniões, trabalhando juntos para criar soluções inovadoras e agregar valor ao produto ou serviço (Ranjan; Read, 2014).

Pesquisas na área de marketing, como a de Zauner, Koller e Hatak (2015), conceituam o valor percebido pelo cliente como uma construção multidimensional, que envolve não apenas aspectos tangíveis como qualidade e preço, mas também elementos intangíveis como a experiência do cliente, entre outros. Essas pesquisas enfatizam a importância de entender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes em relação a essas dimensões para garantir sua satisfação. Essa compreensão amplia ainda mais a importância da equidade e da interação na cocriação de valor, destacando a necessidade de uma colaboração eficaz entre consumidores e organizações para alcançar o sucesso no mercado.

Donato (2017) argumenta que a capacidade de cocriar valor é fundamental para prosperar em um mercado altamente competitivo. A interação entre empresas e

clientes na criação ou melhoria de produtos e serviços por meio de experiências em rede, onde os participantes estão conectados e ativamente envolvidos, oferece uma oportunidade de desafiar conceitos tradicionais e adotar a visão da cocriação de valor. Essa abordagem colaborativa está alinhada com a perspectiva de Vargo e Lusch (2016), que destacam a cocriação de valor como um processo em que atores com recursos integrados e conectados por acordos institucionais compartilhados geram valor mutuamente por meio da troca de serviços. Isso reforça a importância da interação e colaboração entre empresas e clientes para a geração de valor no mercado competitivo.

Apesar desses avanços, Donato (2017) reconhece que sua pesquisa enfrentou limitações ao avaliar os mecanismos de cocriação de valor, concentrando-se apenas em aspectos como Análise de Redes Sociais - ARS, Relações Interorganizacionais - RIOS e o modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência), o que pode não capturar todas as nuances do fenômeno. A natureza dinâmica da rede, que permite a inclusão e exclusão de clientes e associados, também representa uma limitação, uma vez que o período de coleta de dados pode não refletir todas as interações e relações relevantes. Além disso, Donato destaca que a teoria sobre cocriação de valor ainda está em desenvolvimento, indicando a necessidade de maior consolidação e validação dos conceitos fundamentais envolvidos.

A percepção de valor por parte dos clientes, conforme Pham e Ahammad (2017), é um dos fatores críticos que influenciam suas intenções de compra, relacionamento e cocriação de valor. Essa percepção é essencial para a prosperidade em mercados competitivos, onde a cocriação de valor, conforme Donato (2017) e Vargo e Lusch (2016), se baseia na interação entre empresas e clientes. Wu e Li (2018) reforçam que, ao cocriar valor, as organizações não só mantêm relacionamentos de longo prazo, como também expandem suas participações de mercado e maximizam suas margens de lucro. Assim, a compreensão e a gestão da percepção de valor pelos clientes tornam-se cruciais para a eficácia dessas interações e para o sucesso no mercado competitivo.

Rintamäki e Kirves (2017) ainda destacam que é crucial que os gestores busquem ferramentas que possam auxiliá-los a compreender o que os usuários consideram valioso em suas experiências de consumo, integrando assim a cocriação de valor em suas estratégias. Para Dias e Costa (2021), compreender o conceito principal do valor percebido é fundamental, mas não é o bastante, pois a avaliação

pode ser modificada ao longo do tempo e pode ser influenciada por fatores pessoais e contextuais. Segundo Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013), a satisfação e a qualidade estão entre os principais determinantes do valor percebido. Quando os usuários percebem que um produto ou serviço proporciona benefícios sociais e funcionais satisfatórios, que correspondem às suas expectativas de desempenho, é provável que eles fiquem satisfeitos e considerem a oferta como sendo de alta qualidade, conforme sustentado por Scherer, Siddiq e Tondeur (2019). Essa compreensão do valor percebido pelos clientes é essencial para orientar as empresas na cocriação de produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas do mercado, promovendo assim cocriação de valor.

Os conceitos de experiência, relacionamento e personalização são fundamentais no contexto da cocriação de valor. A experiência envolve uma interação empática e emocional que gera valor de uso ao proporcionar uma sensação de autotransformação. O relacionamento é sustentado por processos interativos, recíprocos e colaborativos, essenciais para um ambiente ativo de comunicação e engajamento. A personalização, por sua vez, depende das características individuais e está relacionada à singularidade do processo de uso, seja real ou percebido. Esses conceitos estão interligados e desempenham um papel crucial na cocriação de valor (Albino; Pessôa, 2019).

Albino e Pessôa (2019) investigaram a cocriação de valor em programas empresariais de marketing social, analisando três iniciativas distintas. O estudo revela que, embora as ideias tenham sido predominantemente concebidas pelas organizações, as iniciativas permitiram que muitas pessoas se beneficiassem de sua participação. A Iniciativa 2 destacou-se por proporcionar mais oportunidades de cocriação de valor, permitindo um envolvimento mais profundo entre adultos e crianças nas atividades propostas. Em contrapartida, as outras iniciativas apresentaram limitações nesse aspecto, resultando em um envolvimento mais superficial do público.

Os autores identificaram alguns desafios, como a ausência de mecanismos para avaliação qualitativa e a tendência dos voluntários de seguir programas já estabelecidos, o que pode restringir a participação ativa e a contribuição do público. A pesquisa sugere que a falta de envolvimento do público na concepção das iniciativas pode gerar uma desconexão com suas realidades e necessidades. Albino e Pessôa (2019) recomendam a exploração de abordagens que incorporem a participação

colaborativa dos beneficiários para aprimorar os resultados e a eficácia das ações de marketing social.

Na pesquisa conduzida por Andrade (2019), cujo foco foi a Cocriação de Valor no Desenvolvimento de um Sistema de Informação: Um Estudo de Caso à Luz da Teoria dos *Stakeholders*, destaca-se a relevância da transparência. Andrade (2019) identificou, em seu estudo, que os usuários demonstraram alto engajamento, predisposição e disposição para participar ativamente na cocriação. Contudo, foi notado que eles expressam a necessidade de transparência e de receber feedback sobre suas contribuições. Corroborando com o presente estudo Lages *et al.* (2023) ressalta transparência como um elemento essencial na cocriação de valor no serviço público. Eles destacam a importância da transparência nas interações entre os diferentes atores envolvidos no processo de cocriação de valor, enfatizando a necessidade de compartilhar informações, promover a abertura e a honestidade nas relações, e garantir a prestação de contas.

A pesquisa Andrade (2019) também aborda as dificuldades enfrentadas pelas empresas na criação de softwares de sucesso, como requisitos incompletos e falta de envolvimento dos usuários. A cocriação é apresentada como uma abordagem que pode melhorar esses processos, promovendo uma colaboração mais eficaz entre todos os *stakeholders*.

Conforme Dantas *et al.* (2020) a cocriação de valor é promovida, envolvendo uma série de agentes ligados direta e indiretamente ao processo. O valor deixa de ser criado de forma unilateral e dialógica e passa a ser gerado de forma coletiva, através da integração de recursos operandos e operantes fornecidos por diversas fontes, incluindo diferentes mercados privados, agentes públicos, clientes e empresas. Essa abordagem colaborativa permite uma criação mais eficiente e adaptável às necessidades e expectativas dos consumidores.

Li e Shang (2020) investigam a qualidade dos serviços de e-governo e sua influência nas intenções de uso contínuo por parte dos cidadãos, com foco em portais de governo municipal na China. Os autores ressaltam que, por meio da cocriação, os consumidores não apenas percebem o valor dos produtos ou serviços, mas também desempenham um papel ativo na sua definição e aprimoramento, colaborando diretamente com as organizações no processo de criação de valor. Assim, compreender as dinâmicas que influenciam o valor percebido pelos consumidores é essencial não apenas para desenvolver estratégias de marketing eficazes, mas

também para fomentar uma colaboração significativa e satisfatória com os clientes. Essa abordagem colaborativa não só aumenta a satisfação do cliente, como também impulsiona o sucesso a longo prazo das empresas.

No entanto, a pesquisa de Li e Shang (2020) apresentou algumas limitações. O estudo focou exclusivamente em cidadãos individuais como principais usuários dos sites governamentais, ignorando outros grupos relevantes, como organizações empresariais e do setor público. Essa limitação restringe a generalização dos resultados. Além disso, o estudo não abordou outros canais de e-governo, como micro blogs e aplicativos móveis, que são cada vez mais utilizados na China. Os pesquisadores propõem que investigações futuras examinem o comportamento de uso contínuo dos cidadãos em relação a esses novos canais.

Dantas *et al.* (2020) conduziram uma investigação sobre a cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros, evidenciando a ocorrência desse processo por meio de interações entre diversos atores do mercado, como empresa, clientes, fornecedores e parceiros. Essa abordagem conjunta ressalta a colaboração na criação de valor no contexto hoteleiro. Por sua vez, Andrade (2019) analisou o dinâmico e contínuo processo de cocriação de valor em um sistema de informação, revelando sua fundamentação em interações diversas por meio de canais institucionais restritos, abertos e até informais, como o WhatsApp. Ambos os estudos reforçam a importância da interação e colaboração em processos de cocriação de valor, destacando o papel essencial dos clientes e outros atores na definição e melhoria dos produtos e serviços oferecidos.

Observa-se que as pesquisas de Li e Shang (2020), Dantas *et al.* (2020) e Andrade (2019) sublinham a necessidade de considerar múltiplos atores e canais no processo de cocriação de valor, seja no contexto de serviços públicos ou comerciais, para garantir uma abordagem mais inclusiva e eficaz.

Na pesquisa realizada por Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) na área de serviço público, incluindo seis países europeus, os autores apresentam a cocriação de valor como um processo fundamental para a inovação e melhoria dos serviços públicos e ressaltam a importância da interação entre os diversos atores, a troca de experiências e conhecimentos. Os resultados da pesquisa destacaram a interação entre consultorias privadas de Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento (KIBS) e organizações públicas, evidenciando o envolvimento dos clientes na co-produção de inovações nos processos e na cocriação de valor. Além disso, foram

testadas hipóteses sobre diferenças significativas nos processos inovadores realizados em cada um dos países pesquisados, devido às diferentes instituições promovendo um novo paradigma de gestão pública.

Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) ainda observaram que as consultorias de KIBS facilitam o desenvolvimento conjunto de produtos e serviços inovadores, reduzindo riscos, custos e otimizando o uso de recursos públicos. Essas consultorias também promovem valores sociais e contribuem para a geração de novas perspectivas sobre problemas públicos, bem como para o *design* de novos produtos digitais que aprimoram os serviços públicos. A pesquisa analisou as relações diretas e indiretas da interação do usuário com KIBS na influência da inovação pública, com foco em metodologias centradas no usuário, demonstrando o impacto positivo das consultorias de KIBS nos processos de inovação dos serviços públicos relacionados a organizações empresariais.

Adicionalmente, Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) avaliaram o efeito direto das metodologias centradas no usuário nas consultorias de KIBS e, conseqüentemente, nos processos de inovação dos serviços públicos, explorando três variáveis dependentes principais que explicam a inovação pública em processos relacionados a formalidades empresariais. Esses resultados contribuem significativamente para a compreensão da influência das consultorias de KIBS e das metodologias centradas no usuário na inovação dos serviços públicos e nas relações de coprodução e cocriação de valor entre o setor público e privado.

A pesquisa de Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) identificou várias barreiras significativas à implementação de metodologias de cocriação e *design* em laboratórios de inovação dentro de unidades governamentais. Entre essas dificuldades estão a resistência à mudança e a falta de capacitação adequada, que dificultam a adoção dessas abordagens inovadoras. Além disso, há desafios em engajar ativamente usuários e cidadãos no processo de coprodução e cocriação de inovações públicas, em grande parte devido à falta de conscientização e participação. A colaboração entre consultorias de KIBS, unidades governamentais e usuários também enfrenta obstáculos, principalmente por conta de barreiras de comunicação e falta de alinhamento de objetivos. A complexidade organizacional e burocrática limita ainda mais a integração de processos de coprodução e cocriação de valor nos serviços públicos. Superar a resistência institucional e cultural é essencial para promover uma

cultura de inovação e colaboração entre os diversos *stakeholders* envolvidos na melhoria dos serviços públicos.

Nesta subseção, foram apresentados conceitos significativos de cocriação de valor, baseados nos resultados de pesquisas desenvolvidas por autores seminais. Isso estabelece uma conexão com a Lógica Dominante de Serviço e serve como uma introdução aos modelos de cocriação de valor que serão discutidos na próxima subseção.

2.2.1 Modelos de Cocriação de Valor

Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que, à medida que o valor muda levando em consideração as experiências dos usuários de serviços ou dos consumidores de produtos, o mercado se transforma em um ambiente de interação entre comunidades de consumidores e empresas. Os autores ainda destacam que essa interação em conjunto com diálogo, acesso, transparência e compreensão dos benefícios são fundamentais para a criação de valor.

Payne *et al.* (2009), examinam o conceito de experiência de relacionamento com a marca no contexto de cocriação e lógica dominante de serviço e delineiam um modelo conceitual para projetar e gerenciar a experiência do cliente. O mercado não pode ficar separado das empresas na criação de valor. A visão de mundo centrada na empresa dos últimos anos foi desafiada e substituída por consumidores mais ativos e informados. Os consumidores buscam experiências de cocriação que levam em consideração suas circunstâncias peculiares (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

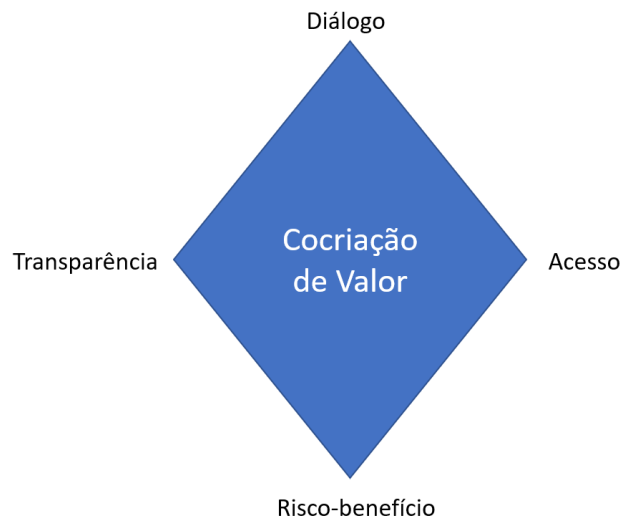
Conforme Payne *et al.* (2009), os consumidores ao interagir com a empresa podem criar valor e, conseqüentemente, a marca se torna uma experiência. Os consumidores estão mais informados, capacitados, conectados e ativos, e, com isso, conseguem extrair mais valor das trocas. A comunicação e o diálogo entre consumidores fornecem novas informações e perspectivas, eles deixam de ser totalmente dependentes das informações das organizações.

Prahalad e Ramaswamy (2004) são autores seminais na pesquisa sobre cocriação de valor, e foram eles que desenvolveram o modelo DART, o qual apresenta blocos de construção de interações entre empresa e consumidores, que facilitam a cocriação de valor. O modelo DART proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004)

apresenta quatro blocos fundamentais para a cocriação de valor, que são: diálogo, acesso, risco-benefício e transparência, conforme pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 – Modelo DART

Blocos de Construção de Interações para Cocriação de Valor



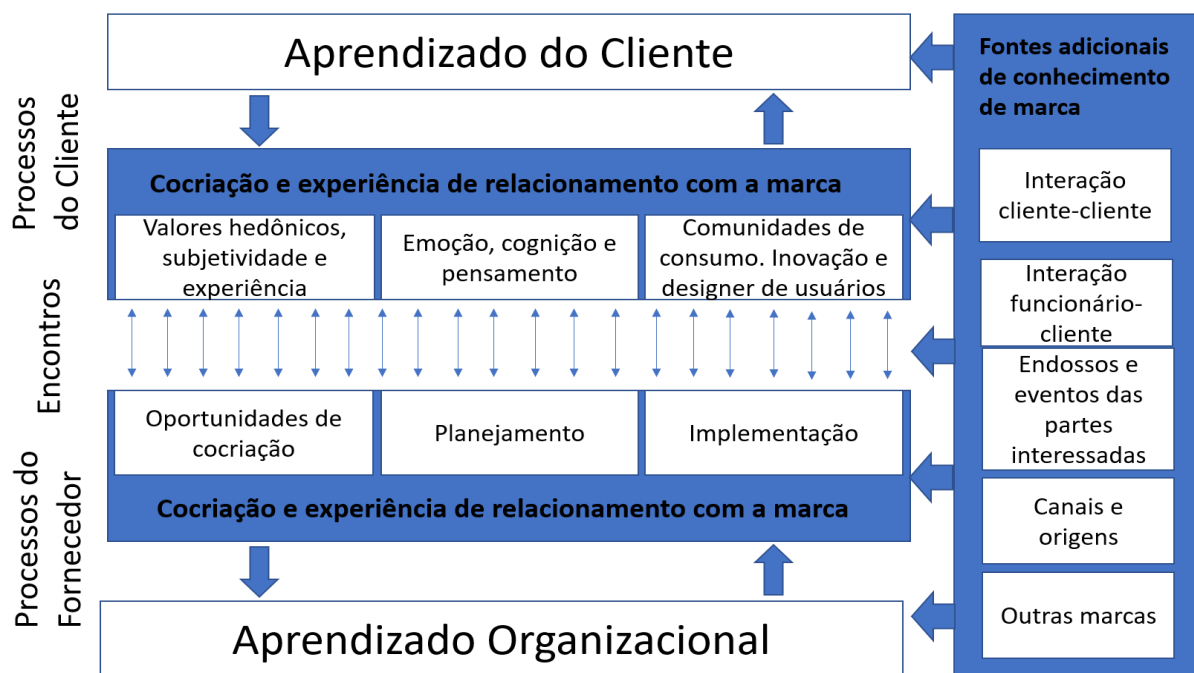
Fonte: Adaptada de Prahalad e Ramaswamy (2004).

O diálogo é uma atividade de interação, vontade de interagir e engajamento entre os atores, empresa e clientes. O acesso significa abertura para acessar elementos que contribuem para a cocriação de valor, como, por exemplo, informações, ferramentas, tecnologias e conhecimentos. O conhecimento sobre os risco-benefício dá a oportunidade de entender melhor os processos, gerando confiança para cocriação de valor. Por fim, a transparência reduz de forma significativa a assimetria, facilita o diálogo, e melhora a integridade, gerando confiança na relação entre a empresa e o usuário (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que este modelo serve de base para a interação entre empresa e consumidor e que os quatro blocos são fundamentais para a cocriação de valor. Para Levine *et al.* (2000), o diálogo é um dos elementos mais importantes para a cocriação, porque os mercados são conjuntos de conversas entre empresas e clientes. Prahalad e Ramaswamy (2004) complementam afirmando que o acesso e a transparência são fundamentais para a existência de um diálogo significativo e o conjunto dos quatro blocos promove interações individualizadas e resultados de experiência gerando cocriação de valor.

Os pesquisadores Payne *et al.* (2009) desenvolveram um modelo conceitual com o objetivo de entender melhor a cocriação de uma marca por meio do *design* de experiência de relacionamento em ambientes *business-to-consumer*, utilizando as teorias de marketing existentes. A pesquisa envolveu organizações de serviços (agências de viagem, empresas de hotelaria, desenvolvedores de *softwares*), e ao final foi apresentado um modelo conceitual para fins de cocriação de valor com foco na marca, conforme Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Cocriação de Valor



Fonte: Adaptado de Payne *et al.* (2009).

O modelo de cocriação de valor proposto por Payne *et al.* (2009) é fundamentado em quatro processos principais. O primeiro é o processo de criação de valor do cliente, que enfatiza a importância da cocriação e da vivência de um relacionamento significativo com a marca. O segundo é o processo de criação de valor do fornecedor, que se concentra em projetar e cocriar experiências de relacionamento com a marca. O terceiro envolve os encontros, onde ocorrem interações contínuas entre os participantes, essenciais para a criação dessas experiências. Por fim, o quarto processo considera o impacto de fontes adicionais de conhecimento da marca.

Apesar de seu avanço na compreensão da experiência de relacionamento da marca dentro do contexto da lógica dominante de serviços, os autores reconhecem

algumas limitações e fraquezas em seu modelo conceitual. Eles destacam a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a experiência do cliente e a cocriação de valor, sugerindo que o modelo pode não capturar completamente todas as nuances e complexidades desse processo. Além disso, a pesquisa foi realizada com um número restrito de empresas e setores, o que pode limitar a generalização dos resultados. A diversidade das experiências dos consumidores e a variação nas práticas de cocriação entre diferentes indústrias podem não estar totalmente refletidas no modelo proposto, indicando áreas que requerem mais desenvolvimento e pesquisa (Payne *et al.*, 2009).

As pesquisadoras Lasalle e Britton (2002) destacam que cocriação de valor não é terceirização, customização, nem transferência de atividades para os clientes, também não é uma encenação ou roteiro em torno de ofertas das empresas. A cocriação desafia as imagens de um mercado: como uma troca de ofertas de produtos e serviços e como uma agregação de consumidores.

As empresas precisam adquirir o máximo de conhecimento sobre os clientes através de um diálogo onde a infraestrutura informacional encoraja a participação ativa, incluindo busca de informações, configuração de produtos e serviços, realização de ações e consumo para gerar cocriação (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Para os referidos autores, o mercado deve ser visto como um espaço que pode gerar experiências de cocriação, um fórum de experiências e não como um alvo para as ofertas das empresas. No Quadro 5, pode-se observar o comparativo entre um mercado como alvo e um mercado como fórum de experiências.

Quadro 5 – Comparativo de mercados

COMPARATIVO DO MERCADO COMO ALVO COM O MERCADO COMO FÓRUM DE EXPERIÊNCIAS	
O Mercado como Alvo para Ofertas	O Mercado como Fórum de Experiências
A empresa e o consumidor são separados, com papéis pré-determinados distintos.	A empresa e o consumidor convergem; os relativos "papéis do momento" não podem ser previstos.
A demanda é prevista para produtos e serviços que a empresa pode fornecer.	A demanda e a oferta são emergentes e contextuais. O fornecimento está associado à facilitação de uma experiência única do consumidor sob demanda.
O valor é gerado pela empresa em sua cadeia de valor, e em seguida, produtos e serviços são oferecidos aos consumidores.	O valor é cocriado em diversos pontos de interação. A essência do valor reside na experiência compartilhada de cocriação.
A empresa divulga as informações para os consumidores.	Os consumidores e as comunidades de consumidores podem igualmente iniciar uma conversa entre si.

A empresa decide quais grupos de consumidores atender e os canais de distribuição a serem empregados para suas ofertas.	O consumidor opta pela empresa central e pelo contexto de interação para cocriar valor. A empresa central, seus produtos, serviços, funcionários, canais variados e comunidades de consumidores, se integra de forma harmoniosa para formar o ambiente de experiência no qual os indivíduos podem construir suas próprias experiências.
As empresas capturam o excedente dos consumidores. Os consumidores são vistos como alvos, seja em grupos ou individualmente. As empresas buscam obter uma visão completa do cliente, mas mantêm seus próprios processos opacos para os consumidores. As empresas almejam controlar o relacionamento com o cliente e o valor vitalício.	Os consumidores podem adquirir valor adicional da empresa, e o valor é obtido em conjunto. Os consumidores anseiam por uma visão completa e transparente da experiência, adaptada à linguagem do consumidor. A confiança e a fidelização emergem a partir de resultados de experiência atrativos. Os consumidores competem na obtenção de valor.
As empresas estabelecem, delineiam e mantêm a identidade da marca.	A experiência é a marca. A marca é cocriada e evolui com as experiências.

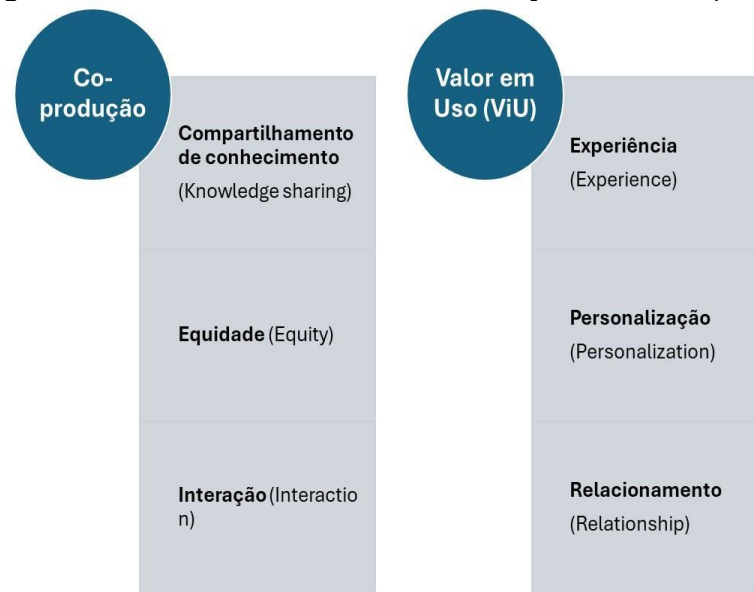
Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Para Payne *et al.* (2009), os clientes estão envolvidos em várias atividades e estes contribuem coletivamente para a experiência de relacionamento com a marca. Para os autores, as experiências vivenciadas são importantes, pois podem estimular o cliente a participar cada vez mais do processo de cocriação. Com o tempo, a capacidade do cliente de cocriar é desenvolvida, reforçada ou alterada por causa de sua sequência contínua de experiências. Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que o futuro pertence àquelas organizações que podem cocriar experiências únicas com os clientes.

De acordo com Ranjan e Read (2014), a literatura revela que a cocriação de valor é um constructo de terceira ordem com duas dimensões (coprodução e valor em uso), cada uma com três elementos subjacentes. A coprodução refere-se à cooperação entre fornecedores, prestadores de serviços e usuários, na qual todos desempenham um papel na criação e cocriação de valor, compartilhando recursos e serviços. Por outro lado, o valor no uso sugere que o valor emerge durante a utilização de um produto ou serviço, sendo moldado pela experiência e percepção dos usuários e provedores de serviços.

O modelo conceitual apresentado pelos autores sobre a cocriação de valor (VCC) é estruturado em torno de duas dimensões principais: coprodução e valor em uso (ViU) conforme Figura 4.

Figura 4 – Modelo conceitual de cocriação de valor (VCC)



Fonte: Adaptado de Ranjan e Read (2014).

Essas dimensões e elementos constituem um constructo de terceiro nível, no qual a coprodução e o valor em uso são fundamentais para compreender a cocriação de valor. O modelo visa integrar diversas perspectivas teóricas e fornece uma base para a operacionalização e mensuração da cocriação de valor.

Ranjan e Read (2014) empreenderam o primeiro esforço acadêmico para elucidar a natureza multifacetada da cocriação de valor (VCC) e elaborar um instrumento de medição que estivesse em conformidade com a teoria. Segundo os autores, dos 149 estudos na amostra, foi constatado que 71 estudos (48%) focalizaram exclusivamente na coprodução, 46 estudos (31%) centraram-se exclusivamente no Valor no Uso, ao passo que 32 estudos (21%) abordaram ambas as dimensões da cocriação de valor. Notavelmente, apenas 4 estudos (2,7%) investigaram de forma abrangente todos os três elementos da coprodução e todos os três elementos do valor no uso.

A tabela 1 apresenta o quantitativo e respectivo percentual de trabalhos que abordaram cada uma das subdimensões da cocriação de valor.

Tabela 1 – Abordagem dos elementos da cocriação e do valor em uso

Cocriação de valor		
Coprodução	Quantidade de trabalhos	% de representação
Compartilhamento de conhecimentos	28	19
Equidade	53	36
Interação	66	44
Valor em uso	Quantidade de trabalhos	% de representação
Personalização	30	20
Experiência	49	33
Relacionamento	48	32

Fonte: Adaptado de Ranjan e Read (2014).

De acordo com a Tabela 1, observa-se que a interação foi o elemento mais mencionado nos estudos analisados por Ranjan e Read (2014), enquanto o compartilhamento de conhecimento foi o menos abordado. A interação entre os participantes da cocriação de valor é o aspecto mais frequentemente enfatizado na literatura, evidenciando sua importância para o processo colaborativo. Por outro lado, o compartilhamento de conhecimento, apesar de fundamental para enriquecer essa colaboração, recebeu menos atenção, indicando uma possível lacuna teórica ou prática a ser explorada para fortalecer a cocriação.

Ranjan e Read (2014) expressam surpresa com os achados, especialmente ao notar que apenas quatro dos 149 estudos analisados consideraram todos os três elementos da coprodução e todos os três elementos de Valor em Uso (ViU). Isso sugere uma falta de coesão teórica dentro da literatura existente sobre cocriação de valor.

Vallentin-Holbech *et al.* (2020) apresentam um modelo teórico de cocriação de valor em um Living Lab com uma pesquisa em *design* que se baseia na cocriação de inovação por meio da participação ativa de usuários e *stakeholders* em um ambiente da vida real. Esse modelo enfatiza a colaboração entre diferentes partes interessadas, como estudantes, profissionais de promoção da saúde, pesquisadores e especialistas em jogos, para desenvolver soluções inovadoras e práticas para prevenção do consumo de álcool. O Quadro 6 apresenta as principais características do modelo teórico encontrado na pesquisa de Vallentin-Holbech *et al.* (2020).

Quadro 6 – Características do modelo teórico de cocriação de valor

Participação Ativa dos Usuários: O Living Lab envolve usuários conscientes e *stakeholders* em todas as fases do processo de *design*, desde a concepção até a implementação. Isso garante que as soluções desenvolvidas atendam às necessidades reais dos usuários finais.

Ambiente da Vida Real: O modelo apresentado é implementado em um ambiente da vida real, em uma escola dinamarquesa, onde os participantes podem interagir com as soluções propostas e fornecer *feedback* imediato. Isso permite a experimentação e a validação de ideias em um contexto autêntico.

Feedback e Insights dos Usuários: O ambiente proposto permite a obtenção de *feedback* e *insights* valiosos dos usuários durante todo o processo de cocriação de valor. Essas informações são essenciais para aprimorar as soluções e garantir sua relevância e eficácia.

Incorporação de Conhecimento Explícito e Tácito: O modelo busca incorporar tanto o conhecimento explícito (documentado) quanto o conhecimento tácito (experiential) dos participantes no desenvolvimento de produtos e serviços. Isso garante uma abordagem holística e abrangente para a cocriação de valor.

Colaboração entre Stakeholders Diversos: O *Living Lab* promove a colaboração entre *stakeholders* com diferentes origens cognitivas e motivacionais. Essa diversidade de perspectivas e experiências enriquece o processo de *design* e contribui para a geração de soluções inovadoras e adaptadas às necessidades do público-alvo.

Fonte: Adaptado de Vallentin-Holbech *et al.* (2020).

Conforme Vallentin-Holbech *et al.* (2020) o modelo teórico é uma abordagem prática e eficaz para o desenvolvimento colaborativo de produtos e serviços inovadores. Ao enfatizar a participação ativa dos usuários, a experimentação em um ambiente da vida real e a incorporação de feedback e insights dos participantes, o Living Lab possibilita a cocriação de soluções que atendam às necessidades reais do mercado e dos usuários finais.

Rubalcaba *et al.* (2022) exhibe um modelo de cocriação de valor no contexto do serviço público através de um estudo realizado em três laboratórios de inovação localizados na Alemanha e Austrália. O modelo de cocriação de valor público baseado nos laboratórios apresentado no artigo inclui os seguintes componentes conforme Quadro 7:

Quadro 7 – Modelo de cocriação de valor no contexto de serviço público

Componentes	Descrições
Fatores Contextuais	Este componente considera o ambiente e as condições organizacionais que influenciam a cocriação de valor nos laboratórios. Inclui elementos como o apoio político, as parcerias estratégicas com diferentes atores (como organizações governamentais, setor privado e academia) e a promoção de uma cultura de inovação e colaboração.

Componentes	Descrições
Processos de Cocriação	Engloba as atividades e interações realizadas nos <i>living labs</i> para promover a cocriação de valor. Isso inclui a experimentação de novos métodos e abordagens, a colaboração entre participantes de diferentes origens e a geração de soluções inovadoras para desafios públicos.
Resultados Tangíveis	Refere-se aos produtos, serviços e tecnologias concretas desenvolvidas nos <i>living labs</i> como resultado das atividades de cocriação. Esses resultados tangíveis contribuem para a melhoria dos serviços públicos, a inovação no setor e a entrega de valor mensurável para os cidadãos e a sociedade.
Resultados Intangíveis	Inclui os benefícios não materiais resultantes da participação nos <i>living labs</i> , como o desenvolvimento de redes de colaboração, a capacitação dos participantes, a mudança de mentalidades e a criação de valor social e público que pode não ser facilmente quantificável, mas que é igualmente importante.

Fonte: Adaptado de Rubalcaba *et al.* (2022).

Este modelo oferece uma estrutura abrangente para compreender e promover a cocriação de valor público nos *living labs*, ressaltando a necessidade de considerar tanto os aspectos tangíveis quanto os intangíveis da inovação e colaboração no setor público. Além disso, Rubalcaba *et al.* (2022) destacam quatro pontos fundamentais para a implementação bem-sucedida do modelo de cocriação de valor no contexto do serviço público que são: a consideração das necessidades dos cidadãos; a colaboração entre os atores envolvidos no processo de cocriação; a transparência, confiança e *accountability*; e a melhoria contínua e adaptação dos processos conforme detalhado no Quadro 8.

Quadro 8 – Modelo de cocriação de valor no contexto de serviço público

Pontos	Descrições
Consideração das necessidades dos cidadãos	O modelo enfatiza a importância de colocar as necessidades e expectativas dos cidadãos no centro do processo de cocriação de valor. Isso significa que os serviços públicos devem ser projetados e entregues levando em consideração as demandas e preferências dos usuários finais.
Colaboração entre atores	O modelo destaca a necessidade de colaboração entre os diversos atores envolvidos na prestação de serviços públicos. Isso inclui não apenas os prestadores de serviços públicos, mas também os cidadãos, organizações da sociedade civil, empresas e outros parceiros relevantes. A colaboração eficaz entre esses atores é fundamental para a cocriação de valor bem-sucedida.
Transparência, confiança e <i>accountability</i>	O modelo ressalta a importância de promover a cultura de transparência, confiança e <i>accountability</i> no setor público. Isso significa garantir que as decisões e ações relacionadas à prestação de serviços públicos sejam transparentes, que haja confiança mútua entre os atores envolvidos e que haja prestação de contas pelos resultados alcançados.

Pontos	Descrições
Melhoria contínua e adaptação	O modelo enfatiza a necessidade de adotar uma abordagem de melhoria contínua e adaptação no processo de cocriação de valor. Isso envolve a capacidade de aprender com as experiências passadas, ajustar as práticas com base no feedback dos usuários e das partes interessadas, e buscar constantemente maneiras de aprimorar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos.

Fonte: Adaptado de Rubalcaba *et al.* (2022).

Em resumo, o modelo de cocriação de valor proposto no artigo fornece uma estrutura conceitual para orientar as práticas de cocriação de valor no serviço público, destacando a importância da participação dos cidadãos, da colaboração entre os atores, da transparência e da melhoria contínua para promover a inovação e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020) apresentam um modelo que busca compreender a cocriação de valor nos serviços públicos para transformar a administração europeia. Segundo Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020), o modelo COVAL, abreviação de "*Understanding value co-creation in public services for transforming European public administrations*", é uma abordagem inovadora que visa compreender e promover a cocriação de valor em serviços públicos para a transformação das administrações públicas europeias. Este modelo foi desenvolvido como parte de um projeto financiado pelo Programa Horizonte 2020 de 2017 a 2020, com o intuito de melhorar a eficiência, eficácia e relevância dos serviços públicos, bem como fortalecer a confiança e o engajamento dos cidadãos.

As principais características apresentadas no modelo segundo Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020) são a cocriação de valor, a colaboração entre partes interessadas e o foco na transformação da administração pública conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Modelo COVAL

Características	Descrição
Cocriação de Valor	O modelo COVAL enfatiza a importância da cocriação de valor, que envolve a participação ativa dos cidadãos, organizações e instituições na definição, <i>design</i> e entrega de serviços públicos. A ideia é envolver os usuários finais no processo de inovação e melhoria contínua dos serviços públicos, garantindo que suas necessidades e expectativas sejam atendidas de forma eficaz.
Colaboração entre Partes Interessadas	O modelo promove a colaboração entre diferentes partes interessadas, incluindo o setor público, o setor privado e organizações do terceiro setor. Essa colaboração visa criar valor de forma conjunta, aproveitando as competências e recursos de cada setor para melhorar a prestação de serviços públicos.

Características	Descrição
Transformação da Administração Pública	O objetivo final do modelo COVAL é promover a transformação das administrações públicas europeias, tornando-as mais adaptáveis, responsivas e orientadas para as necessidades reais da sociedade. Isso envolve a implementação de práticas inovadoras e a adoção de abordagens centradas no cidadão para garantir a excelência na prestação de serviços públicos.

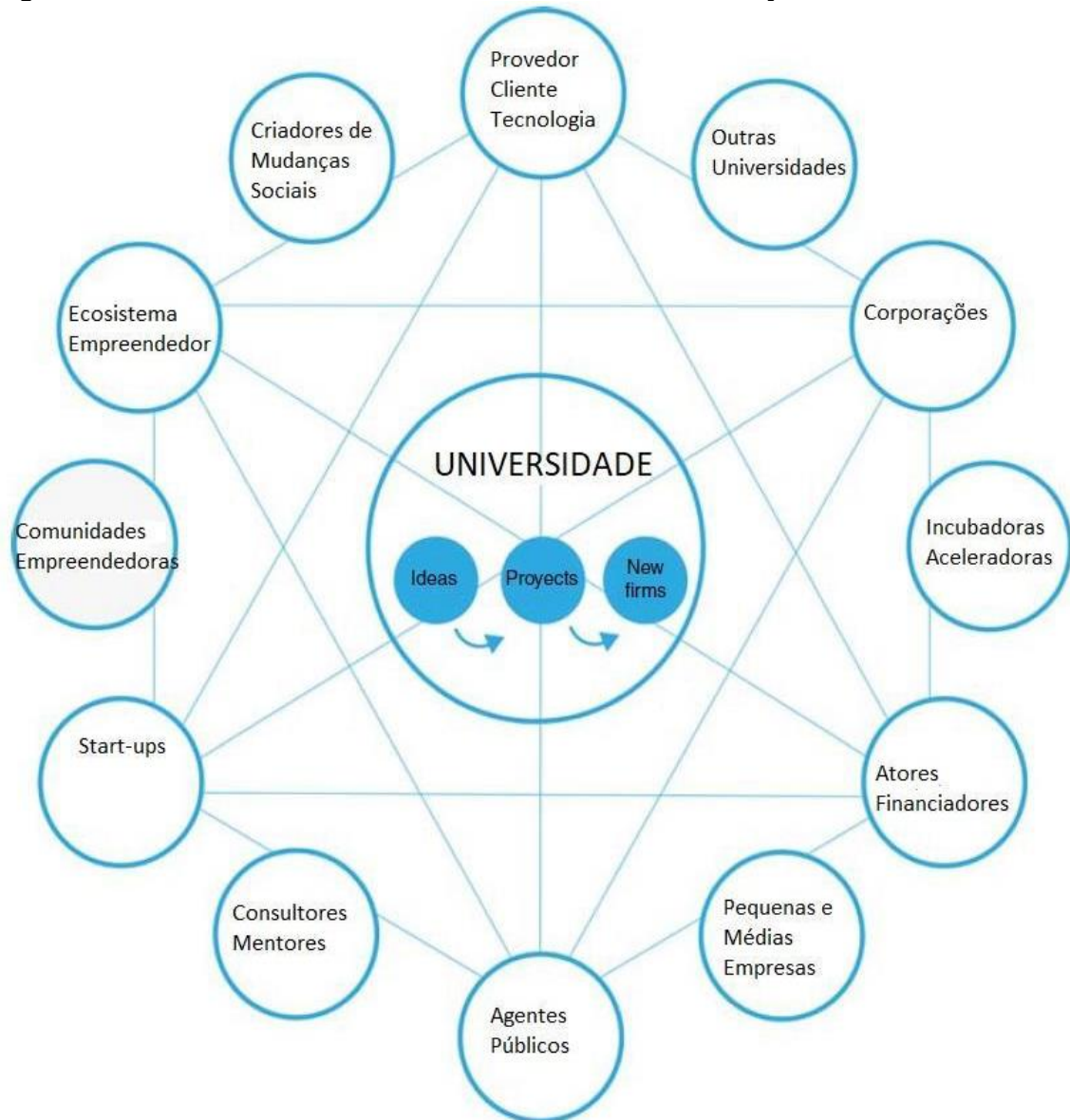
Fonte: Adaptado de Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020).

Conforme Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020), o modelo COVAL representa uma abordagem abrangente e colaborativa para impulsionar a inovação e a transformação nas administrações públicas, destacando a importância da cocriação de valor e da colaboração entre setores como elementos-chave para o sucesso na prestação de serviços públicos de alta qualidade e relevância para a sociedade.

Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020) realizaram um estudo de caso na Universidade Pública de Málaga na Espanha e concentrou em analisar as iniciativas e práticas inovadoras da organização Link by UMA-ATech, que opera dentro do contexto da universidade, promovendo a inovação radical e a cocriação de valor por meio de parcerias com diversos atores do ecossistema de inovação. A Universidade de Málaga desempenha um papel central na facilitação dessas colaborações e na promoção de uma abordagem mais aberta e colaborativa para impulsionar a inovação no ambiente universitário e fora dele.

Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020) apresentam em seu estudo uma estrutura de rede de relacionamento que facilita a cocriação de valor e a inovação conforme a figura 5. O modelo teórico apresentado por Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020) visa promover a inovação radical por meio de uma estrutura de rede orientada pelo provedor no contexto universitário. Este modelo é baseado na Lógica de Domínio de Serviço e busca desenvolver instituições e redes de relacionamento mais abertas e colaborativas para facilitar a cocriação de valor e a inovação.

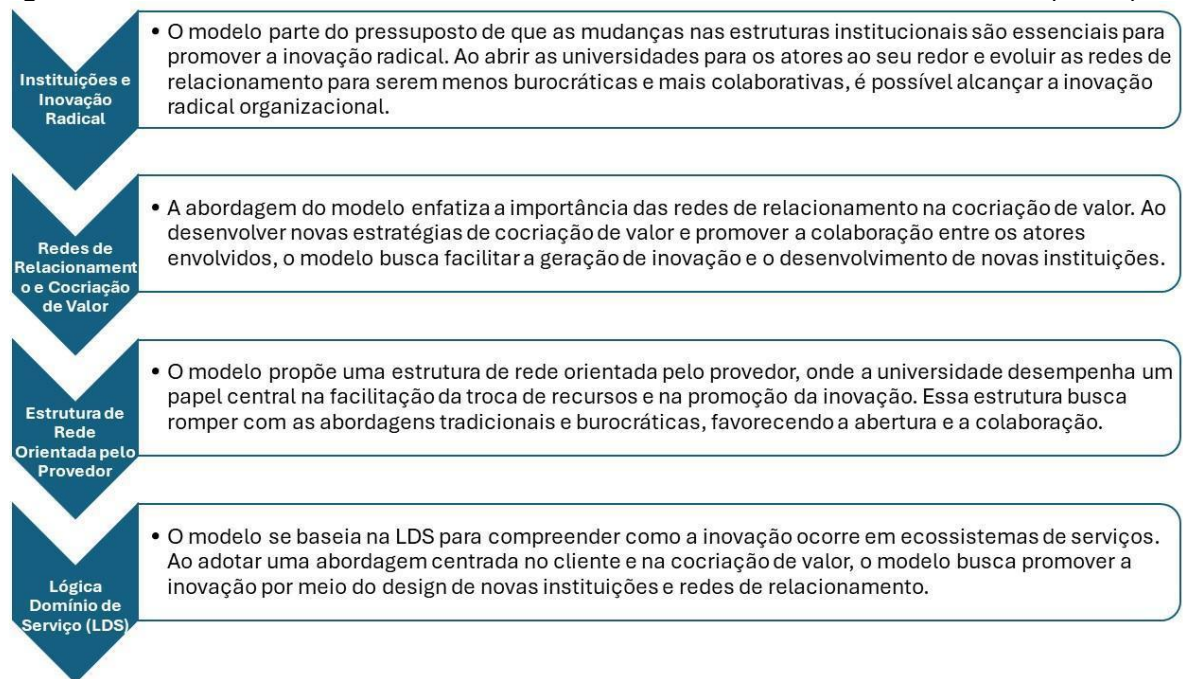
Figura 5 – Estrutura de Rede de Relacionamento e Inovação



Fonte: Adaptado de Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020).

O modelo de Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020) apresenta quatro premissas fundamentais que são: instituições e inovação radical; redes de relacionamento e cocriação de valor; estrutura de rede orientada pelo provedor; e Logica Dominante de Serviço. Na figura 6 pode ser observada a estrutura do modelo apresentado.

Figura 6 – Estrutura do modelo teórico de Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020)



Fonte: Adaptado de Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020).

O modelo apresentado no artigo de Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020) busca transformar as estruturas institucionais das universidades, promovendo redes de relacionamento mais abertas e colaborativas para facilitar a inovação radical. Ao adotar uma abordagem baseada na lógica de domínio de serviço, o modelo visa estimular a cocriação de valor e a geração de inovação em contextos universitários e além.

Os autores mencionam algumas limitações do modelo teórico apresentado no artigo. Uma das principais limitações é que a abordagem utilizada é conceitual, combinada com uma abordagem empírica que se baseia em um estudo de caso específico, na Universidade de Málaga. Eles realizaram 22 entrevistas em profundidade com atores desse contexto, mas reconhecem que a análise é limitada a esse único caso. Os autores sugerem que seria útil considerar uma gama mais ampla de contextos de outras universidades para adicionar novas perspectivas ao desenvolvimento da teoria. Essa limitação implica que os resultados e as conclusões podem não ser generalizáveis para outras instituições ou ambientes, e que mais pesquisas em diferentes contextos seriam necessárias para validar e expandir o modelo teórico proposto (Ventura; Quero; Diaz-Mendez, 2020).

Esta subseção teve como objetivo apresentar alguns modelos teóricos de cocriação de valor que fornecem uma compreensão atualizada e desdobramentos de

seus princípios fundamentais. Além disso, ressaltou-se a importância de mensurar a cocriação de valor e suas subdimensões para aprimorar a compreensão de como as empresas podem projetar e gerenciar a experiência do cliente. A próxima seção explorará o contexto de serviços públicos e apresentará os conceitos de lógica de serviço público de autores destacados.

2.3 Lógica dominante de serviço nas organizações públicas

Em seu estudo, Virtanen *et al.* (2018) discutem a aplicação da lente do ecossistema de serviço como uma perspectiva evolutiva, introduzida pela Lógica de Serviço Público. De acordo com a visão dos referidos autores, o valor público é cocriado envolvendo múltiplos atores. Eriksson e Nordgren (2018) reiteram que as percepções de valor não decorrem de ações individuais, mas emergem e residem em relacionamentos e em redes.

Segundo Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020), os limites da Administração Pública Convencional e da Nova Gestão Pública, que enfocam a eficiência interna e a capacidade de uma organização de serviço público de agregar valor, têm sido amplamente debatidos. Estes autores estudaram sobre Redes de Inovação em Serviços Públicos para Inovação Social (PSINSIs - Public Service Innovation Networks for Social Innovation). Essas redes são estabelecidas para projetar e implementar inovações sociais no campo dos serviços públicos, visando abordar problemas sociais complexos e promover mudanças positivas na sociedade. As PSINSIs envolvem uma variedade de atores, incluindo organizações públicas, privadas e do terceiro setor, que colaboram para desenvolver soluções inovadoras e impactantes para questões sociais emergentes (Desmarchelier; Djellal; Gallouj, 2020).

A pesquisa enriquece a compreensão sobre a diversidade das Redes de Inovação em Serviços Públicos para Inovação Social (PSINSIs), ao identificar diferentes configurações e trajetórias de inovação social. Além disso, busca aumentar a visibilidade dessas inovações, que muitas vezes são marginalizadas na teoria econômica, e estabelece uma ligação entre as PSINSIs e os regimes de inovação, integrando conceitos de economia evolucionária e inovação social. No entanto, os autores apontam a dificuldade em identificar e documentar casos de PSINSIs, especialmente devido ao foco local de muitas dessas redes, o que pode limitar seu impacto e a generalização das inovações. Assim, sugerem que mais estudos são

necessários para aprofundar o entendimento das dinâmicas das PSINSIs, incluindo a identificação dos fatores determinantes para a formação dessas redes e a avaliação de suas inovações sociais em diferentes contextos.

Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020) analisaram 24 estudos de caso em cinco países europeus e cinco áreas problemáticas da sociedade, focando em problemas sociais complexos, inovações sociais e redes estabelecidas para desenvolver essas inovações. Os casos foram examinados para identificar regimes de inovação em que as Redes de Inovação em Serviços Públicos para Inovação Social (PSINSIs) estão inseridas, além das dinâmicas, objetivos e estruturas dessas redes. Os principais achados destacam a diversidade de regimes de colaboração para inovação social nas PSINSIs, variando em formalização e lógicas de criação de valor. A pesquisa sublinha a importância das PSINSIs na abordagem de problemas sociais complexos e na promoção da inovação social.

Os autores Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020) ainda ressaltam a cocriação de valor nas redes de inovação em serviços públicos para inovação social, destacando a colaboração entre organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Os autores recomendam mais estudos para explorar as inovações sociais nas PSINSIs, tipificar e visibilizar essas inovações, e identificar os fatores que influenciam a formação dessas redes e inovações. Essas áreas são indicadas para investigação adicional para avançar no entendimento e promoção da inovação social no setor público.

Ansell e Torfing (2021), em sua pesquisa sobre a Governança Colaborativa, e Osborne (2018) e Strokosch e Osborne (2020), em sua pesquisa sobre a Lógica do Serviço Público (LSP), propõem uma mudança intraorganizacional. A Governança Colaborativa propõe que múltiplos atores trabalhem juntos por meio das fronteiras organizacionais para planejar e implementar políticas públicas (Ansell; Torfing, 2021). Baseado na teoria de Gerenciamento de Serviços e Marketing, de acordo com Petrescu (2019) e Osborne *et al.* (2022), a LSP sugere uma estrutura centrada no conceito de valor – tanto para os usuários do serviço quanto para a sociedade, e considera que esse valor pode ser criado ou destruído por meio das interações entre diferentes atores, incluindo os usuários de serviços, cujas interações ocorrem dentro de um ecossistema complexo.

De acordo com Osborne *et al.* (2015), a criação de experiências em conjunto é valiosa para as organizações de serviço público e para os usuários. Ainda segundo os autores, o envolvimento e colaboração de diversos atores têm se destacado como

um modelo eficiente de prestação de serviços públicos. Conforme Cluley e Radnor (2020), a coprodução e cocriação emergem como uma importante abordagem para a prestação de serviços públicos que visam gerar valor e incorporar a opinião dos usuários na elaboração, execução e avaliação dos serviços. Para Osborne, Radnor e Nasi (2013), a coprodução torna-se um elemento essencial na prestação de serviços públicos, incorporando as vivências e saberes do usuário no cerne do planejamento e na eficaz entrega do serviço público.

Cluley e Radnor (2020) destacam que o valor público é definido de várias maneiras, sendo frequentemente descrito de duas maneiras, hora como valor público, hora como valores públicos. De acordo com Beck e Bozeman (2007), a descrição como valor público vai além do cumprimento dos deveres estatutários, é o dever de entregar valor para o público. Já a perspectiva de valores públicos, são os direitos e deveres do cidadão para com a sociedade e o Estado.

Meynhardt (2009) destaca que o valor público é subjetivo e depende das relações estabelecidas, sugerindo que o valor público emerge de uma combinação de diversos fatores, incluindo o próprio público, bem como os setores empresarial e social, os quais são responsáveis pela sua criação, como defendido por Cluley e Radnor (2020). O valor público evoluiu a partir da Lógica de Serviço Público que é derivada da integração da Lógica Dominante de Serviço com a gestão do setor público. A Lógica de Serviço Público enfatiza a natureza intangível, baseando-se em processos dos serviços públicos e no papel do usuário como coprodutor e cocriador de valor (Osborne, 2018).

Grönroos (2011) explica que a abordagem da Lógica Dominante de Serviço explora o relacionamento interativo e dinâmico entre uma organização de serviços e seus consumidores na cocriação de valor para o sistema geral. Com relação à Lógica de Serviços Públicos (LSP), Eriksson (2019) destaca que esta teoria enfatiza a participação de usuários potencialmente ativos como coprodutores na concepção e entrega de serviços. De acordo com a LSP, os usuários podem criar valor privado para si mesmos ou contribuir para o valor público, enquanto colaboram para o valor de outros usuários do mesmo serviço (Osborne; Radnor; Strokosch, 2016).

Em resumo, a Lógica de Serviço Público destaca a importância de incluir o cidadão e/ou usuário do serviço na busca por melhorias no desempenho das organizações do serviço público. Além disso, explora a maneira como esses serviços

e organizações podem ser projetados para facilitar a cocriação de valor pelos usuários do serviço (Osborne, 2018).

Osborne (2018) examina a evolução do pensamento em torno da lógica de serviço público, destacando a mudança da lógica dominante de serviço público para a lógica de cocriação de valor. O autor discute a importância da coprodução e da cocriação de valor nas organizações de serviços públicos, enfatizando a necessidade de envolver os usuários de serviços no processo de criação de valor.

Os achados da pesquisa de Osborne (2018) indicam uma crescente ênfase na cocriação de valor em serviços públicos, em contraste com a perspectiva tradicional de coprodução. Isso significa que as organizações de serviços públicos estão sendo incentivadas a adotar abordagens mais colaborativas e inovadoras, envolvendo ativamente os usuários de serviços no *design* e na entrega de serviços. Essa mudança de foco coloca o usuário de serviços no centro do processo de criação de valor, reconhecendo que é a interação entre o usuário e o serviço oferecido que gera valor. Em resumo, a pesquisa destaca a importância da transição para a cocriação de valor em serviços públicos e sugere que as organizações de serviços públicos devem considerar ativamente a participação dos usuários de serviços para melhor atender às necessidades e expectativas dos cidadãos.

Costa (2019) complementa essa ideia ao afirmar que a abordagem dominante centrada no serviço público é essencial para que o gerenciamento de operações seja eficaz e não apenas eficiente. Ele destaca que, sem um gerenciamento de operações adequado, os serviços públicos não serão capazes de cumprir suas promessas. Essa abordagem ressalta a importância de uma gestão eficaz para garantir que os serviços públicos atendam às demandas dos cidadãos e entreguem resultados de maneira eficiente. Portanto, ao considerar a transição para a cocriação de valor, é crucial também garantir uma gestão operacional sólida para sustentar essa abordagem mais colaborativa e centrada no usuário.

Osborne (2018) apresenta alguns desafios associados a lógica de serviço público. Um desses desafios é a definição de valor nos serviços públicos, que requer uma compreensão clara das diferentes dimensões de valor, tanto a nível individual quanto social. A definição de valor em serviços públicos é complexa e multifacetada. O autor argumenta que a literatura atual ainda não oferece uma definição clara e abrangente do que constitui "valor" no contexto dos serviços públicos. Isso é crucial, pois o valor pode ser percebido de maneiras diferentes por diferentes usuários e

partes interessadas. Por exemplo, enquanto um cidadão pode valorizar a eficiência e a rapidez do serviço, outro pode priorizar a equidade e a acessibilidade. Essa diversidade de percepções de valor exige uma abordagem mais holística que considere tanto o valor individual quanto o social.

Outro desafio é encontrar um equilíbrio adequado entre o valor percebido pelos usuários de serviços individualmente e o valor gerado para a sociedade como um todo. Osborne (2018) enfatiza a necessidade de encontrar um equilíbrio entre o valor percebido pelos usuários individualmente e o valor gerado para a sociedade como um todo. Isso é particularmente desafiador em serviços públicos, onde as expectativas dos cidadãos podem variar amplamente. O autor sugere que, ao focar apenas no valor individual, pode-se negligenciar o impacto mais amplo que esses serviços têm na sociedade. Portanto, é essencial que as organizações de serviços públicos desenvolvam métricas e frameworks que considerem tanto o valor individual quanto o coletivo, promovendo uma visão integrada da criação de valor.

Além disso, a complexidade de envolver múltiplos *stakeholders* na entrega de serviços públicos é ressaltada por Osborne (2018), pois suas diferentes necessidades e expectativas podem influenciar a determinação do valor. Gerenciar essas partes interessadas de forma eficaz é essencial para garantir uma cocriação de valor bem-sucedida nos serviços públicos. A entrega de serviços públicos envolve cidadãos, organizações governamentais, ONGs e o setor privado. Cada um desses grupos tem suas próprias necessidades, expectativas e objetivos, o que pode complicar a determinação do valor.

Osborne (2018) destaca que gerenciar essas partes interessadas de forma eficaz é fundamental para a cocriação de valor. Isso implica não apenas entender as diferentes perspectivas, mas também facilitar a colaboração entre os *stakeholders* para que todos possam contribuir para a criação de valor. A complexidade das interações entre esses grupos pode levar a conflitos de interesse, o que torna ainda mais desafiador alcançar um consenso sobre o que constitui valor em um determinado contexto.

Esses desafios destacam a complexidade da transição para a lógica de serviço público e a importância de abordar questões fundamentais relacionadas à definição de valor, equilíbrio entre valor individual e público, e envolvimento de múltiplos *stakeholders* para promover uma cocriação de valor eficaz.

De acordo com Osborne *et al.* (2015), a criação de experiências em conjunto é valiosa para as organizações de serviço público e para os usuários. Ainda segundo os autores, o envolvimento e colaboração de diversos atores tem se destacado como um modelo eficiente de prestação de serviços públicos. Conforme Costa (2019), tanto os cidadãos quanto os usuários ativos desempenham papéis essenciais nas políticas públicas e na prestação de serviços públicos, com a participação de ambas as partes gerando valor mútuo. Para traduzir a visão estratégica de um serviço público em promessas de serviço concretas e atender às expectativas dos usuários, é imperativo estabelecer uma base colaborativa sólida para construir a confiança na entrega de serviços públicos, conforme indicado por Osborne, Radnor e Nasi (2013).

Conforme Cluley e Radnor (2020), a coprodução e cocriação emergem como uma importante abordagem para a prestação de serviços públicos que visam gerar valor e incorporar a opinião dos usuários na elaboração, execução e avaliação dos serviços.

Esta subseção discutiu a importância da Lógica de Serviço Público e da cocriação de valor público na prestação de serviços eficientes e eficazes. A abordagem destaca a importância de incluir o cidadão e/ou usuário do serviço na busca por melhorias no desempenho das organizações do serviço público e explora a maneira como esses serviços e organizações podem ser projetados para facilitar a cocriação de valor pelos usuários do serviço. A Governança Colaborativa é apresentada como uma forma de superar os limites da Administração Pública Convencional. A subseção também apresenta exemplos concretos de como a cocriação de valor público pode ser aplicada na prática. A próxima subseção, aprofundará a ideia de cocriação de valor no serviço público.

2.4 Cocriação de valor no serviço público

A literatura de administração e gestão pública tem demonstrado interesse em compreender os mecanismos de coprodução e cocriação presentes em diferentes níveis e fases dos processos de serviço público. Por exemplo, Nabatchi, Sancino e Sicilia (2017) destacam que a coprodução pode ocorrer tanto em nível individual, grupal e coletivo durante as etapas de comissionamento, *design*, entrega e avaliação. Além disso, há um crescente interesse acadêmico na teorização do valor e na dinâmica da criação de valor em contextos de serviço público, conforme observado

em estudos como Hodgkinson *et al.* (2017), Strokosch e Osborne (2020) e Strokosch, Zhu e Oprea (2021).

Analisando na literatura, as pesquisas apresentadas por autores como Grönroos e Voima (2013), Ranjan e Read (2014), Brodie, Löbner e Fehrer (2019), observa-se que a cocriação de valor apresenta duas dimensões básicas que são: a coprodução e o valor em uso. Os autores Osborne, Radnor e Strokosch (2016) definem coprodução como sendo a participação voluntária ou involuntária dos usuários de serviços públicos em projetos, gestão, prestação e ou avaliação desses serviços. Os autores Cluley e Radnor (2020) destacam em sua pesquisa que a criação de valor no serviço público está diretamente relacionada à experiência vivida pelo usuário (valor em uso), que é visto como um produtor de valor.

Ansell e Torfing (2021) destacam que o conceito de cocriação de valor está despertando cada vez mais interesse entre acadêmicos, formuladores de políticas e profissionais. Ele tem sido explorado em duas correntes de literatura em desenvolvimento: inovação pública e governança colaborativa, e criação de valor e LSP. No contexto da inovação pública, a cocriação é utilizada para descrever a colaboração entre diversos atores na busca por soluções compartilhadas em serviços públicos (Ansell; Torfing, 2021). Para Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2021), essas contribuições de múltiplos atores são vistas como impulsionadoras da inovação social e da transformação do setor público e isso explica como a inovação em serviços públicos é frequentemente fornecida por redes de inovação.

Rubalcaba *et al.* (2022) explica que essas redes de inovação facilitam a interação e a colaboração entre os diferentes participantes, levando a resultados inovadores e impactantes no serviço público. Portanto, as redes de inovação desempenham um papel fundamental na promoção da cocriação de valor e na geração de soluções inovadoras para os desafios enfrentados no setor público. Os referidos autores ainda descrevem as redes como estruturas colaborativas compostas por uma variedade de atores, como empresas, instituições de pesquisa, organizações governamentais e não governamentais, startups e indivíduos, que se unem para promover a inovação em um determinado setor ou área de interesse. Essas redes são caracterizadas pela interconexão e interdependência dos participantes, que compartilham conhecimento, recursos e experiências para impulsionar o desenvolvimento de novas ideias, produtos, serviços ou processos inovadores.

Nambisan e Nambisan (2013) destacam que a coprodução é considerada uma rota valiosa para a reforma do serviço público. Durose *et al.* (2013) complementam afirmando que a coprodução também é importante para o planejamento e prestação de serviços públicos eficazes e é vista como uma resposta ao déficit na participação democrática, um meio de prover a cidadania ativa e comunidades participativas. Para Osborne, Strokosch e Radnor (2018), a coprodução é atualmente um dos pilares da reforma das políticas públicas em todo o mundo.

Osborne, Strokosch e Radnor (2018) ressaltam que a coprodução é essencial para a prestação do serviço público e ocorre mesmo quando os usuários dos serviços não escolhem coproduzir de forma consciente, isso ocorre quer eles escolham ou não, quer estejam cientes ou não, ocorre até quando o encontro com o serviço público seja coagido, como, por exemplo, no sistema prisional. Portanto, a coprodução compreende o processo intrínseco de interação entre qualquer organização de serviço e o usuário do serviço no momento da entrega do serviço (Osborne; Strokosch; Radnor, 2018).

Com base nos estudos anteriores de Osborne, Radnor e Strokosch (2016), Osborne Strokosch e Radnor (2018) desenvolveram um esquema conceitual para descrever a coprodução e a cocriação de valor em serviços públicos a partir de uma perspectiva de gerenciamento de serviços, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Conceito de coprodução e cocriação de valor em serviço público a partir da perspectiva de gerenciamento de serviços

		Lócus da Coprodução	
		Um serviço isolado	Sistema de Serviço
Natureza da coprodução	Involuntária	1. Coprodução	2. Co-construção
	Voluntária	3. Cogerenciamento	4. Co-Design e CoInovação

Fonte: Adaptado de Osborne, Strokosch e Radnor (2018).

Com relação à Natureza da Coprodução, são apresentadas as perspectivas de coprodução como uma ação involuntária do processo de prestação de serviço público e como uma ação voluntária. No que se refere ao Lócus da Coprodução, a dimensão incorpora uma compreensão dos serviços públicos como serviços individuais e como parte de sistemas de prestação de serviços. O Quadro 10 apresentado na pesquisa

de Osborne, Strokosch e Radnor (2018) oferece quatro quadrantes, relacionando os processos de coprodução que geram cocriação de valor.

No primeiro quadrante, o valor é criado pela coprodução pura que é gerada através de ações involuntárias e de um serviço isolado ou específico, intrínseco à natureza de um serviço público. Osborne, Strokosch e Radnor (2018) trazem como exemplo a coprodução de estudantes em um ambiente de aprendizagem prático, onde o envolvimento ativo no serviço gera coprodução pura e maximiza o potencial de criação de valor para os usuários do serviço.

No segundo quadrante, as ações de cocriação continuam sendo involuntárias, mas, em vez de um serviço isolado, o foco é no sistema de serviço; neste quadrante as experiências individuais do usuário são complementadas pelas experiências do sistema de serviço e isso cria uma coconstrução (Schembri, 2006). Conforme Osborne, Strokosch e Radnor (2018), a experiência de vida pessoal do usuário do serviço tem um impacto significativo em como ele se envolve com o serviço e nas características, expectativas e habilidades que ele traz para essa experiência. Coconstruindo sua experiência de vida, integrando-se às suas vivências holísticas e gerando valor.

O terceiro quadrante aborda a coprodução como um ato consciente e voluntário, focando na criação de valor para os usuários do serviço, gerando, assim, cogerenciamento de sua própria experiência de serviço. Isso terá impacto na medida em que atender às suas necessidades expressas e aumentar sua satisfação e bem-estar com o serviço, gerando, assim, valor para o processo (Osborne; Strokosch; Radnor, 2018).

Por fim, no quarto quadrante, é observado o envolvimento consciente e voluntário dos usuários no sistema de serviço, o que, de acordo com Lee, Olson e Trimi (2012), resulta no *codesign* e melhoria dos sistemas de serviços públicos existentes, bem como na co inovação na prestação de serviços.

Conforme Jaspers e Steen (2019), a cocriação de valor resulta em uma maior realização de valores relacionados aos serviços prestados, melhorando as relações entre servidores públicos e cidadãos e a qualidade democrática do processo de prestação de serviços. Vespestad e Clancy (2019) destacam que para que haja a cocriação de valor no serviço público são necessários a participação ativa e o compartilhamento de recursos entre os atores, combinando suas habilidades e conhecimentos para integrar recursos de maneira efetiva. Na cocriação de valor no

setor público, para garantir a inclusão dos interesses dos cidadãos desfavorecidos e de grupos difíceis de alcançar na coprodução, estudos destacam a importância de envolver os atores que os representem na participação do processo (Eriksson, 2019).

O aumento da participação cidadã é considerado como sendo crucial para atender às crescentes expectativas dos cidadãos e abordar problemas sociais cada vez mais complexos, conforme apresentado por Bason (2018) e Torfing, Roiseland e Sorensen (2019). Isso é evidenciado na pesquisa de Ansell e Torfing (2021) pela transição para abordagens de inovação mais centradas na demanda no setor público, em que os esforços de renovação estão alinhados com as demandas e necessidades dos cidadãos.

Em uma pesquisa desenvolvida no setor público, na área da saúde, Palumbo e Manna (2018) destacam que os estudiosos reconhecem cada vez mais o *design* colaborativo como um mecanismo para a coprodução e cocriação de serviços públicos de propriedade do usuário. Isso permite que diversas organizações, públicas ou privadas, testem produtos e serviços com os usuários e trabalhem com órgãos públicos, experimentando novas formas de fornecer produtos e serviços.

Segundo Steen e Tuurnas (2018), nas pesquisas sobre coprodução e cocriação, tem havido um debate em curso sobre o novo papel da coprodução e cocriação de valor em relação aos profissionais de serviço público e aos cidadãos. Diferentes autores se referem à transição da administração pública tradicional para a Nova Gestão Pública e, posteriormente, para a Nova Governança Pública, a fim de discutir teoricamente o papel em evolução dos profissionais de serviço público.

Conforme Steen e Tuurnas (2018), a literatura explora como, por meio da coprodução e cocriação, a responsabilidade dos atores profissionais na prestação de serviços é compartilhada com os cidadãos-usuários e quais implicações isso tem para as competências e autonomia dos profissionais. A pesquisa sobre os desafios da cocriação de valor ou coprodução para os prestadores regulares de serviços públicos foca nas necessidades dos prestadores regulares em criar estratégias para obter a colaboração dos cidadãos, por exemplo, considerando que tipo de incentivos aplicar.

Diferentes autores têm tentado capturar o papel em mudança dos profissionais na prestação de serviços públicos, seguindo as linhas dos modos da Lógica de Serviço Público, como o modelo ideal de distinção entre Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública, proposto por Osborne (2018). Os usuários do serviço público deixam de ser vistos como consumidores passivos para

ser vistos como atores ativos no processo de serviço, interagindo com a equipe profissional como coprodutores (Fledderus, 2016).

Ao longo desta subseção, foram apresentados conceitos importantes sobre a coprodução, a cocriação e a experiência do usuário, além de exemplos práticos de como essas abordagens podem ser aplicadas em diferentes fases dos processos de serviço público. Observa-se, ao longo da subseção, que a cocriação de valor é uma estratégia fundamental para aumentar a satisfação e o bem-estar dos usuários, gerando valor para o processo e promovendo a inovação na prestação de serviços públicos.

2.5 Laboratórios de inovação e cocriação de valor público

De acordo com Nesti (2017), o professor William J. Mitchell, do MIT - *Media Lab and School of Architecture*, foi pioneiro ao utilizar o termo laboratório vivo para descrever um método de pesquisa centrado no usuário, que visa prototipar, validar e aprimorar soluções para desafios relacionados à saúde, energia e criatividade em um contexto real. Conforme Nesti (2017), essa abordagem foi originalmente concebida como um novo método de pesquisa para testar produtos, fornecendo *feedback* imediato às empresas sobre a resposta dos usuários a artefatos inovadores, especialmente no mercado de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), onde as inovações são caras para serem implementadas, e os produtos muitas vezes não são bem sucedidos.

Para Ballon, Pierson e Delaere (2005), por exemplo, um laboratório vivo é descrito como sendo um local de experimentação onde a tecnologia e a inovação são moldadas pelos diversos usuários coprodutores. Stahlbröst (2012) explica que, apesar dos laboratórios vivos possuírem diversas definições, o que todas elas têm em comum é a ideia de que estes laboratórios são tanto um espaço físico quanto uma metodologia, na qual os *stakeholders* e, especialmente, os usuários, participam ativamente do desenvolvimento, teste e da avaliação de um produto ou serviço, com o apoio de especialistas, por meio de uma abordagem aberta à cocriação e inovação.

Fuglsang *et al.* (2021), no artigo *Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review*, fornece uma ampla e abrangente revisão integrativa da literatura de diferentes países europeus. Os autores veem os laboratórios como ambientes e estruturas que permitem a cocriação da inovação do setor público, mas

também apontam que os laboratórios continuam sendo um conceito e fenômeno um tanto indescritível. O artigo discute os tipos de valores desenvolvidos pelos laboratórios no setor público e contribui para o debate sobre a cocriação de inovação.

Fuglsang *et al.* (2021) fornecem um modelo que sintetiza como os laboratórios se vinculam à inovação do setor público. Estes autores observaram que as publicações descrevem os laboratórios vivos como ambientes que podem ser organizados com diferentes graus de realismo e diferentes tipos de interação com os usuários. Em termos de realismo, os laboratórios vivos são descritos como semirrealistas, ambientes da vida real, ou ambientes de plataforma/rede. Com relação à interação com os usuários nos laboratórios, ela pode ocorrer das seguintes formas: observação de usuários, cocriar inovações com usuários e outras partes interessadas, copesquisar com usuários e partes interessadas e democratizar a inovação. Ainda segundo Fuglsang *et al.* (2021), essa interação pode ser indireta, direta ou envolver outras partes interessadas além da perspectiva do usuário.

No quadro 11 é apresentado um resumo das descrições dos laboratórios encontrados na literatura após pesquisa realizada por Fuglsang *et al.* (2021).

Quadro 11 – Realismo e Interação nos laboratórios vivos

Realismo do Meio Ambiente Interação com usuários	Ambiente Semirrealista	Ambiente da vida real	Ambientes de plataforma/rede
Observação de usuários	Os laboratórios são ambientes para inovação e desenvolvimento onde os usuários são expostos a novas soluções de tecnologia da informação em contextos semirrealistas. (Folstad, 2008)	Monitoramento do usuário em um ambiente social vivo geralmente envolvendo a experimentação de uma tecnologia. (Dutilleul; Birrer; Mensink, 2010)	Os laboratórios geralmente se referem à prática de cocriação e apropriação de inovações pelos usuários, frequentemente em um ambiente comunitário, seja online ou offline, e também envolvendo as partes interessadas do negócio (Ballon; Schuurman, Living labs: concepts, tools and cases, 2015).
Cocriar inovações com usuários e outras partes interessadas	Até o momento, os laboratórios de inovação têm se concentrado principalmente na fase de ideação e gênese da inovação, deixando de lado a continuidade do	Os laboratórios vivos são impulsionados por duas ideias principais: envolver os usuários como cocriadores de resultados de inovação em igualdade de	Os laboratórios vivos são tanto um espaço físico quanto uma metodologia pela qual as partes interessadas, especialmente os usuários, participam do desenvolvimento, teste e avaliação de produtos ou serviços assistidos por especialistas. Eles adotam

Realismo do Meio Ambiente Interação com usuários	Ambiente Semirrealista	Ambiente da vida real	Ambientes de plataforma/rede
	projeto posteriormente (Schuurman; Tönurist, Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs, 2017).	condições com os demais participantes; e promover experimentação em ambientes reais (Gascó, 2017).	uma abordagem aberta à inovação, permitindo a colaboração e contribuição ativa de diversos atores no processo (Nesti, 2017).
Copesquisar com usuários	Os laboratórios vivos adotam uma abordagem baseada na ideia de pesquisa, onde novos métodos e abordagens são explorados para fortalecer o envolvimento do cidadão nos três ministérios, sempre que possível. Eles testam e desenvolvem a aplicabilidade de possíveis soluções, buscando constantemente maneiras inovadoras de promover a participação dos cidadãos. (Carstensen; Bason; Vibeke, 2012)	Os laboratórios vivos são uma metodologia de pesquisa e <i>design</i> implementada por institutos de pesquisa em parceria com entidades públicas e privadas, com o objetivo de desenvolver e testar inovações em colaboração com os usuários em ambientes reais da vida cotidiana. (Dekker; Contreras; Meijer, 2020)	O conceito de laboratório vivo pode ser interpretado e aplicado como uma abordagem de desenvolvimento centrada no ser humano, na qual as inovações são cocriadas, testadas e avaliadas em configurações do mundo real, abertas, colaborativas e multi-contextuais (Stahlbröst, 2012).
Democratizar a inovação			Um ambiente de inovação aberta onde novas conexões, questões e ideias surgem a partir de colaborações de longo prazo entre diversas partes interessadas. (Björgvinsson; Ehn; Hillgren, 2012)

Fonte: Adaptado de Fuglsang *et al.* (2021).

De acordo com Nesti (2017), inicialmente, a literatura apresentava os laboratórios como ambientes artificiais, onde os visitantes eram expostos a novas tecnologias e suas reações eram observadas pelos pesquisadores. Estes laboratórios eram muitas vezes descritos na literatura como *showrooms* ou *testbeds*, onde os

usuários eram receptores passivos inseridos em um ambiente semirrealista (Folstad, 2008). Conforme Carstensen, Bason e Vibeke (2012) e Schuurman e Tönurist (2017), com o passar do tempo, surgem perspectivas diferentes sobre os ambientes semirrealistas, os quais passam a ser vistos como espaços seguros, onde as prioridades operacionais podem ser relaxadas e mais riscos podem ser assumidos, que possuem o objetivo de envolver a copesquisar e coinovação com os usuários e outras partes relacionadas.

Outros autores como Dutilleul, Birrer e Mensink (2010) conceituam os laboratórios como ambientes de vida real e destacam que nesse ambiente geralmente ocorre a experimentação de tecnologias. Segundo Gascó (2017), o objetivo dessas configurações da vida real é explorar oportunidades de cocriação com os usuários finais, por meio da interação direta com eles, envolvendo uma abordagem de atendimento aos usuários ou cidadãos de forma igualitária.

Dekker, Contreras e Meijer (2020) enfatizam que o ambiente de vida real é também concebido como um contexto de pesquisa e *design*, no qual especialistas em inovação desenvolvem e testam inovações em colaboração direta com os usuários. Nesse contexto, os laboratórios vivos geram conhecimento aplicável e situado, onde os pesquisadores são os principais atores, enquanto os usuários desempenham um papel importante na criação e avaliação das inovações.

Conforme Fuglsang *et al.* (2021), a parte da literatura que descreve os laboratórios como ambientes de plataformas de redes apresentam seu enfoque nos aspectos sistêmicos da inovação, indo além da perspectiva dos usuários individuais. Gascó (2017) descreve os laboratórios vivos como sendo plataformas colaborativas de pesquisa, desenvolvimento e experimentação. Fuglsang *et al.* (2021) alerta que a distinção entre laboratórios vivos como ambientes da vida real e como redes pode ser sutil, mas na literatura há uma crescente ênfase no contexto ecossistêmico da inovação, indo além da perspectiva do usuário, ou seja, um laboratório vivo não é um espaço isolado e desconectado do seu ambiente, o que significa que as duas formas são frequentemente descritas como combinadas.

A pesquisa “*Living Labs as an Innovation Tool for Public Value Creation: Possibilities and Pitfalls*”, conduzida por Hansen e Fuglsang (2020), teve como objetivo explorar o potencial dos laboratórios vivos como uma ferramenta de inovação no setor público, com enfoque no engajamento de partes interessadas e cidadãos, visando a criação de valor público e o fortalecimento da democracia. O artigo

apresenta uma revisão abrangente da literatura existente sobre laboratórios e inclui dois estudos de caso de laboratórios vivos em contextos governamentais locais na Dinamarca. Sob a perspectiva da teoria do valor público e do triângulo estratégico apresentado por Hansen e Fuglsang (2020) como sendo, definir valor público, criar o ambiente de autorização e construção de capacidade operacional. O artigo expõe que os laboratórios vivos possuem um potencial significativo como plataformas práticas e estruturas conceituais para a criação de valor público, com um compromisso potencial com o fortalecimento da democracia. Esses laboratórios vivos oferecem novos métodos para o engajamento cidadão em contextos de governo local.

No entanto, os casos empíricos analisados por Hansen e Fuglsang (2020) revelam que, embora haja uma abordagem compartilhada para enquadrar a inovação colaborativa como laboratórios vivos em contextos de governo local, os aspectos de valor público e engajamento democrático nem sempre são explicitamente abordados, e são frequentemente promovidos apenas através de uma visão de engajamento cidadão. Isso sugere que ainda existe um potencial inexplorado dos laboratórios como plataformas para práticas democráticas deliberativas, que garantem um debate e diálogo constante entre diversos atores sobre os futuros serviços assistenciais. Ainda de acordo com Hansen e Fuglsang (2020), essa oportunidade decorre da natureza inclusiva dos processos organizados pelos laboratórios e do alto grau de legitimidade associado à aplicação dessa abordagem à cocriação e inovação no setor público.

Esta subseção discutiu o conceito de "laboratórios vivos" no contexto da inovação e do setor público. Esses laboratórios evoluíram de ambientes de experimentação para espaços de interação direta e cocriação de valor com os usuários. Eles são vistos como uma ferramenta promissora para a inovação no setor público, embora haja desafios em alcançar todo o seu potencial em termos de valor público e engajamento democrático. As pesquisas destacam a oportunidade de usar esses laboratórios como plataformas para práticas democráticas deliberativas, promovendo debates e diálogos contínuos entre diversos atores em relação aos serviços públicos do futuro. Em suma, os "laboratórios vivos" representam uma abordagem inovadora para a cocriação de soluções e a melhoria dos serviços públicos, com ênfase na participação dos cidadãos.

2.6 Laboratórios de Inovação no Brasil e em Portugal

Os laboratórios de inovação no serviço público são encontrados em diversos países, com o objetivo de tornar a administração pública mais interativa e ágil. Esses laboratórios são compostos por equipes com membros de diferentes áreas acadêmicas e com experiência em ambos os setores, público e privado, o que possibilita uma ampliação de perspectivas, conhecimentos e abordagens (Acevedo; Dassen, 2016).

A operação desses laboratórios se caracteriza por um ciclo de estabelecimento e encerramento relativamente rápido, o que torna desafiador quantificar de maneira precisa o número total de laboratórios de inovação pública em todo o mundo (Sano; Galíndez, 2023). Na pesquisa “Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais”, Sano (2020) conduziu um abrangente levantamento das iniciativas brasileiras e identificou um total de 43 laboratórios de inovação nos três Poderes – Executivo, Judiciário e Legislativo – abrangendo as esferas federal, estadual e municipal, em todas as regiões do Brasil.

A Tabela 2 demonstra o quantitativo de laboratórios de inovação do setor público pesquisados e mapeados até 2019, e apresentada por Sano (2020).

Tabela 2 – Localização dos laboratórios de inovação do setor público brasileiro

Poder ou Instituição	Federal		Estadual		Municipal		Total	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Poder Executivo	12	28%	7	16%	3	7%	22	51%
Poder Judiciário	11	26%	1	2%			12	28%
Poder Legislativo	3	7%	1	2%			4	9%
Ministério Público	1	2%	2	5%			3	7%
Universidade pública	2	5%					2	5%
Total Geral	29	67%	11	26%	3	7%	43	100%

Fonte: Sano (2020, p. 11).

Analisando a Tabela 2, observa-se que, do total de 43 (quarenta e três) laboratórios mapeados, 51% (cinquenta e um por cento) estavam ligados ao poder executivo, 28% (vinte e oito por cento) ao poder judiciário, 9% (nove por cento) ao poder legislativo, 7% (sete por cento) ao ministério público, e 5% (cinco por cento) às universidades. É possível observar ainda que a maioria dos laboratórios, 67%

(sessenta e sete por cento) está ligado a órgãos federais, enquanto 26% (vinte e seis por cento) está vinculado a órgãos estaduais, e 7% (sete por cento) a nível municipal.

De acordo com Sano (2020), a primeira iniciativa surgiu em 2010, com uma significativa expansão observada em 2017, com o surgimento de 13 (treze) novos laboratórios, seguida de 2019, com a criação de 11 (onze) laboratórios adicionais.

Com o objetivo de acompanhar a dinamicidade, atualizar o mapeamento dos Laboratórios de Inovação do Setor Público e responder a constantes perguntas como: “quantos laboratórios temos hoje? Onde estão?”. O pesquisador Sano e a pesquisadora Galíndez desenvolveram um site colaborativo para o mapeamento dos laboratórios de inovação do setor público da América Latina (Sano; Galíndez, 2023).

De acordo com Sano e Galíndez (2023), após levantamento feito em março de 2023, foram identificados 152 (cento e cinquenta e dois) laboratórios de inovação no setor público brasileiro. Esse dado mostra o dinamismo e o crescimento acelerado deste tipo de laboratório no país. Observa-se 109 (cento e nove) laboratórios a mais, quando comparados com o levantamento feito por Sano (2020). Dos 171 (cento e setenta e um) laboratórios de inovação do setor público brasileiro identificados na pesquisa de Sano e Galíndez (2023), 101 (cento e um) são laboratórios do Poder Judiciário e 70 (sessenta) são de entidades distintas, conforme pode ser observado no Anexo 1 desta pesquisa.

Dos 70 (sessenta) laboratórios que não fazem parte diretamente do poder judiciário, 45 (quarenta e cinco) estão ligados ao poder executivo, destes, 20 (vinte) foram criados a mais de 3 anos. O quadro 12 apresenta os 45 (quarenta e cinco) laboratórios do poder executivo.

Quadro 12 – Laboratórios de Inovação Público do poder executivo brasileiros

Laboratório	UF	Vinculação institucional	Ano de criação
Gnova lab	DF	Escola Nacional de Administração Pública – ENAP	2016
LAB.ges - Laboratório de Inovação na Gestão	ES	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - Governo do Espírito Santo	2016
011.Lab	SP	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) - Prefeitura Municipal de São Paulo	2017
ConnectLab	SC	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos/SC	2017

Laboratório	UF	Vinculação institucional	Ano de criação
HUBSSP/SC - Laboratório de Inovação em Segurança Pública	SC	Secretaria de Segurança Pública (SC)	2017
Lab InovANAC	DF	Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC	2017
Laboratório de Inovação Financeira	RJ	Comissão de Valores Mobiliários	2017
Pátio Digital	SP	Secretaria Municipal de Educação - Prefeitura Municipal de São Paulo	2017
Sala de Inovação Prodemge	MG	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge)	2017
Epicentro - Hub de inovação	ES	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes)	2018
Laboratório de Inovação da ANVISA - LAB-i VISA	DF	Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA	2018
Laboratório de Inovação do FNDE – LABIN	DF	FNDE	2018
LAPI - Laboratório Pedagógico de Inovação	PR	Prefeitura de Curitiba, Secretaria Municipal da Educação	2018
LIFT - Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas	DF	Banco Central do Brasil	2018
ÍRIS - Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará	CE	Governo do Ceará	2019
La-Bora! Gov	DF	Ministério da Economia	2019
Lab-ID - Laboratório de Ideias Legislativas	SP	Prefeitura de Piracicaba	2019
#CAIXALab	SP	Caixa Econômica Federal	2019
FELICILAB - Laboratório de Inovação no SUS do Ceará	CE	Governo do Ceará, Escola de Saúde Pública do Ceará	2019
PequiLab	GO	Secretaria da Administração de Goiás, Escola de Governo	2019
LAB.mg - Laboratório de Inovação do Governo de Minas	MG	Governo de Minas Gerais	2020
Laboratório de Inovação do Setor Público da CGE-PE	PE	Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco	2020
Lab Fiscal - Laboratório de Aceleração de Resultados e Inovação Fiscal	AL	Governo de Alagoas, Secretaria da Fazenda	2020
Laboratório de Aprendizagem & Inovação – LabEG	MT	Governo de Mato Grosso, Escola de Governo	2020
LABIGOV - Laboratório de Inovação em Governo da EGMA	MA	Governo do Maranhão	2020
LIGO - Laboratório de Inovação Goiás	GO	Governo de Minas Gerais, Secretaria de Desenvolvimento e Inovação	2020
Usina Pernambucana de Inovação	PE	Governo de Pernambuco	2020
iNovaRN – Laboratório de Inovação em Gestão Pública do RN	RN	Governo do Rio Grande do Norte	2021

Laboratório	UF	Vinculação institucional	Ano de criação
Labifor - Laboratório de Inovação de Fortaleza	CE	Prefeitura de Fortaleza	2021
LabiLá – Laboratório de Inovação Governamental e Social de Lajeado	RS	Prefeitura de Lajeado	2021
LABNIT - Laboratório de Inovação de Niterói	RJ	Prefeitura de Niterói	2021
LabTech RS - Laboratório de Inovação em TIC do RS	RS	Governo do Rio Grande do Sul	2021
Lino - Laboratório de Inovação do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação	ES	Governo do Espírito Santo, Prodest	2021
NauLab - Laboratório de Inovação de Blumenau	SC	Prefeitura de Blumenau	2021
BoraLab - Laboratório de Inovação de Maceió	AL	Prefeitura de Maceió	2021
Laboratório de Inovação da ANA	DF	Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)	2021
LabRE-SET, Laboratório de Inovação da SEET-RN	RN	Governo do Rio Grande do Norte	2021
NIDUS - Laboratório de Inovação de Santa Catarina	SC	Governo de Santa Catarina	2021
Flores Inovadora	RS	Prefeitura de Flores da Cunha	2022
LabSin	MT	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)	2022
Polen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública	RJ	Fiocruz	2022
CGU Lab	DF	Controladoria Geral da União	2023
Embratur Lab	RJ	Embratur	2023
Laboratório de Inovação da PGE-MT	MT	Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso	2023
Laboratório de Inovação da MTI	MT	Governo de Mato Grosso, MTI Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação do Estado de Mato Grosso.	Não identificado

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 12 apresenta o nome de cada um dos laboratórios, a unidade federativa onde estão localizados, a vinculação institucional e o ano de criação do laboratório. De acordo com o referido quadro, observa-se que os laboratórios vinculados ao poder executivo brasileiro são relativamente novos, os primeiros foram criados em 2016. Observa-se ainda que o Ceará foi o estado do Nordeste pioneiro na criação de laboratórios de inovação vinculados ao poder executivo, com o Íris e o Felicilab, criados em 2019.

Diferente do que ocorre no cenário brasileiro, conforme Tavares (2019), em Portugal, desde 1995, o governo investe em inovação no setor público levando resultados positivos para a população, mas foi em 2007 que o governo português criou a Agência para Modernização da Administração (AMA). A AMA é uma instituição pública encarregada de impulsionar e avançar com a modernização administrativa em Portugal. Seus objetivos principais incluem três áreas de atuação: Transformação Digital, Serviço Público Integrado e Simplificação Administrativa. A instituição é supervisionada e está sob a tutela do Secretário de Estado da Digitalização e Modernização Administrativa (AMA, 2016).

Essa agência se destaca por liderar a coordenação da modernização e simplificação da administração pública portuguesa, atuando como a rede principal de conhecimento para a administração eletrônica (Tavares, 2019). A AMA criou em 2017 o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), como um espaço seguro para realizar experimentos e investigações que permitam a cocriação de ideias inovadoras e testá-las para melhorar os serviços públicos (LabX, 2020).

Conforme Mendes, Correia e Monteiro (2021), o LabX foi criado com a finalidade de testar e implementar ideias inovadoras para aprimorar os serviços públicos, proporcionando um ambiente seguro para a experimentação e cocriação dessas soluções. Seguindo essa mesma linha de pensamento, e em conjunto com o LabX, surgiram outros laboratórios com o objetivo de inovar e experimentar novas práticas específicas em seus próprios organismos. Até o momento, em Portugal, além do LabX, a Rede de Laboratórios de Experimentação é composta por mais sete laboratórios de inovação: o LMx Coimbra, da Câmara Municipal de Coimbra, o LxLEM da Câmara Municipal de Lisboa, o LouléXLab, da Câmara Municipal de Loulé, o LEM Valongo, da Câmara Municipal de Valongo, o LabInov, do poder judiciário, o Oeste Mais Inovação, da região Oeste e o Incuba.Açores, dos Açores (LabX, 2023a).

No quadro 13 são apresentados cada um dos laboratórios de inovação públicos portugueses com o respectivo ano de fundação e seu objetivo.

Quadro 13 – Laboratórios de Inovação Público Portugueses

Laboratório	Ano de Criação	Objetivos
LabX – Centro para a Inovação no Setor Público	2016	Contribuir para o ecossistema de inovação na Administração Pública, promovendo a renovação da oferta de serviços públicos, adequados às reais necessidades de cidadãos e empresas.

Laboratório	Ano de Criação	Objetivos
LMx Coimbra – Laboratório Municipal de Experimentação de Coimbra	2019	Promover uma cultura institucional de inovação, trabalho colaborativo e de melhoria contínua, que possibilite auscultar os cidadãos para compreender e antecipar as suas necessidades, implementando as ações necessárias para, com eficácia e eficiência, proporcionar serviços municipais transparentes, acessíveis e rigorosos.
Lx LEM – Laboratório de Experimentação Municipal de Lisboa	2020	Levar soluções para o ecossistema municipal
LouléXLab – Laboratório de Experimentação do Município de Loulé	2020	Desenvolver projetos, através de processos experimentais e inovadores, de forma a promover o espírito corporativo e colaborativo na Instituição para a satisfação das necessidades e expectativas do município.
LEM Valongo – Laboratório Experimentação do Município de Valongo	2022	Desenvolver soluções colaborativas e inovadoras que respondam aos desafios colocados pelos cidadãos e empresas por forma a satisfazer as suas necessidades e expectativas.
LabInov – Laboratório de Inovação da Polícia Judiciária		Promoção de uma cultura de inovação, a partilha do conhecimento, o foco nos cidadãos e empresas e a eficiência do serviço público
Oeste + Inovação – Laboratório de Experimentação e Inovação da Região Oeste	2022	Contribuir para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas inovadoras, inclusivas e sustentáveis, de forma a potenciar a criação de valor público para o desenvolvimento de um Oeste mais inteligente, conectado, inclusivo, "verde" e próximo dos cidadãos".
Incuba.Açores – Laboratório de Experimentação da Administração Pública Regional dos Açores	2022	Tornar a Administração Pública Regional mais próxima dos seus clientes, disponibilizando serviços públicos que (co)respondam às suas necessidades e expectativas.

Fonte: Criado pelo autor a partir de dados coletados nos portais dos laboratórios (2025).

De acordo com o exposto por Mendes, Correia e Monteiro (2021), observa-se que os laboratórios de inovação portugueses estão todos vinculados ao LabX. Mendes, Correia e Monteiro (2021) ainda ressaltam que a AMA e o LabX têm apoiado o crescimento destes laboratórios, que se encontram em diferentes fases de desenvolvimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

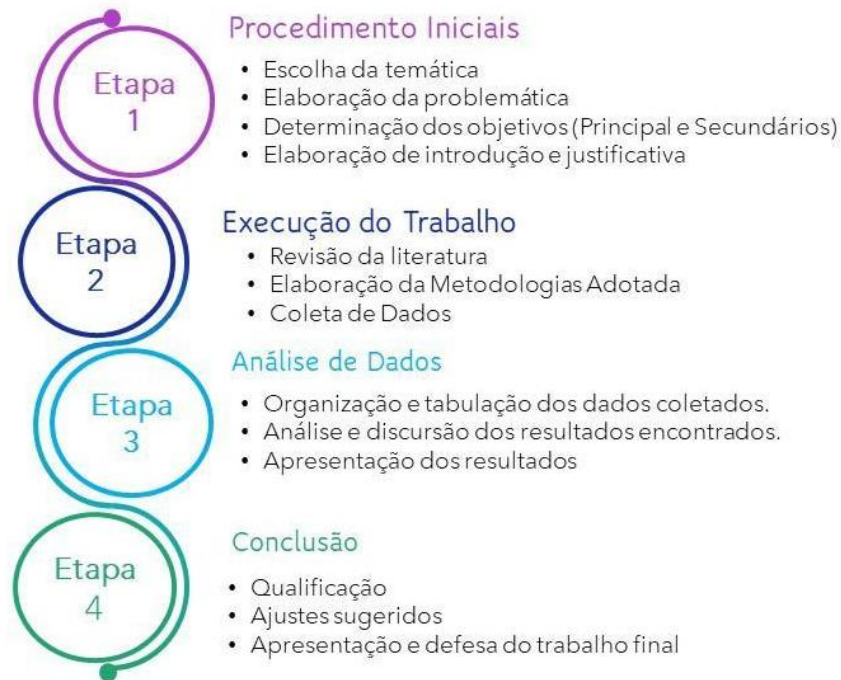
3.1 Etapas da pesquisa

Para Mansur e Altoé (2021), a pesquisa científica tem como objetivo principal a produção ou o aprofundamento de conhecimentos, os quais podem ser fundamentais para o desenvolvimento de novas formas de relações sociais e tecnologias, em diferentes áreas de uma sociedade em constante evolução. De acordo com Yin (2010), a metodologia em pesquisa científica envolve a análise do método, delineando o caminho que a pesquisa seguirá na busca do conhecimento. Nesta etapa, o pesquisador deve agir com cuidado e precisão, não apenas descrevendo as técnicas empregadas, mas também fornecendo uma explanação detalhada do método utilizado para a análise dos dados.

Como destacado por Martins e Theóphilo (2009), a finalidade da metodologia é aperfeiçoar os processos e padrões aplicados na pesquisa, por meio de uma minuciosa exposição das etapas percorridas durante o estudo, que vão desde a seleção do método até a análise dos dados coletados. Conforme apontado por Gil (2017), a pesquisa se torna necessária quando há falta de informações suficientes para responder a um problema específico. Nesse sentido, a presente pesquisa é justificada, uma vez que não existe uma resposta clara para a pergunta em questão: como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos/serviços originados do processo de cocriação nos laboratórios de inovação do setor público?

Para alcance dos objetivos propostos por este estudo, foram estabelecidas as seguintes etapas metodológicas, demonstradas na Figura 7. A primeira etapa foi realizada uma ampla leitura da literatura da área que auxiliou na evidenciação da lacuna de pesquisa e na elaboração dos constructos teóricos. Após essa etapa foi delimitado o objeto de estudo referente a cocriação de valor. A terceira etapa consistiu na caracterização do estudo e definição de técnicas de análise dos dados. Cada etapa será específica nos tópicos deste capítulo.

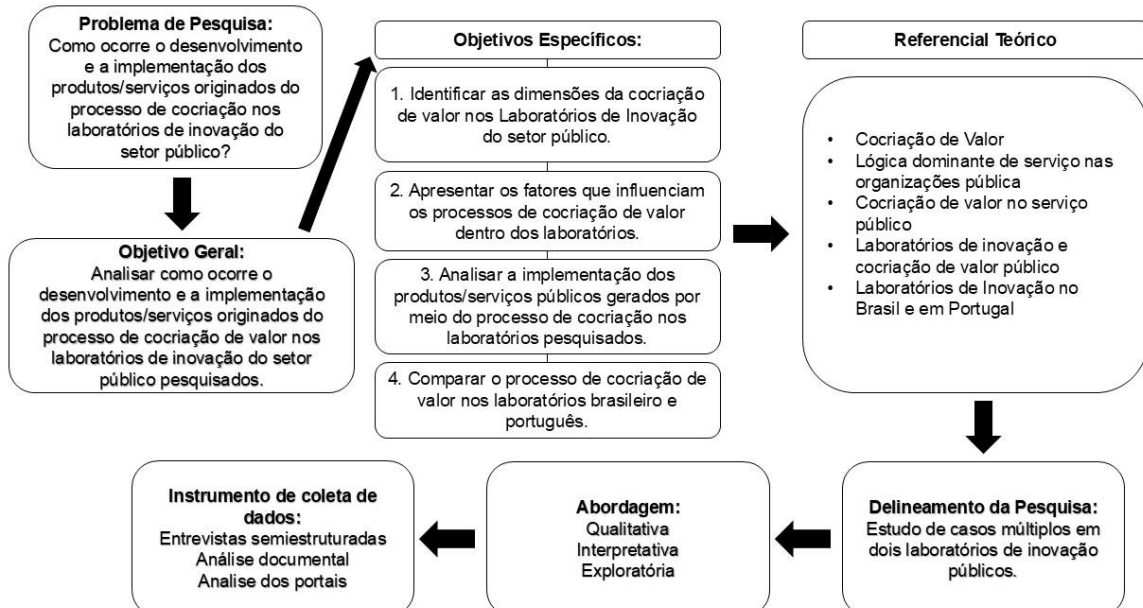
Figura 7 – Etapas de Elaboração do Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com a determinação da abordagem escolhida, as etapas desta pesquisa foram organizadas em uma sequência lógica e sistematizada, conforme planejado. Isso pode ser observado na Figura 8:

Figura 8 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2016), há cinco filosofias principais nos estudos de administração e gestão, a saber: positivismo, realismo crítico, interpretativismo, pós-modernismo e pragmatismo. Além disso, Creswell (2014) descreve a filosofia pós-positivista como uma evolução do positivismo associada a este. Denzin e Lincoln (2018) destacam que a filosofia pós-positivista é uma abordagem de conhecimento e pesquisa que surgiu como uma evolução e resposta às limitações percebidas do positivismo. Enquanto o positivismo é baseado na ideia de que a ciência deve ser objetiva e que a realidade pode ser completamente compreendida através de observação empírica e lógica, o pós-positivismo reconhece que essa objetividade absoluta é inatingível.

De acordo com Denzin e Lincoln (2018) a filosofia pós-positivista busca um equilíbrio entre a objetividade científica e o reconhecimento das limitações humanas, defendendo uma abordagem mais crítica, reflexiva e pluralista na produção de conhecimento. A presente pesquisa pode ser considerada pós-positivista, pois considera que a realidade social estudada é complexa e que o conhecimento obtido sobre a cocriação de valor no serviço público está em evolução, é provisório e sujeito a revisões.

A pesquisa também incorpora aspectos do interpretativismo, que se fundamenta na ideia de que a realidade é complexa e rica, sendo socialmente construída por meio da compreensão das experiências e práticas dos participantes dos laboratórios de inovação. Segundo Creswell (2014) essa abordagem reconhece a multiplicidade de significados, levando o pesquisador a explorar essas complexidades, interpretando e organizando os significados em categorias ou conceitos. Embora a pesquisa não tenha como objetivo principal a criação de uma teoria, ela buscou proporcionar uma interpretação e um entendimento mais profundo do fenômeno em questão, estabelecendo um padrão de significado (Creswell, 2014).

Além disso a investigação foi tratada como uma sequência lógica com várias etapas conectadas entre si, emprega múltiplas perspectivas e rigorosos métodos de coleta e análise de dados. Conforme Creswell (2014), é viável pesquisas qualitativas baseadas em um sistema de crenças pós-positivista, esta abordagem é exemplificada nos procedimentos de análise de dados sistemática da teoria fundamentada e nas estratégias de análise de dados de comparações de casos.

A pesquisa teve como ponto de partida a identificação de um problema e a formulação de um conjunto de suposições derivadas da revisão da literatura, que

serviram como guia para a investigação. Em primeiro lugar, foi assumido que a cocriação de valor é uma estratégia eficaz para melhorar a qualidade e a relevância dos serviços públicos, uma vez que envolve a participação ativa dos cidadãos e demais *stakeholders*. Além disso, reconheceu-se que há desafios significativos na implementação de processos de cocriação nos laboratórios de inovação. A investigação também partiu da suposição de que a gestão pública enfrenta obstáculos em termos de eficiência e eficácia, e que a cocriação poderia ser uma solução viável para esses problemas, justificando o foco da pesquisa. Por fim, supôs-se que os resultados da cocriação de valor podem variar de forma significativa entre diferentes contextos e países, justificando a comparação entre os laboratórios de inovação no Brasil e em Portugal.

Para responder à questão de pesquisa, opta-se por um estudo de caso, em dois laboratórios de inovação do setor público, o Íris e o LabX, localizados nas cidades de Fortaleza/CE, no Brasil, e de Lisboa, em Portugal, respectivamente. Os estudos de caso podem ser classificados como únicos ou múltiplos (Ventura, 2007). A abordagem de estudo de caso foi escolhida para explorar o fenômeno em profundidade e descobrir possíveis explicações ou mecanismos causais, conforme exposto por Yin (2014).

Eisenhardt (1989) enfatiza que os estudos de caso são particularmente úteis para desenvolver novas teorias ou estender teorias existentes, especialmente em contextos em que as teorias ainda são incipientes ou inadequadas. O autor ainda defende que os casos devem ser selecionados intencionalmente para replicar logicamente ou contrastar teorias existentes, proporcionando variação suficiente para gerar insights teóricos. Essa abordagem destaca o estudo de caso como uma metodologia poderosa e flexível para desenvolver teorias que são profundamente enraizadas na realidade empírica, proporcionando insights valiosos em contextos organizacionais complexos.

A presente pesquisa identificou nos laboratórios as dimensões da cocriação de valor, apresentou os fatores que influenciam os processos de cocriação de valor, analisou a implementação dos produtos/serviços públicos gerados e comparou o processo de cocriação de valor nos laboratórios brasileiro e português. Para isso, ela seguiu a definição de estudo de caso de Yin (2010), que o descreve como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão

claramente definidos. A compreensão da essência e da tendência de um estudo de caso envolve entender as decisões tomadas, seja uma única decisão ou um conjunto delas, assim como compreender os motivos que as embasaram, a forma como foram elaboradas e os resultados obtidos (Yin, 2010).

Portanto, a escolha dos estudos de caso nesta pesquisa seguiu a lógica defendida por Eisenhardt (1989) e Yin (2010), buscando replicar ou contrastar teorias existentes e compreender profundamente o fenômeno da cocriação de valor nos laboratórios de inovação em contextos reais e complexos, como os do Brasil e Portugal.

3.2 Abordagem de pesquisa

Segundo Gil (2011), é comum classificar as pesquisas com base em seus objetivos gerais. No contexto desta pesquisa, o direcionamento principal é dado pela abordagem qualitativa, que orienta os métodos e técnicas adotados ao longo do estudo.

Na presente pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa e interpretativa, uma vez que, segundo Yin (2014), estas possuem uma natureza exploratória e buscam compreender a dinâmica e os processos. Através dessa abordagem foi possível revelar, por meio dos participantes dos laboratórios e servidores públicos parceiro dos laboratórios, os fatores que contribuem para o processo de cocriação de valor, as condições para a implementação dos produtos/serviços públicos nos laboratórios de inovação e os processos que ocorrem nesse contexto. Com isso, foi possível identificar os temas centrais, a partir dos quais poderão ser desenvolvidos *insights* teóricos sobre a cocriação de valor nos laboratórios de inovação no setor público.

Justificou-se a escolha pelo delineamento do estudo de caso, qualitativo, interpretativo de natureza exploratória, pois a pesquisa descreve e compara características de laboratórios de inovação do setor público localizados no Brasil e em Portugal. Este objeto de estudo foi analisado, segundo Yin (2016), por meio da incorporação de múltiplas fontes de evidência, como observação, entrevistas, análise dos portais dos laboratórios, de postagens do Instagram, e análise documental, um encadeamento e uma triangulação das informações foram facilitados. Yin (2016) argumenta que o estudo de caso lida com a complexidade de ter diversas variáveis

relevantes e um número limitado de dados. Ele destaca que a adoção de múltiplas fontes de evidência, aliada à triangulação de dados, é vantajosa para a formulação de proposições teóricas que guiam tanto a coleta quanto a análise dos dados. Essa estratégia é crucial para assegurar uma análise mais profunda e abrangente no contexto do estudo de caso.

Conseqüentemente, essa pesquisa empírica teve a capacidade de examinar um fenômeno atual no contexto de sua ocorrência na realidade, que são os laboratórios de inovação públicos, em uma determinada localização geográfica, Brasil e Portugal, com a vantagem de uma perspectiva interna do fenômeno, ou seja, foi apresentada uma perspectiva de dentro para fora dos laboratórios, por meio da percepção dos participantes e do pesquisador.

Através da pesquisa qualitativa, foi possível o aprofundamento da compreensão da cocriação de valor nos laboratórios de inovação estudados. Conforme exposto por Creswell (2014), a opção por realizar pesquisas qualitativas é necessária para explorar um problema ou questão em específico. Essa exploração se faz necessária para estudar um grupo ou população, identificar variáveis que não são facilmente mensuráveis ou dar oportunidade a vozes que muitas vezes são silenciadas. Dessa forma, o pesquisador pode alcançar uma compreensão mais aprofundada das opiniões dos entrevistados, uma vez que a pesquisa qualitativa permite uma maior familiaridade e proximidade com as variáveis e percepções dos processos investigados.

A pesquisa se enquadra como exploratória, por se tratar de uma pesquisa cujo tema é novo conforme destacado por Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) e Rubalcaba *et al.* (2022), ainda pouco explorado em laboratórios de inovação do setor público. Conforme apresentado por Gil (2011), as pesquisas exploratórias buscam colaborar para que determinado problema seja melhor compreendido, tornando-o mais explícito.

A presente pesquisa desempenha um papel fundamental na realização de novos estudos, promovendo um aprofundamento das ideias e avançando no campo da investigação científica sobre cocriação de valor no serviço público. Gil (2011) ressalta que o pesquisador, nesse tipo de pesquisa, busca ampliar seu conhecimento na literatura, consultando fontes de publicações reconhecidas em âmbito nacional e internacional, bem como materiais disponíveis em mídias sociais, como embasamento teórico para a construção do referencial teórico sólido.

3.3 Definição da Casos Seleccionados

Os casos seleccionados foram o Íris e o LabX que são laboratórios de inovação do setor público, referências no Brasil e em Portugal, respectivamente. Ambos contribuem para a inovação e a transformação da administração pública em seus países, com foco no cidadão (Ceará, 2023; LabX, 2023b).

Para a escolha dos referidos laboratórios, inicialmente foram feitas pesquisas bibliográficas sobre os laboratórios de inovação brasileiros e portugueses. Com base na pesquisa de Sano e Galíndez (2023), no Brasil foram identificados 152 laboratórios de inovação; e, em Portugal, conforme Mendes, Correia e Monteiro (2021), existem 9 laboratórios, mais a Divisão de Inovação e Transformação do Estado-Maior da Armada e a Empresa de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa participando da Rede de Laboratórios de Inovação e Experimentação no Setor Público português, sendo o LabX o coordenador da rede.

Após realizar o levantamento, o pesquisador buscou por laboratórios de inovação no Nordeste brasileiro que envolvessem servidores públicos e cidadãos em seus processos, e fossem reconhecidos nacionalmente. A escolha do Nordeste Brasileiro como foco para a identificação de laboratórios de inovação justifica-se pelo contexto socioeconômico distinto da região, caracterizado por desafios e potencialidades únicas. O Nordeste enfrenta questões como desigualdade social, acesso limitado a recursos e infraestrutura o que torna a inovação um catalisador crucial para o desenvolvimento regional.

Durante a busca, identificou o Íris - Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará, por meio de sites de laboratórios. O Íris tem sido reconhecido por suas práticas inovadoras na gestão pública, envolvendo o uso de dados e tecnologia para aprimorar políticas públicas, tomar decisões baseadas em evidências e promover a transparência e a participação cidadã (Ceará, 2023).

Em 13 de maio de 2022, o pesquisador entrou em contato com o laboratório por e-mail, manifestando seu interesse em pesquisar sobre o Íris. A equipe do laboratório prontamente respondeu, mostrando-se disposta a contribuir com a pesquisa e convidando o pesquisador para visitar as instalações do Íris e conhecer melhor suas atividades. A escolha do Íris para a pesquisa, justifica-se tanto pela relevância do laboratório quanto pela disponibilidade de dados e de acesso.

Para obter uma compreensão mais aprofundada do Íris, o pesquisador preparou um roteiro de perguntas, conforme descrito no Apêndice A, com o objetivo de entrevistar a diretoria do laboratório durante a visita. A entrevista ocorreu em 9 de março de 2023, no Palácio da Abolição em Fortaleza - CE, e pode ser classificada como uma pesquisa exploratória preliminar.

Em Portugal, o pesquisador escolheu o Centro para a Inovação no Setor Público - LabX como caso de pesquisa, tendo em vista que segundo Mendes, Correia e Monteiro (2021) este é o laboratório referência em termos de inovação no setor público português com projetos que vão desde a simplificação de linguagem até o desenvolvimento de novos produtos. Além disso, o LabX oferece uma oportunidade única para a comparabilidade internacional, especialmente em relação às práticas em laboratórios brasileiros, permitindo a identificação de práticas universais e particularidades contextuais que enriquecem a análise. Ao comparar as abordagens do LabX com o Íris, é possível identificar quais práticas são mais eficazes em diferentes contextos culturais e administrativos.

No dia 16 de março de 2023, o pesquisador entrou em contato com o LabX por meio das redes sociais e por e-mail, explicando sobre a pesquisa que estava desenvolvendo e sobre o interesse em pesquisar junto ao laboratório, que prontamente respondeu ao e-mail proferindo que estava disponível para colaborar com a pesquisa e solicitando uma reunião exploratória. No dia 20 de junho de 2023 foi feita uma reunião, via *Google Meet*, com a diretora do laboratório, utilizando o mesmo roteiro de perguntas aplicadas na visita ao Íris, uma pesquisa inicial exploratória, conforme Apêndice A.

O LabX é conhecido por sua abordagem inovadora, com a utilização de metodologias ágeis, prototipagem e testes de soluções com foco no cidadão, para enfrentar desafios complexos do setor público português (LabX, 2020). No Quadro 14 podem ser observadas as principais características de cada um dos laboratórios selecionados para a pesquisa.

Quadro 14 – Características do Íris e do LabX

	Laboratório de Inovação e Dados – Íris	LabX – Centro para a Inovação no Setor Público
Localização	Fortaleza-CE/Brasil	Lisboa/Portugal
Ano de constituição:	2019	2016
Vinculação:	Casa Civil do Estado do CE	AMA - Agência para a Modernização Administrativa
Financiamento:	Público	Público
Atuação:	Nacional, com foco no Ceará	Nacional
Missão:	Promover a Cultura de Inovação no setor público e acelerar o processo de Transformação Digital centrado no humano, para impactar positivamente o cidadão e o ambiente governamental.	Contribuir para o ecossistema de inovação na Administração Pública, promovendo a renovação da oferta de serviços públicos, adequados às reais necessidades de cidadãos e empresas.
Funções/Atividade:	Experimentação; Capacitação, Estimulação; Evidenciação; Desenvolvimento	Investigação; Cocriação; Experimentação; Capacitação; Conexão; Exploração
Equipe:	Multidisciplinar	Multidisciplinar

Fonte: Criado pelo autor a partir de dados coletados nos portais dos laboratórios (2025).

A escolha dos Laboratórios de Inovação e Dados do Governo do Ceará (Íris) e do Centro para a Inovação no Setor Público (LabX) fundamenta-se na relevância de suas trajetórias na promoção de iniciativas inovadoras, oferecendo uma base sólida para a análise de práticas de cocriação de valor. Além disso, ambos os laboratórios apresentam uma diversidade de projetos e métodos alinhados aos objetivos da pesquisa, contribuindo para a compreensão dos processos de inovação no setor público. Um fator adicional que reforça a escolha é a acessibilidade de dados oferecida por cada laboratório, bem como sua disponibilidade em participar da pesquisa.

Outro fator importante é a possibilidade de comparação e contraste entre diferentes contextos geográficos, culturais e organizacionais. Ao escolher o Íris e o LabX como casos de estudo, foi possível analisar e comparar as abordagens, resultados e lições aprendidas desses laboratórios em diferentes países, enriquecendo a pesquisa científica ao trazer perspectivas internacionais para o estudo.

Por fim, a escolha do Íris e do LabX está relacionada à relevância desses laboratórios como exemplos de inovação e cocriação de valor no setor público em suas respectivas regiões. Ao estudar o Íris e o LabX, é possível contribuir para a

compreensão das práticas de inovação e cocriação de valor no setor público no Brasil e em Portugal, respectivamente, e gerar *insights* que possam ser aplicáveis em outros contextos e organizações.

3.4 Estratégia de Coleta de Dados

Para a presente pesquisa, a estratégia adotada para a coleta de dados foi entrevista semiestruturada com pessoas chaves dentro dos laboratórios e parceiros externos envolvidos em projetos e processos de cocriação, melhoramento e produção de serviços públicos. A utilização de entrevistas semiestruturadas é destacada por Yin (2016) como uma forma eficaz de extrair informações ricas e detalhadas dos participantes, oferecendo ao pesquisador a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes durante as conversas.

Além das entrevistas, a pesquisa utilizou várias fontes de evidência para garantir a triangulação dos dados. Isso incluiu a análise dos portais, do instagram, de relatórios e documentos disponíveis no site, registros dos laboratórios e observações diretas. Conforme defendido por Flick (2018), a triangulação das fontes permite validar os achados e proporcionar uma visão mais abrangente do fenômeno estudado.

Todos os dados coletados foram sistematicamente organizados, com o objetivo de assegurar a integridade e a rastreabilidade das informações ao longo da pesquisa, conforme destaca Yin (2016). Essa base reuniu as transcrições integrais das entrevistas, devidamente revisadas para garantir sua fidelidade, além de anotações provenientes da análise de portais e redes sociais, documentos institucionais e registros de observações diretas.

Foi mantido um rigoroso encadeamento das evidências desde a coleta até a análise dos dados, o que contribuiu significativamente para a confiabilidade dos resultados (Yin, 2016). Foram utilizadas fontes eletrônicas, especialmente aquelas provenientes das plataformas oficiais dos laboratórios de inovação, foi adotado um conjunto de critérios para garantir a qualidade e a relevância das informações coletadas. Os critérios estabelecidos estão definidos no Quadro 15.

Quadro 15 – Critérios de qualidade e relevância

Critérios	Ação
Centralidade da Informação.	Foi dada prioridade às informações que são diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa, como relatórios oficiais, publicações, comunicados, e dados sobre as atividades e projetos dos laboratórios.
Atualidade dos Dados	Foi priorizadas as informações mais recentes disponíveis nas plataformas, assegurando que os dados reflitam as práticas e desenvolvimentos atuais nos laboratórios de inovação.
Autenticidade e Fonte	Foram utilizados apenas dados que possam ser confirmados como provenientes de fontes oficiais, como os sites e portais e redes sociais institucionais dos laboratórios. Isso inclui documentos oficiais, relatórios anuais, e publicações divulgadas pelos próprios laboratórios ou órgãos governamentais responsáveis.
Relevância Temática	A pesquisa focou nas seções das plataformas que abordam diretamente ações que possam apresentar cocriação de valor, inovação em serviços públicos, e casos específicos de implementação de projetos. Áreas como resultados de projetos, parcerias, metodologias aplicadas, e feedback de usuários foram especialmente valorizadas.
Validação Cruzada	As informações coletadas das plataformas foram validadas por meio de outras fontes, como entrevistas, documentos, redes sociais, para garantir a precisão e a confiabilidade dos dados.

Fonte: Adaptado de Yin (2016).

Inicialmente, foram elaborados dois roteiros de entrevista distintos, um roteiro para os membros ativos dos laboratórios de inovação e servidores públicos diretamente envolvidos nos projetos, e outro destinado aos cidadãos que atuavam como usuários finais. No entanto, a obtenção dos contatos dos cidadãos participantes diretamente dos laboratórios mostrou-se inviável devido às restrições impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que exige consentimento explícito e impede o compartilhamento não autorizado de dados pessoais, inviabilizando a inclusão deste grupo na etapa de coleta.

Posteriormente, os roteiros passaram por um processo de validação com professores especialistas e logo após a banca de qualificação, e foi necessário revisar a literatura para incorporar as sugestões recebidas. A principal recomendação, foi a transição para um formato de entrevista mais flexível e aberto, mas sem se prender a perguntas rigidamente estruturadas. Com base nessas contribuições, foi desenvolvido o instrumento final utilizado na pesquisa, detalhado no Apêndice B.

Para responder ao primeiro objetivo específico, que é identificar as dimensões da cocriação de valor no Laboratório de Inovação, foi adotada a base teórica de Prahalad e Ramaswamy (2004) e as dimensões básicas de cocriação de valor que, segundo Ranjan e Read (2014), são coprodução e valor em uso, sendo a coprodução formada pelo compartilhamento de conhecimentos, a interação e a equidade; e, o valor em uso é constituído pela personalização, experiência e relacionamento conforme Figura 9.

Figura 9 – Dimensões da Cocriação de Valor



Fonte: Adaptado de Ranjan e Read (2014).

Além disso, buscou-se compreender os diferentes tipos de usuários do laboratório e como eles se envolvem nas atividades desenvolvidas. O instrumento de pesquisa é derivado da literatura apresentada por Prahalad e Ramaswamy (2004), no artigo *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, e Ranjan e Read (2014), no artigo *Value co-creation: concept and measurement*.

As perguntas foram relacionadas aos fatores organizacionais que influenciam o processo de cocriação foram baseadas na pesquisa de Haug e Mergel (2021), *Public Value Co-Creation in Living Labs—Results from Three Case Studies*, pesquisa que investigou os fatores organizacionais que influenciam o processo de cocriação de valor público e os resultados e valores que são produzidos por esses laboratórios na Alemanha e Áustria. Também se utilizou como base a pesquisa de Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) que identificou várias barreiras significativas à implementação de metodologias de cocriação em laboratórios de inovação dentro de unidades governamentais.

Estes questionamentos buscaram responder os objetivos específicos dois e três, e abordam os fatores facilitadores da cocriação de valor nos laboratórios de

inovação e como se dá a implementação dos produtos/serviços públicos gerados por meio desse processo de cocriação de valor.

Segundo Yin (2016), para garantir a consistência e a qualidade na coleta de dados em um estudo de caso, é essencial criar um protocolo detalhado que oriente o pesquisador em todas as etapas do estudo de caso, desde a seleção dos casos até a análise dos dados. Este protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa, fornecendo um conjunto claro de práticas e procedimentos a serem seguidos. Embora seja recomendável ter um protocolo de estudo de caso em todas as situações, ele se torna indispensável ao conduzir estudos de casos.

O Quadro 16 apresenta um protocolo estruturado em quatro seções elaborado para orientar o pesquisador durante a execução da pesquisa adaptado de Yin (2016).

Quadro 16 – Protocolo de estudo de caso

Seção A: Visão Geral do Estudo de Caso

1. Objetivos do Estudo: Analisar como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos/serviços originados do processo de cocriação de valor nos laboratórios de inovação do setor público pesquisados.

2. Contexto: Estudo focado em laboratórios de inovação do setor público no Brasil e em Portugal, especificamente o Íris e o LabX.

3. Leituras Relevantes: Revisão da literatura sobre LDS, cocriação de valor, apresentação de modelos, lógica dominante de serviço nas organizações públicas, cocriação de valor no serviço público, laboratórios de inovação do setor público.

Seção B: Procedimentos de Coleta de Dados

1. Identificação de Fontes de Dados:

Entrevistas semiestruturadas com pessoas chaves dentro dos laboratórios e parceiros externos envolvidos em projetos e processos de cocriação.

Análise dos portais e das redes sociais dos laboratórios

Documentos disponíveis nos portais, relatórios e registros dos laboratórios.

2. Acesso ao campo:

Contato com os diretores dos laboratórios para agendar as entrevistas e solicitar acesso a relatórios e documentos internos.

3. Plano de coleta de Entrevistas:

Elaboração do roteiro de questões

Validação do roteiro

Planejamento das entrevistas.

Agendamento e organização das entrevistas online.

Gravação das entrevistas.

4. Plano de coleta da Observação:

Observações durante o processo de entrevista e nos portais e Instagram.

5. Plano de coleta de Documentos:

Relatórios, publicações oficiais dos laboratórios em portais e redes sociais.

Seção C: Questões de Estudo de Caso

Quais são as principais dimensões da cocriação de valor nos laboratórios de inovação?

Quais fatores facilitam ou dificultam a cocriação de valor nos laboratórios?

Como os produtos/serviços públicos criados são implementados e avaliados?

Quais são as diferenças e semelhanças nos processos de cocriação de valor entre os laboratórios no Brasil e em Portugal?

Seção D: Guia para o Relatório do Estudo de Caso

Caracterização dos entrevistados

Apresentação das dimensões da cocriação de valor nos laboratórios de inovação do setor público.

Expor os fatores que influenciam os processos de cocriação de valor nos laboratórios de inovação.

Descrever a implementação dos produtos/serviços públicos gerados por meio do processo de cocriação nos laboratórios.

Relatar o processo de cocriação de valor nos laboratórios brasileiro e português.

Fonte: Adaptado de Yin (2016).

Com base no protocolo as entrevistas foram feitas por meio de plataforma de conferência como *Google Meet* e o *Zoom*. Foi encaminhado para cada entrevistado um termo de consentimento para que ele assinasse e autorizasse a gravação e transcrição das entrevistas. Após as entrevistas, os achados foram transcritos e utilizados na análise dos dados. O instrumento norteador das entrevistas pode ser observado no Apêndice B. Este foi construído de modo que contemplassem os componentes e seus indicadores existentes na estrutura pré-definida para permitir, posteriormente, a homogeneidade exigida.

Foram realizadas três entrevistas em cada laboratório de inovação: duas com indivíduos internos, responsáveis pelos projetos e processos, e uma com um parceiro externo de cada laboratório. Com os parceiros, buscou-se entrevistar os responsáveis pelos respectivos órgãos.

Para justificar a quantidade de entrevistas, pode-se recorrer ao conceito de poder de informação, conforme sugerido por Malterud, Siersma e Guassora (2016), eles apontam que quanto mais relevante a informação da amostra para o estudo, menor será o número de participantes necessário. Isso implica que, se as entrevistas conduzidas fornecem dados ricos e pertinentes aos objetivos da pesquisa, é possível atingir a profundidade desejada mesmo com um número menor de entrevistados.

A duração das entrevistas variou de 50 a 75 minutos totalizando 6 horas e 38 minutos. Com os consentimentos dos entrevistados as entrevistas foram gravadas e transcritas. Essa transcrição foi feita buscando o máximo de exatidão possível. Todas as entrevistas foram feitas a distância.

Por razões éticas, o quadro 17 mostra o nome fictício dos 6 entrevistados, a função na instituição, a instituição que pertence, o tempo de instituição, data da realização da entrevista e número de páginas transcritas.

Quadro 17 – Dados das entrevistas

Nomes Fictícios	Função	Instituição	Tempo na Instituição	Data da entrevista	Qtd. de páginas
Íris 1	Gerente de Projetos	Íris	2 anos	04/11/2024	18
Íris 2	Agente de Inovação	Íris	3 anos	11/12/2024	14
Parceiro Íris	Coordenador	LabLuz do Tribunal de Justiça do CE	5 anos	18/03/2025	12
LabX 1	Diretor	LabX	8 anos	15/10/2024	5
LabX 2	Coordenado da equipe de estudos e inovação	LabX	8 anos	29/11/2024	18
Parceiro LabX	Diretora	Laboratório de Experimentação Municipal de Lisboa	5 anos	11/12/2025	18

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para validar o estudo de caso, adotaram-se três estratégias: a obtenção de evidências de diversas fontes, a articulação dessas evidências, e a revisão do relatório, incluindo a validação das anotações do pesquisador (Yin, 2010). Com base nisso, além das entrevistas, foram realizadas observações do entrevistador, pesquisa documental em relatórios e informativos internos, além da análise dos portais e das redes sociais de cada laboratório pesquisado.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

A abordagem de tratamento dos dados obtidos através das entrevistas, de observações do pesquisador, de análise documental dos portais e das redes sociais

dos laboratórios foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que busca identificar, categorizar e interpretar os temas e padrões presentes nos dados coletados. A análise pode ser realizada de forma manual ou com o auxílio de ferramentas de *software*, dependendo da quantidade e complexidade dos dados (Creswell, 2014).

Para aplicação da análise de conteúdo, os dados coletados na pesquisa foram transcritos e organizados em categorias ou temas relevantes. O pesquisador examinou o conteúdo das respostas para identificar os temas e padrões recorrentes e categorizá-los. Conforme Bardin (2015), a categorização envolve a classificação de elementos de um conjunto, através da diferenciação e reagrupamento com base em critérios previamente definidos. As categorias são classes ou rubricas que agrupam elementos com características comuns, como unidades de registro na análise de conteúdo.

De acordo com Laville e Dionne (1999), existem três possíveis caminhos a seguir: um modelo aberto, no qual as categorias são criadas durante a análise dos documentos; um modelo fechado, no qual as categorias já são definidas no início da análise; e um modelo misto, no qual algumas categorias são definidas previamente, mas outras são criadas durante a análise. A presente pesquisa adotou um modelo misto com dimensões teóricas já estabelecidas na literatura por Prahalad e Ramaswamy (2004) e Ranjan e Read (2014), e outras criadas durante a análise. Essa abordagem é justificada pela necessidade de explorar as dimensões de coprodução e valor em uso, que são bem fundamentadas teoricamente, assegurando um foco analítico claro e consistente ao longo do estudo, enquanto também proporciona flexibilidade para captar aspectos emergentes que possam enriquecer a compreensão do fenômeno investigado.

Conforme afirmado por Bardin (2015), o processo de categorização pode empregar diferentes critérios, sendo eles quatro: semântico, que utiliza categorias temáticas; sintático, que se baseia na observação de verbos e adjetivos; léxico, que usa palavras de acordo com seu sentido e sinônimos; e expressivo, que considera perturbações na linguagem.

Depois de categorizados, os dados foram analisados para identificar relações e padrões mais amplos que emergem dos temas e categorias. Por fim, a interpretação dos dados foi realizada, levando em consideração as dimensões teóricas, históricas e culturais que afetam o fenômeno estudado. A análise de conteúdo permitiu uma

abordagem sistemática e rigorosa para analisar os dados coletados na pesquisa qualitativa e forneceu perspectivas valiosos para a compreensão do fenômeno estudado.

O conteúdo coletado através das entrevistas semiestruturadas foi transcrito, consolidado e organizado em um banco de dados para ser analisado, conforme as etapas propostas por Bardin (2015) para análise de conteúdo, as quais incluem: 1) fase de pré-análise; 2) fase de exploração do material; e 3) fase de tratamento dos resultados, que envolve a inferência e interpretação dos dados.

Para auxiliar na análise dos dados foi utilizado o *software* Atlas.ti® v25.0.1.32924. Este é um *software* acadêmico utilizado para análise de dados qualitativo e métodos mistos de pesquisa, que auxilia na análise de dados não estruturados, como, por exemplo: análise de conteúdo, entrevistas, discursos, grupos focais, documentos, arquivos multimídias, dentre outros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise detalhada de como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos e serviços originados do processo de cocriação de valor nos laboratórios de inovação do setor público estudados. Para atingir esse objetivo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, cujas transcrições, foram analisadas por meio do *software* Atlas.ti® juntamente com dados provenientes da análise de portais, Instagram dos laboratórios e documentos disponíveis nos portais. Nesse processo, os dados coletados foram submetidos a um trabalho de codificação e categorização.

Inicialmente, o capítulo oferece uma descrição dos casos estudados, seguida pela caracterização dos participantes entrevistados. Posteriormente, dentro de cada tópico são discutidas as categorias emergentes que surgiram no decorrer da pesquisa. Por fim, os resultados obtidos são comparados com o referencial teórico previamente estabelecido, proporcionando um entendimento mais aprofundado e consistente do fenômeno investigado.

4.1 Descrição dos laboratórios de inovação estudados

Os casos estudados foram o Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará, o Íris, que está localizado no Brasil, na cidade de Fortaleza - CE e o Centro para Inovação no Setor Público Português, o LabX que está localizado na cidade de Lisboa em Portugal.

O Íris iniciou suas atividades em 2019 dentro da Casa Civil do Governo do Ceará, mas sua formalização só ocorreu em 2021 com a publicação do Decreto nº 34.292, de 07 de outubro de 2021, que alterou o Decreto nº 33.417, de 30 de dezembro de 2019, que versa sobre o regulamento da Casa Civil. O Decreto nº 34.292 apresenta na Seção VI, Art. 28 as competências do Íris que são:

- I - disseminar a cultura de inovação para acelerar o processo de transformação digital na Administração Pública Estadual, atuando nos eixos da ciência de dados, cultura de inovação e governo digital;
- II - Identificar, desenvolver, implementar, apoiar, reconhecer e multiplicar iniciativas inovadoras de forma articulada;
- III - Coordenar e articular ações de fomento e desenvolvimento de inovação para a gestão pública e a sociedade;

- III - Contribuir para a transformação de processos, habilidades e cultura no governo por meio de debates, workshops, meetups, e outros meios que possibilitem o compartilhamento de conhecimentos e aprendizado coletivo, estimulando a cultura de inovação e empreendedorismo na gestão;
- IV - Criar soluções para desafios específicos do governo, com estudos e métodos para promover transformações reais nos processos de trabalho e entregas da Administração Pública Estadual;
- V - Articular esforços e estimular a formação de parcerias para a potencialização das iniciativas de inovação na Administração Pública Estadual;
- VI - Contribuir para a criação de um ambiente favorável à inovação, propiciando conexões, construção colaborativa e aprendizado;
- VII - Consolidar e divulgar os resultados provenientes de suas atividades, bem como dos projetos desenvolvidos.
- VIII - Desenvolver, conduzir, executar e apoiar projetos inovadores que visem a resolução de desafios públicos e/ou a melhoria de serviços públicos. (Ceará, 2021)

As competências do Íris, conforme destacadas no Art. 28 do Decreto nº 34.292, evidenciam o compromisso em fomentar a inovação na Administração Pública Estadual. O Íris busca disseminar a cultura de inovação e implementar iniciativas inovadoras de forma articulada, visando aprimorar a gestão pública. Suas ações coordenadas beneficiam não apenas a administração interna, mas também a sociedade em geral.

Ao transformar processos governamentais com debates e workshops, o Íris fortalece habilidades e instiga uma nova cultura de inovação e empreendedorismo. Criar soluções para desafios governamentais pode resultar em melhorias na eficiência e eficácia pública. A formação de parcerias é fundamental para potencializar iniciativas, enriquecendo as práticas governamentais com recursos e contribuições externos (Ceará, 2023).

Além disso, ao promover um ambiente favorável à inovação, facilita-se a colaboração e o aprendizado contínuo. Divulgar resultados não apenas melhora a transparência, mas pode inspirar novas práticas. O apoio e execução de projetos inovadores que resolvem desafios públicos sugere o compromisso do Íris com melhorias tangíveis, beneficiando diretamente os cidadãos e posicionando o laboratório como um catalisador de modernização do setor público estadual.

O portfólio de projetos do Íris é composto por Produtos Digitais e Projetos. No Quadro 18 podem ser observados alguns desses produtos e projetos digitais apresentados na carta de serviços do Íris (Ceará, 2023).

Quadro 18 – Produtos/Projetos do Íris

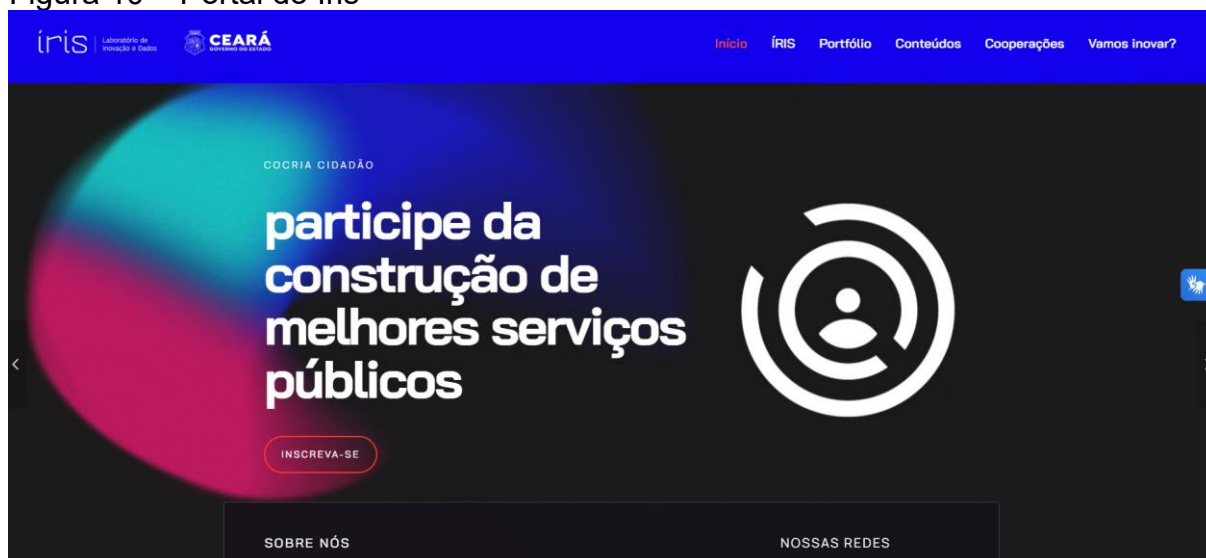
Produtos/Projetos	Descrição
Ceará App	Um aplicativo de serviços públicos digitais do governo do Ceará que serve como um canal integrado, reunindo diversas secretarias estaduais, permitindo aos cidadãos solicitar e acompanhar uma variedade de serviços de maneira conveniente e eficiente.
Plataforma Mais Infância	Sistema que disponibiliza um painel para o acompanhamento das ações do Programa Mais Infância, visando aprimorar suas iniciativas e monitorar os impactos gerados.
Big Data Social	Atua como um sistema que armazena uma vasta quantidade de dados e fornece análise por meio de técnicas de mineração de dados, além de exibir informações visualmente através de painéis. Seu propósito é auxiliar os formuladores de políticas a explorarem o extenso conjunto de informações disponíveis sobre políticas e serviços voltados para famílias em situação de extrema vulnerabilidade social.
Acesso Cidadão	Uma plataforma online projetada para unificar o acesso aos serviços oferecidos pelo Governo do Ceará, assegurando a integração entre as aplicações e simplificando seu uso para o cidadão.
Integra Social	Plataforma criada para estreitar a relação entre os cidadãos e o Governo do Estado do Ceará. Mapea as vulnerabilidades das famílias cearenses e fornecendo um sistema de recomendações de políticas públicas destinadas a melhorar a qualidade de vida. A plataforma integra dados dos bancos de dados do Governo Federal e da Secretaria de Proteção Social e usa essas informações para ajudar em decisões mais precisas.
Execuções Fiscais - Cartas e Mandados de Citação Tribunal de Justiça do Ceará	Sugere um novo formato para a Carta de Citação e Mandado de Citação, empregando técnicas de Direito Visual (Visual Law) e Linguagem Simples.
(Re)design do Portal de Serviços da Sefaz-CE	Melhorar os aspectos funcionais da Página de Serviços da Sefaz-CE, utilizando a abordagem de Experiência do Usuário (UX) para que os cidadãos-usuários possam navegar facilmente e utilizar os serviços disponíveis na plataforma com eficácia.
Simplificação Edital Ceará da Cidadania e Diversidade Cultural – SECULT	Simplificação do Edital Ceará da Cidadania e Diversidade Cultural da Secretaria da Cultura do Ceará, empregando técnicas de Linguagem Simples, Direito Visual (Visual Law) e Design Editorial.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Segundo o portal do Íris, o laboratório conta com uma equipe de 20 pessoas diretamente envolvidas nos projetos. A equipe é composta por uma coordenadora geral, cientistas de dados, gestores de portfólio, pesquisadores, *designers*, agentes de inovação e linguagem, gestores de inovação jurídica, analistas de sistema e desenvolvedores (Ceará, 2023).

O Íris possui um portal onde apresenta informações sobre o laboratório, o portfólio de serviços e produtos, notícias e vídeos de projetos e as cooperações desenvolvidas por ele. O endereço do portal é <https://irislab.ce.gov.br/>. A Figura 10 exibe a página inicial do portal do Íris.

Figura 10 – Portal do Íris



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se na imagem uma chamada para o cidadão cocriar e participar da construção de melhores serviços públicos. Isso vai ao encontro da ênfase que Cluley e Radnor (2020) dão ao envolvimento e colaboração de cidadãos na elaboração, execução e avaliação dos serviços públicos.

O LabX foi fundado em 2016, inicialmente conhecido como Laboratório de Experimentação da Administração Pública. Em 2021, foi rebatizado como LabX - Centro para a Inovação no Setor Público, com o objetivo de impulsionar o ecossistema de inovação no setor público português.

Segundo informações do LabX (2023b), essa mudança representou um compromisso renovado com o aprimoramento das competências do centro. Reconhecendo a coexistência necessária entre disciplina e criatividade no processo de inovação, o LabX criou uma abordagem metodológica específica para o cenário português. Esta metodologia, que segue princípios da metodologia científica e incorpora o *design thinking* – focado nas pessoas, colaborativo, visual e holístico – desenvolveu-se em três etapas principais: investigar, cocriar e experimentar (LabX,

2023b). O LabX se empenha em oferecer serviços públicos mais eficazes, sustentáveis e regenerativos, adotando a perspectiva dos cidadãos e das empresas.

A missão do laboratório é transformar a administração pública, utilizando a criatividade para converter ideias em ações concretas. Isso é alcançado por meio de inovação nos serviços públicos, da simplificação administrativa e da promoção da participação de todos.

O LabX - Centro para Inovação no Setor Público é uma unidade orgânica, parte da Agência para a Modernização Administrativa (AMA, I.P.). A constante adaptação da Administração Pública (AP) à sociedade moderna tem um impacto positivo nas vidas das pessoas, das empresas e das organizações civis, renovando a legitimidade do Estado e das instituições públicas como pilares de uma sociedade unida, próspera e democrática (LabX, 2023b). Facilitar os processos na Administração Pública nesse contexto de transformação é o principal objetivo da Agência para a Modernização Administrativa. A adaptação da Administração Pública mencionada pelo LabX está alinhada com a lógica do serviço público de Osborne (2018), que enfatizando a necessidade de as organizações de serviço público se adaptarem continuamente para atender às necessidades dos cidadãos.

O LabX tem desenvolvido vários projetos com o intuito de transformar a administração pública portuguesa trazendo como premissas a investigação, a cocriação e a experimentação. No Quadro 19 podem ser observados alguns desses projetos apresentados no portal do LabX (LabX, 2023b).

Quadro 19 – Produtos/Projetos do LabX

Produtos/Projetos	Descrição
Novo modelo de atendimento nas Lojas de Cidadão	Para criar um novo modelo para as Lojas de Cidadão, o LabX - Centro para a Inovação do Setor Público desenvolveu este projeto por meio de uma fase intensiva de pesquisa, cocriação e experimentação com cidadãos e funcionários. Houve também a colaboração ativa de diversas equipes da AMA, incluindo as de expansão de lojas, arquitetura, comunicação, atendimento onicanal e unidades de gestão.
Projeto Região Resiliente 2.0	Com a parceria metodológica do LabX – Centro de Inovação para o Setor Público, a Comunidade Intermunicipal do Algarve (AMAL) e a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC) uniram-se para criar uma solução de governança. Essa solução visava integrar de forma mais eficiente as medidas de redução de riscos de desastres nas políticas locais, promovendo uma melhor adaptação do território às mudanças climáticas e, consequentemente, aumentando a resiliência das comunidades.

Produtos/Projetos	Descrição
Gamificação	O projeto trabalhou 4 (quatro) iniciativas, que foram: a Metodologia Lego Serious Play, Jogo Agora Falo Eu, Estrelas da Cidadania e Jogo do Explorador, com o objetivo de potencializar a satisfação, produtividade, colaboração e participação nas entidades da Administração Pública portuguesa.
Oficinas de Simplificação da Linguagem	Este projeto teve início com o desenvolvimento da metodologia de simplificação da linguagem do LabX, criada para auxiliar as entidades públicas a adotarem uma escrita mais acessível em suas comunicações. O objetivo principal é promover um contato direto entre os servidores públicos responsáveis pela redação das comunicações e seus destinatários, adaptando a linguagem com base no feedback recebido. Dessa forma, as entidades podem centralizar sua comunicação nos leitores, otimizando a eficiência administrativa e fomentando a participação cidadã.
Inovação Antecipatória	Diante das profundas transformações sociais e econômicas da atualidade, torna-se ainda mais evidente a necessidade de assegurar que o Setor Público esteja preparado para enfrentar os desafios futuros, sejam eles previsíveis ou inesperados. Para auxiliar as entidades públicas nesse objetivo, o LabX, em parceria com o OPSI – Observatório de Inovação do Setor Público da OCDE, elaborou um Kit Inicial de Inovação Antecipatória. Este kit oferece uma abordagem estruturada e prática para explorar, experimentar e antecipar cenários futuros de ação.
Inteligência Artificial centrada nos Cidadãos	Para conduzir a avaliação do Atendimento Virtual (AV), que utiliza inteligência artificial, foi elaborada uma abordagem abrangente. Essa abordagem visa capturar as diversas dimensões relacionadas a essa tecnologia, combinando a análise tecnológica – que avalia o nível de prontidão ou maturidade da solução – com a análise da avaliação feita pelos usuários e o estudo da interação entre humanos e máquinas.
Serviço Público como Laboratório Vivo Loja de Cidadão	Para criar um programa de experimentação, foi estabelecido um laboratório vivo dentro de um serviço público. Este programa foi estruturado em duas fases distintas. A primeira fase focou-se na evolução e teste de protótipos relacionados ao atendimento presencial, por meio da interação contínua com cidadãos e funcionários. A segunda fase foi planejada para testar soluções tecnológicas desenvolvidas pela Administração Pública, tanto aquelas em fase final de desenvolvimento quanto as já concluídas, com o objetivo de identificar as dificuldades enfrentadas pelos cidadãos ao utilizá-las.
Lojas de Cidadão	Este projeto tinha como objetivo analisar o atendimento presencial nas Lojas de Cidadão, com o intuito de aprimorar a experiência dos cidadãos e aumentar a eficiência do serviço. O atendimento presencial nas Lojas de Cidadão, implementado desde 1999, necessita adaptar-se às novas necessidades e aos comportamentos em evolução dos cidadãos e das empresas.
Educação para a Cidadania	O objetivo do projeto é identificar modelos alternativos e complementares de Educação para a Cidadania, que promovam a participação cívica entre crianças e jovens. Este projeto é direcionado à comunidade escolar, às entidades da sociedade civil e, principalmente, a crianças e jovens com idades entre 8 e 18 anos.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No portal do LabX pode ser observado uma equipe formada por 11 (onze) pessoa que estão diretamente envolvidas nos projetos. Essa equipe é formada pelo diretor, coordenadores de equipes, *designer* visual, matemático, analista, *designer* de experiência e pesquisa do usuário, antropóloga e *designer* de serviços.

Assim como o Íris o LabX também possui um portal onde apresenta informações sobre o laboratório, projetos desenvolvidos e em andamento, notícias, vídeos e relatórios de projetos, o endereço do portal é <https://labx.gov.pt/>. A Figura 11 exibe a página inicial do portal do LabX.

Figura 11 – Portal do LabX



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 11 da tela inicial do portal do LabX já demonstra uma preocupação com a inovação a participação e a simplificação dos processos no setor. Essa imagem vai ao encontro a pesquisa ao Prahalad e Ramaswamy (2004) que enfatizam a importância da interação na criação ou melhoria de produtos e serviços por meio de experiências em rede e Ansell e Torfing (2021) que defendem que múltiplos atores trabalhem juntos através das fronteiras organizacionais para planejar e implementar políticas públicas.

4.2 Desenvolvimento dos projetos

Para entender melhor os processos dentro dos laboratórios o pesquisador buscou saber como os projetos eram demandados e como eles eram desenvolvidos

dentro dos laboratórios de inovação estudados. Íris 1 relatou o seguinte com relação aos projetos:

No início quando o laboratório surgiu lá em 2019 esses projetos nós íamos buscar, nós íamos atrás das secretarias do governo, nós íamos atrás de fazer parcerias buscando apresentar as técnicas que a gente desenvolvia aqui, como da linguagem simples, também como da experiência do usuário. É, enfim, as plataformas que a gente poderia desenvolver em parceria com programa cientista chefe. E como não havia aqui no Ceará uma cultura de laboratório de inovação a gente teve que fazer algumas sensibilizações, algumas palestras, algumas conversas com pessoas chaves dentro das secretarias, para mostrar o que a gente desenvolvia e o que a gente poderia parcerizar e fazer juntos. Certo? E inicialmente isso não foi tão aceito, não é que houve uma resistência, mas muita gente ainda não estava preparada e não tinha nada na agulha para parcerizar, ou para entender, ou para verificar se tinha aplicação. Só que logo no início de 2020, éeee, poucos meses depois da fundação do laboratório, começou a pandemia, e com a pandemia houve uma necessidade gigante do governo de digitalizar ou de organizar diversos serviços que estavam sendo pensados, e que eram disponibilizados para a população, né?

Então no começo a gente faz essas sensibilizações, enfim, conseguimos alguns projetos chaves, Ceará App, organização da Carta de Serviços, algumas coisas do coronavírus também, aqueles dashboard de dados que eram lançados na época do covid também pode começar a passar aqui pelo laboratório. Isso nos deu visibilidade. E aí com o tempo, com os prêmios que a gente ganhou e também com os cases que a gente montou, a coisa meio que se inverteu, a gente começou a receber demandas. (Íris 1)

A análise do trecho da entrevista com o Íris 1 revela várias dinâmicas importantes na formação e no desenvolvimento do laboratório de inovação desde sua criação em 2019. Inicialmente, o entrevistado menciona a necessidade de buscar ativamente parcerias com as secretarias do governo e promover sensibilizações sobre as técnicas e abordagens que o laboratório estava desenvolvendo, como a linguagem simples e a experiência do usuário. Isso indica um desafio significativo: a construção de uma cultura de inovação em um contexto em que tal prática ainda não era estabelecida.

O entrevistado Íris 1 também relata que inicialmente, o laboratório buscou parcerias com entidades de diferentes níveis (federal, estadual) e áreas (PGFN, Inmetro, Ministério da Cultura) para firmar seu nome e criar cases de sucesso. Essa abordagem demonstra uma busca por legitimidade e reconhecimento.

Nós já fizemos parcerias com é PGFN do Governo Federal, nós já fizemos parceria com o Inmetro, nós já fizemos parceria com o governo de outros estados, já fizeram parceria com o Ministério da Cultura, é isso naquela fase que a gente estava começando a firmar o nosso nome a gente meio que buscou esses outros, essas outras entidades fora do Estado para poder criar esses cases certo? Hoje é, a nossa orientação é que a gente foque mais um

Executivo Estadual em demandas do, da Secretaria de Governo do Estado do Ceará, mas a gente já, em outros momentos já fez parcerias com outros Estados e isso é bem, é bem significativo assim no nosso, na nossa história aqui do laboratório, né?

A resistência inicial mencionada pelo entrevistado, embora não explícita, sugere uma falta de familiaridade e abertura para novas metodologias dentro da administração pública. Isso se alinha com as dificuldades destacadas por Dantas *et al.* (2020) e Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024), que ressaltam que a resistência à mudança e a falta de capacitação podem ser barreiras desafiadoras para a implementação de práticas de cocriação e inovação em ambientes governamentais.

O entrevistado Íris 2 complementa a fala do entrevistado Íris 1 descrevendo as mudanças que ocorreram no processo de demanda de projetos:

Hoje a maioria dos projetos, é a grande maioria são os órgãos de secretarias que nos procuram para fazer determinado coisa e às vezes pode ser um projeto de simplificação, ou de melhoramento de processos. Então Normalmente, eles chegam assim, no atual governo a orientação é que priorize o Executivo Estadual e quando não for do Executivo Estadual, que priorize as demandas do Estadual ou do Municipal do Estado do Ceará. Quando o Íris foi criado não tinha esse direcionamento com o foco mais no Ceará, e nós tivemos muitas parcerias com outras entidades, até com o Ministério da Cultura e outros órgãos federais. (Íris 2)

Observa-se que no início o Íris teve que fazer um esforço ativo para ser reconhecido e para demonstrar seu valor e aplicabilidade. Com a mudança nas circunstâncias descritas no segundo trecho, onde agora são as secretarias que procuram o laboratório, observamos um significativo avanço na aceitação e na integração das abordagens de inovação no governo. Essa transição indica não apenas um aumento na conscientização sobre o potencial do laboratório, mas também uma mudança na cultura organizacional, onde as secretarias estão mais dispostas a buscar suporte para os projetos.

Essa mudança pode ser interpretada como uma resposta às necessidades aceleradas pela pandemia, conforme mencionado anteriormente, que forçaram o governo a reconsiderar e *redesignar* seus serviços em uma velocidade que provavelmente não teria ocorrido em um ambiente tradicional e menos desafiador. Essa reação às circunstâncias da pandemia, que acelerou a necessidade de inovação e *redesign* dos serviços, ecoa as observações de Rubalcaba *et al.* (2022) sobre como crises podem atuar como catalisadores para a mudança das práticas organizacionais.

Observa-se na fala do Parceiro Íris pontos de concordância com a experiência do laboratório Íris, especialmente no que se refere à simplificação da linguagem e à busca por parcerias:

A gente no começo do nosso, do nosso trabalho, uma das bandeiras que a presidência do tribunal já assinava para ela era a simplificação da linguagem é uma pauta de inclusão, né? Por meio da linguagem e a gente já tinha o Íris como sendo uma referência nesse assunto, o Íris montou uma equipe exclusiva para simplificação de linguagem, já tinha algumas entregas interessantes e aí a gente viu ali uma oportunidade, a gente é vizinho e estamos todos em Fortaleza no Ceará. É, e aí a gente foi lá fazer uma visita para saber no que é que isso podia dar. E aí deu em um acordo de cooperação técnica que foi celebrado no ano de 2022. (Parceiro Íris)

Os entrevistados internos do Íris apresentaram que em 2019 buscavam por parcerias com entidades governamentais, apresentando técnicas de linguagem simples. De forma convergente, o Parceiro Íris destaca a simplificação da linguagem como prioridade da presidência do tribunal e reconhece o Íris como referência na área, mencionando a equipe exclusiva do laboratório e suas entregas notáveis. Esse reconhecimento demonstra que o trabalho do Íris já havia conquistado credibilidade, facilitando a parceria com o tribunal. Em consonância com os princípios da Governança Colaborativa delineados por Ansell e Torfing (2021), o Íris demonstra uma postura proativa ao buscar parcerias com outras entidades governamentais.

Voltando o olhar para o LabX, percebe-se uma trajetória diferente da do Íris. De acordo com informações colhidas no portal AMA (2025) desde o início de suas atividades em 2016, o LabX já estava vinculado à Agência para a Modernização Administrativa (AMA) de Portugal, uma instituição criada em 2007 sob o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). A AMA é responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal e atua em três eixos principais: Transformação Digital, Serviço Público Multicanal e Simplificação Administrativa. Ela opera sob a superintendência e tutela do Ministério da Juventude e Modernização.

Observa-se que, em decorrência desse processo de criação, o LabX, sob a égide da AMA, já foi estabelecido como parte de uma iniciativa voltada para a modernização da administração pública em Portugal. Assim, as demandas chegam de forma espontânea, uma vez que o laboratório foi criado em resposta ao interesse governamental em transformar a administração pública. Isso pode ser observado na fala do entrevistado LabX 1.

... é a forma como chegam os projetos ao LabX Centro para a Inovação no Setor Público, é, em Portugal chegam de três formas. Um pela nossa tutela, ministério, não sei se é a mesma designação no Brasil ou não, tutela. Pode chegar também porque o LabX está inserido dentro de uma organização central pública, Agência Para Modernização Administrativa, e portanto a própria agência pode colocar desafios ao LabX para o laboratório desenvolver o projeto. Outro formato é a aproximação das entidades públicas portuguesas, podem entrar em contato conosco e nos desafiar a olhar para um projeto e trabalhar com eles em um projeto. Trabalhamos nós de forma direta ou trabalhamos diretamente com eles e fazendo um apoio durante o projeto. Então tipicamente são essas três linhas. Vou dizer outra vez. Os projetos chegam via tutela, via nossas entidades públicas e via as entidades públicas por desafios. (LabX 1)

Os comentários do entrevistado LabX 1 corroboram com as informações apresentadas no portal AMA (2025), indicando que as demandas no LabX surgem de forma espontânea, sem que o laboratório precise buscar parcerias ativamente. O comentário do entrevistado LabX 2 ratifica o que foi abordado por LabX 1 e o que é apresentado pela AMA.

Primeiramente, recebemos demandas diretamente da nossa tutela, especificamente do ministério que nos coordena. Em segundo lugar, somos frequentemente abordados por entidades públicas que veem a inovação como uma necessidade premente em seus setores. Finalmente, enquanto parte integrante da Agência para Modernização Administrativa, frequentemente somos acionados quando esta agência identifica questões que exigem nosso conhecimento e suporte na concepção de soluções adequadas. (LabX 2)

As falas apresentadas nesses trechos da entrevista revelam a estrutura de funcionamento do laboratório na administração pública. Esse aspecto mostra a legitimidade e a relevância do LabX, que além de responder às solicitações, também atua de forma proativa na modernização da administração pública em Portugal, refletindo uma crescente cultura de inovação e colaboração interinstitucional. Essa perspectiva vai ao encontro de Mendes, Correia e Monteiro (2021) que destacam a importância do LabX em testar e implementar ideias inovadoras para aprimorar os serviços públicos e atua proativamente na administração pública.

O Parceiro LabX explica como é a relação nos projetos junto ao LabX:

Então, tentaremos aqui explica como foi todo o processo junto ao Lab X. Foi um processo onde assinamos um protocolo com a Agencia de Modernização Administrativa desde 2019 e logo após foi criado então o nosso laboratório. É nós tivemos uma primeira, uma interação de um ano e meio mais ou menos, não sei se estou muito certa com os números, isso é mais ali com a Cristina, mas sei que nesse período tivemos capacitação portanto tivemos formação com um grupo primeiro, grupo de mercado, de pessoas que nós identificamos

em nossa organização serem interessante de estarem presentes e depois com o grupo mais restrito do laboratório e dos nossos dirigentes, e isso foi tudo feito com o LabX. E portanto o LabX foi importante e inicialmente, iniciou as funções, começamos com a pandemia e a mentoria que estava prevista, que era uma mentoria de um ano e tinha dois projetos.

Continuamos com ligação, sempre com o LabX porque estamos na rede de laboratórios, para além do nosso laboratório há mais vários laboratórios fazendo parte de uma rede. Nós temos encontros também regulares com os laboratórios da rede. E, e mantemos sempre uma ligação com o LabX, e quando há alguma dúvida, algum projeto que a gente esteja a procurar, alguma ferramenta nova, ou alguma ideia que nós precisemos de um outra ferramenta, é, nós temos sempre essa porta aberta com o Lab X.

Tenho que falar a questão de como foi o processo inicial, ela já disse isso mais eu vou replicar porque acho que foi mesmo muito importante. O apoio do LabX na aplicação de novas ferramentas e até na gestão de novas ferramentas de investigação, cocriação, implementação e no fundo juntamos um conjunto de conhecimentos e materiais que sem o apoio deles não teríamos, não conheceríamos e com o apoio deles conseguimos além de conhecer aplicar muito bem. E portanto essa é grande mais valia desse acompanhamento, e da utilização dessas ferramentas que nos foram apresentadas e nos foram ensinadas em termos práticos.

O depoimento do Parceiro LabX oferece uma visão rica sobre a dinâmica de colaboração entre laboratórios de inovação públicos e as instituições governamentais. A construção de um laboratório como resultado de um protocolo com a Agência de Modernização Administrativa enfatiza a importância de parcerias formais e o papel do LabX como facilitador de capacitação e inovação dentro da administração pública.

O destaque dado ao processo de formação inicial, que incluiu tanto um grupo de mercado quanto uma equipe mais restrita de dirigentes, ilustra a adesão a uma abordagem colaborativa e multidisciplinar, essencial para a cocriação de valor, conforme discutido por Ranjan e Read (2014). Este tipo de formação não apenas capacita os participantes, mas também os engaja ativamente no desenvolvimento dos projetos, fomentando uma cultura de inovação e melhoramento contínuo.

A ideia de que a colaboração e a rede de laboratórios permitem uma troca contínua de conhecimentos e recursos é um reflexo da rede de inovação que Rubalcaba *et al.* (2022) descrevem como vital para a cocriação de valor no setor público.

De forma geral, a pesquisa revela que o Íris enfrentou desafios para estabelecer parcerias com as secretarias do governo, exigindo esforços significativos para demonstrar seu valor. Em contraste, o LabX, criado a mais tempo que o Íris e vinculado à Agência para a Modernização Administrativa (AMA) de Portugal, já conta com uma estrutura institucionalizada focada na modernização administrativa. Enquanto o Íris buscava ativamente projetos e parcerias, o LabX recebia demandas

de forma espontânea, atendendo diretamente às necessidades identificadas pela AMA e outras entidades públicas.

Com a pandemia, o laboratório Íris viu uma mudança significativa, tornando-se referência em simplificação e experiência do usuário, o que levou as secretarias a procurá-lo proativamente. Por sua parte, o LabX, desde sua fundação, estava integrado a um ambiente que priorizava a inovação, posicionando-se como facilitador e capacitador para outras entidades.

A cultura organizacional dos dois laboratórios também difere. O Íris reflete um processo de mudança cultural, evidenciado pela maior disposição das secretarias em buscar sua colaboração. Em contraste, o LabX operava em um contexto onde a inovação já era reconhecida oficialmente, facilitando sua atuação proativa.

Em síntese, enquanto o Íris construiu sua relevância através de esforços ativos para parcerias, o LabX, apoiado por uma estrutura institucional sólida, operava como um modelo de inovação integrada.

O quadro 20 apresenta um resumo das principais características do tópico analisado com as semelhanças e diferenças entre os laboratórios.

Quadro 20 – Resumo das principais características do Íris e LabX

Característica	Íris	LabX	Semelhanças	Diferenças
Vinculação Institucional	Iniciou dentro da Casa Civil do Governo do Ceará.	Unidade orgânica da AMA (Agência para a Modernização Administrativa, I.P.)	Ambos são iniciativas governamentais para aprimorar o setor público.	Íris começou mais internamente em um órgão do governo estadual, enquanto o LabX foi estabelecido desde o início como parte de uma agência nacional dedicada à modernização administrativa, o que lhe conferiu uma base institucional mais robusta desde o princípio.
Dinâmica de Demanda de Projetos	Início (2019): Íris tinha que buscar ativamente parcerias com secretarias, fazer sensibilizações, enfrentar resistência e construir sua cultura de inovação. Buscou parcerias	Desde o início (2016): Demandas chegam de forma espontânea, devido à sua integração na estrutura da AMA e ao interesse governamental	Ambos lidam com projetos que surgem de necessidades da administração pública e se engajam com outras entidades governamentais.	Íris enfrentou um desafio inicial para construir reconhecimento, tendo sua demanda impulsionada pela crise da pandemia. O LabX, por sua vez, foi concebido em um ambiente onde a inovação já era uma prioridade

Característica	Íris	LabX	Semelhanças	Diferenças
	fora do estado para criar "cases".	em transformação.		institucional, recebendo demandas de forma orgânica e proativa desde sua fundação. Sua legitimidade já estava estabelecida pela AMA.
	<p>Pós-pandemia (2020 em diante): A pandemia acelerou a necessidade de digitalização, dando visibilidade ao Íris, que passou a receber demandas proativamente das secretarias estaduais (a "coisa se inverteu"). O foco passou a ser o Executivo Estadual.</p>	<p>Fontes de demanda: Tutela (ministério), a própria AMA e outras entidades públicas portuguesas que buscam o LabX.</p>		
Equipe	20 pessoas: coordenadora geral, cientistas de dados, gestores de portfólio, pesquisadores, <i>designers</i> , agentes de inovação e linguagem, gestores de inovação jurídica, analistas de sistema e desenvolvedores.	11 pessoas: diretor, coordenadores de equipes, <i>designer</i> visual, matemático, analista, <i>designer</i> de experiência e pesquisa do usuário, antropóloga, <i>designer</i> de serviços.	Ambos possuem equipes multidisciplinares dedicadas à inovação, compostas por especialistas em diferentes áreas para abordar os desafios do setor público.	Íris tem uma equipe maior e com um perfil mais técnico-jurídico (cientistas de dados, gestores de inovação jurídica, desenvolvedores). LabX tem uma equipe menor, mas com uma ênfase maior em <i>design</i> , pesquisa de usuário e humanidades (<i>designer</i> visual, antropóloga, <i>designer</i> de serviços, matemático).
Cultura Organizacional	Reflete um processo de mudança cultural, passando de proativo na busca por reconhecimento para um papel de referência procurada pelas secretarias.	Opera em um contexto em que a inovação já era oficialmente reconhecida e parte de uma agenda estratégica maior de modernização administrativa.	Ambos buscam catalisar a inovação no setor público.	Íris construiu sua relevância através de esforços contínuos, impulsionado por eventos externos (pandemia). LabX já nasceu inserido em uma cultura que priorizava a inovação, atuando como um facilitador e capacitador de outras entidades desde o início.

Característica	Íris	LabX	Semelhanças	Diferenças
Metodologia	Desenvolve e apresenta técnicas como linguagem simples e experiência do usuário (UX).	Criou uma abordagem metodológica específica para o cenário português, baseada em metodologia científica e <i>design thinking</i> (investigar, cocriar e experimentar).	Ambos empregam metodologias e abordagens específicas para a inovação e aprimoramento dos serviços públicos.	LabX descreve mais explicitamente sua metodologia de "investigar, cocriar e experimentar" e sua base em <i>design thinking</i> e metodologia científica. Íris se foca em técnicas como linguagem simples e UX.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O quadro 20 mostra que apesar de terem propósitos semelhantes de impulsionar a inovação no setor público, Íris e LabX seguiram trajetórias distintas, moldadas por seus contextos institucionais e culturais.

4.3 Cocriação de Valor nos Laboratórios de Inovação

A pesquisa revelou dimensões da cocriação de valor conforme descritas por Ranjan e Read (2014), que são a coprodução e o valor em uso. Cada uma dessas dimensões é fundamentada em três subdimensões: compartilhamento de conhecimento, equidade, interação, experimentação, personalização e relacionamento.

Após a codificação das entrevistas, foi possível identificar cada subdimensão da cocriação de valor e observar a frequência de menções relacionadas a elementos como coprodução (compartilhamento de conhecimento, equidade, interação) e valor em uso (experimentação, personalização e relacionamento) por entrevistado conforme Quadro 21.

Quadro 21 – Frequência de menções das subdimensões da cocriação de valor

	1: LabX 2 110	2: LabX 1 23	3: Parceiro L... 90	4: Íris 1 89	5: Íris 2 65	6: Parceiro Íris 35	Totais
Compartilhamento d... 132	31	13	34	21	19	14	132
Equidade 62	18	7	14	11	5	7	62
Experiência 86	17	6	32	9	9	13	86
Interação 133	36	9	34	22	19	13	133
Personalização 66	14	2	12	16	12	10	66
Relacionamento 88	24	7	19	11	15	12	88
Totais	140	44	145	90	79	69	567

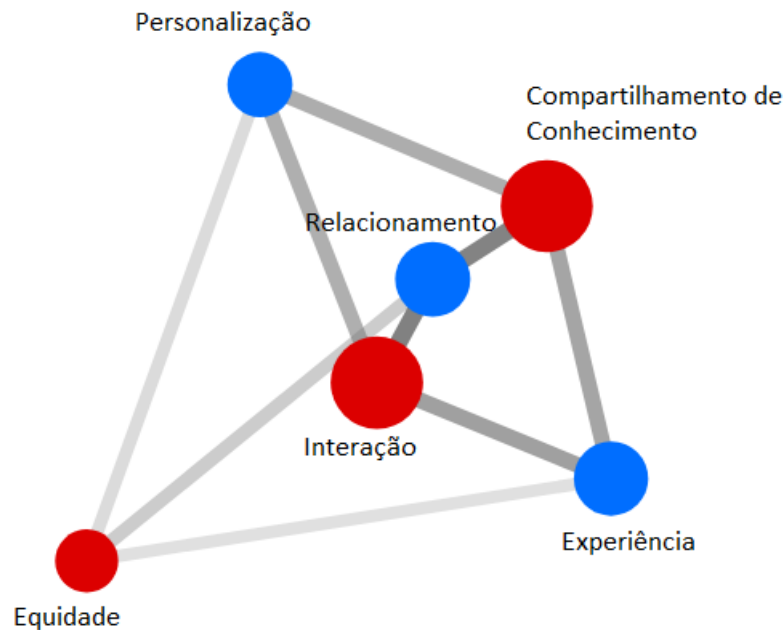
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre os entrevistados, o Parceiro LabX e o LabX 2 destacaram-se com o maior número de citações, totalizando 145 e 140 respectivamente, evidenciando maior envolvimento e conhecimento no processo de cocriação de valor nos laboratórios. Isso reflete na quantidade de citações destacadas. No contexto do Íris, o entrevistado Íris 1 apresentou 90 citações, seguido por Íris 2 com 79 citações. Observando separadamente, o LabX apresenta significativamente mais citações do que o Íris, indicando um aprofundamento maior do LabX sobre o tema.

Analisando as citações por subdimensão, observa-se que interação e compartilhamento de conhecimento (subdimensões da coprodução) são mencionados com maior frequência, 133 e 132 vezes, respectivamente. Em seguida, relacionamento e experiência (subdimensões do valor em uso) são citados 88 e 86 vezes, respectivamente. Em contraste, equidade (subdimensão da coprodução) aparece 62 vezes, enquanto personalização (subdimensão do valor em uso) é mencionada 66 vezes.

Para verificar a integração entre as subdimensões da cocriação de valor foi elaborado um gráfico com o auxílio do sistema Atlas TI de co-ocorrência e conexão entre as seis subdimensões onde as linhas mais escuras representam um maior relacionamento entre as dimensões conforme Figura 12

Figura 12 – Gráfico de co-ocorrência e conexões



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao analisar o gráfico, observa-se uma forte conexão entre interação, relacionamento e experiência. Também é notável uma forte conexão entre compartilhamento de conhecimento, relacionamento e experiência. Há uma conexão um pouco mais fraca, mas ainda relevante, entre personalização, interação e compartilhamento de conhecimento. No entanto, a conexão da equidade com as outras subdimensões é mais fraca e distante. Especificamente, a equidade apresenta conexão com experiência, relacionamento e personalização, mas com menor intensidade.

Conforme destacado por Ranjan e Read (2014), elementos como interação, relacionamento e experiência estão relacionados, pois configuram processos sociais e afetivos que sustentam a cocriação de valor, sendo reciprocamente dependentes para gerar um ambiente colaborativo eficaz. A observação de uma conexão moderada entre personalização, interação e compartilhamento de conhecimento está alinhada com a ideia de que a personalização depende do relacionamento e da troca efetiva de informações, mas pode ser menos direta que os vínculos entre interação e experiência.

Por fim, a menor conexão da equidade com as outras subdimensões sugere que, embora a equidade seja um componente da coprodução, ela pode com menor intensidade relacional com os aspectos interativos, como experiência e relacionamento. Isso está de acordo com a constatação de Ranjan e Read (2014) de que nem todos os elementos da coprodução têm a mesma força ou presença nos estudos e práticas de cocriação, o que reforça a complexidade e multifacetamento deste constructo. Esse achado aponta para a necessidade de que esse conceito com uma conexão mais fraca, a equidade, receba maior atenção e seja melhor implementado nos processos de cocriação de valor nos laboratórios.

Logo no início da entrevista com Íris 1 é possível observar algumas dimensões da cocriação de valor nos laboratórios conforme o trecho a seguir:

... a gente gosta de fazer o projeto sempre em cooperação, então para quando a gente vai começar a simplificar um edital de uma secretaria específica por exemplo, a gente espera que ela desloque uma equipe específica para isso para ela desenvolver e a gente orientar ... (Íris 1)

No trecho acima, observa-se na fala do Íris 1 duas dimensões da coprodução que são essenciais para a cocriação de valor: o compartilhamento de conhecimento e a interação, ambas consideradas subdimensões da coprodução. Esses elementos refletem diretamente o que Dantas *et al.* (2020) discutem, ao afirmarem que a cocriação de valor é promovida por meio da interação entre diversos atores, cada um contribuindo com recursos distintos.

Quando perguntado sobre a participação dos diversos *stakeholders* nos processos obtivemos as seguintes respostas do Íris 1:

Todos eles têm que estar junto, eles têm que estar juntos, assim a gente não pode receber um projeto da Sefaz por exemplo, e tentar aqui criar sozinho do nada, da nossa cabeça, enfim, eles têm que ter participação. O ideal é que eles dediquem uma equipe, certo? Essa equipe da, das pessoas da secretaria para a gente trabalhar em cooperação. Certo? Até porque nós temos aqui nossas expertises, mas quem vai saber do produto, do edital ou da da ferramenta que eles precisam, que precisam ser criadas são eles. Então não tem como a gente fazer isso sem que eles estejam presentes. Certo? Eles têm que estar envolvido durante todo o processo, eles na verdade é que tem a incumbência de desenvolver aquelas, aquelas questões, a gente faz, a gente melhora, capacita, mas a o desenvolvimento tem que ser feito junto com o pessoal da secretaria realística.

A gente já fez com a SEFAZ, outras equipes diferentes das que desenvolvem os produtos com a gente vem aqui outras equipes da Sefaz que utilizam o produto, isso eu tô falando é um produto de Governo não produtos que vão para a população, então eles estão aqui para dar sugestão etc

A fala de Íris 1 enfatiza a importância da colaboração e da participação ativa dos *stakeholders* nos projetos, alinhando-se com os princípios da cocriação de valor. Ele destaca que o laboratório não pode desenvolver projetos isoladamente, mas precisa do envolvimento das equipes das secretarias para entender as necessidades e características dos produtos e serviços. Essa abordagem reflete a ideia de que o valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo o beneficiário, conforme proposto por Vargo e Lusch (2008). As Figuras 13 e 14 apresentam momentos de interação durante o projeto de *Redesign* do Portal de Serviços da Sefaz-CE:

Figura 13 – Projeto de *Redesign* do Portal de Serviços da Sefaz-CE



Fonte: Portal Íris (2023).

A Figura 13 apresenta uma dinâmica ativa entre diversos *stakeholders*, enquanto a Figura 14 ilustra uma apresentação realizada durante o projeto de *Redesign* do Portal de Serviços da Sefaz-CE.


Figura 14 – Projeto de Redesign do Portal de Serviços da Sefaz-CE



Fonte: Portal Íris (2023).

O depoimento de Fernanda Pacobahyba ex-diretora da SEFAZ-CE e atual presidente do FNDE apresentado no portal do Íris, complementa o discurso de Íris 1 ao enfatizar a visão positiva dessa parceria entre a SEFAZ e o Íris conforme figura 15. Ela menciona que o laboratório tem atuado de forma produtiva, inovadora e ágil, mostrando que o trabalho conjunto gera resultados importantes para tornar os processos públicos mais simples e eficientes.

Figura 15 – Projeto de Redesign do Portal de Serviços da Sefaz-CE



Fernanda Pacobahyba
 Presidente do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)

"A parceria entre a Secretaria da Fazenda e o IRIS nos enche de gratidão e tem sido altamente produtiva. O laboratório tem trazido inovação e introduzido melhorias que tornam os processos públicos mais simples e ágeis. Da parte da Secretaria da Fazenda, expressamos nossa profunda gratidão em relação ao IRIS. Já realizamos muitos projetos juntos, e temos muitas perspectivas de colaboração futura. Realmente, o IRIS desempenha um papel fundamental para os cidadãos do Ceará e para todos que acreditam no serviço público."

Fonte: Portal Íris (2023).

Ambas as falas destacam o impacto benéfico da colaboração tanto para o fortalecimento dos processos internos quanto para serviços governamentais que beneficiam os cidadãos. A necessidade de envolvimento dos *stakeholders* durante todo o processo de desenvolvimento, desde a concepção até a implementação, está em consonância com o modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), que destaca a importância do diálogo, acesso, risco-benefício e transparência para a cocriação de valor.

A menção de que outras equipes da Sefaz, além das que desenvolvem os produtos, também participam para dar sugestões reforça a importância da interação e do compartilhamento de conhecimento, elementos-chave da coprodução, conforme discutido por Ranjan e Read (2014).

Com relação a participação dos *stakeholders* o entrevistado Íris 1 ainda acrescenta:

Todos eles têm que estar junto, e a gente tem que fazer os testes com os usuários, esses testes eles são as vezes mais ou menos amplos dependendo da complexidade do projeto específico, pelo menos uma equipe mínima, equipe não, perdão, uma amostragem mínima de quatro ou cinco pessoas a gente sempre busca testar, algumas vezes a gente consegue mobilizar equipes maiores para testar um pouco mais, também depende muito do que a secretaria vai nos disponibilizar as vezes a gente não tem uma plataforma para o monitoramento de um programa social por exemplo, nós não temos, a equipe do Iris não tem a capacidade de ir lá no usuário da ponta, isso vai demandar muito da secretaria, que tem o agente, que tem o funcionário que chega lá na família, na ponta, para entender se aquele sistema, se aquele serviço está sendo efetivamente, efetivamente funcionando né? (Íris 1)

A fala do entrevistado Íris 1 revela pontos importantes sobre a cocriação de valor, a testagem com usuários e os desafios enfrentados pelo laboratório. A ênfase na necessidade de que "todos eles têm que estar junto" ressalta a importância da colaboração e da participação ativa dos *stakeholders* no processo de cocriação, alinhando-se com a dimensão da coprodução, que envolve o compartilhamento de conhecimentos, a interação e a equidade entre os atores (Ranjan; Read, 2014). A menção à necessidade de "fazer os testes com os usuários" e de entender se o sistema ou serviço está "efetivamente funcionando" demonstra a preocupação com a dimensão do valor em uso, que se refere à experiência, ao relacionamento e à personalização do serviço para o usuário final (Ranjan; Read, 2014).

A necessidade de mobilizar equipes para testar os produtos/serviços e de contar com a colaboração da secretaria para alcançar o usuário final demonstra a importância do envolvimento ativo de todos os atores no processo de cocriação. A menção à dependência da secretaria para disponibilizar uma plataforma de monitoramento e para alcançar o usuário final revela a influência da disponibilidade de recursos na cocriação de valor. A falta de recursos pode limitar a capacidade do laboratório de realizar testes abrangentes e de obter feedback direto dos usuários, o que pode comprometer a qualidade e a relevância dos produtos/serviços.

A fala do entrevistado destaca a importância da interação e do diálogo com os usuários para a cocriação de valor, o que está alinhado com o modelo DART proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004). A ênfase na coprodução e no valor em uso demonstra a relevância das dimensões da cocriação de valor propostas por Ranjan e Read (2014). A preocupação com a efetividade dos produtos/serviços e com a geração de valor para o usuário final está alinhada com a lógica de serviço público proposta por Osborne (2018). A menção aos desafios na implementação dos projetos e à dependência de recursos externos demonstra a relevância dos fatores influenciadores da cocriação de valor identificados por Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024).

O entrevistado Íris 2 fala sobre o envolvimento dos *stakeholders*:

Pois é sempre tem uns que estão bem mais envolvidos, normal, são aqueles que procuraram o laboratório, os demandantes, esses contribuem muito. Assim, as pessoas acabavam se empolgando tanto que a gente tinha que refazer muita coisa do projeto, porque todos iam participando e iam dando ideias. O que é muito bom, né? Mas às vezes dentro do prazo que eles mesmo, os órgãos, nos dão. Ficava difícil e acaba atrapalhando assim, atrapalhando um pouco a finalização, né? Atrapalhando não, né? A gente acabava tendo que voltar alguns paços. Mas no geral, no geral é assim metade da equipe. realmente querendo fazer acontecer e metade só ali para dar contribuições pontuais e ou tirar as dúvidas pontuais

A fala do entrevistado revela nuances importantes sobre o engajamento dos participantes e os desafios enfrentados durante o processo de desenvolvimento de projetos em laboratórios de inovação no setor público. A observação de que alguns membros da equipe estão mais envolvidos, especialmente aqueles que procuraram o laboratório e são demandantes, é consistente com a literatura sobre cocriação de valor, que reconhece diferentes níveis de participação e engajamento dos *stakeholders* (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

A dinâmica da cocriação, com participantes se empolgando e contribuindo com ideias que levam a alterações significativas no projeto, exigindo retrabalho, ilustra como o envolvimento ativo pode ser valioso, mas também desafiador (Payne; Storbacka; Frow, 2008). O entrevistado reconhece o valor dessas contribuições, mas aponta para os desafios de conciliar essa dinâmica com os prazos estabelecidos pelos órgãos responsáveis. A descrição de um cenário em que metade da equipe está altamente engajada, enquanto outra parte oferece contribuições mais pontuais, reflete a diversidade de papéis e responsabilidades dentro da equipe, bem como os

diferentes níveis de interesse e disponibilidade dos participantes conforme Ranjan e Read (2014).

Observa-se que é importante criar mecanismos para gerenciar o engajamento dos participantes, incentivando a participação ativa, mas também garantindo que o processo de desenvolvimento do projeto permaneça dentro do prazo (Desmarchelier; Djellal; Gallouj, 2020). Definir claramente os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe, levando em consideração os diferentes níveis de interesse e disponibilidade, é fundamental, segundo Rubalcaba *et al.* (2022). Além disso, ter flexibilidade e capacidade de adaptação para lidar com as mudanças e alterações que podem surgir durante o processo de cocriação é essencial, conforme Ventura, Quero e Diaz-Mendez (2020).

O entrevistado Íris 2 ainda revela a intenção do laboratório de promover a cocriação, mesmo que nem sempre seja plenamente alcançada na prática.

A gente aqui, a gente faz a cocriação mesmo, mesmo que algumas coisas fiquem mais na teoria do que na prática, mas a gente sempre pede que seja formado um grupo. técnico de pessoas de diversas áreas, de pessoas que estejam direta ou indiretamente envolvidas com aquele projeto, né? Daquele órgão ou daquela secretaria, enfim, ou daquela área ou daquele setor. Para a gente poder trabalhar juntos e tirar todas as nossas dúvidas das partes técnicas que eles entendem mais, para participar mesmo, inclusive para validar.

A ênfase na formação de um grupo técnico multidisciplinar, composto por pessoas direta ou indiretamente envolvidas no projeto, demonstra o reconhecimento da importância da diversidade de perspectivas e conhecimentos para a cocriação de valor. A busca por esclarecimentos sobre as partes técnicas com os especialistas da área reflete a valorização do compartilhamento de conhecimento e da interação, elementos-chave da coprodução, conforme discutido por Ranjan e Read (2014). A participação dos *stakeholders* na validação dos projetos também indica um compromisso com a transparência e a garantia de que as soluções atendam às necessidades e expectativas dos usuários.

Apesar do reconhecimento da importância da cocriação, a ressalva de que algumas coisas ficam mais na teoria do que na prática sugere a existência de desafios na implementação efetiva dos processos de cocriação. Esses desafios podem estar relacionados a fatores como a resistência à mudança, a falta de recursos ou a

dificuldade em engajar todos os *stakeholders* de forma significativa, conforme apontado por Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024).

Para ilustrar a aplicação prática pode-se observar a fala do entrevistado Parceiro Íris que compartilha sua experiência:

Isso quebra um paradigma assim na cabeça de alguns, da maioria dos magistrados, tipo a gente fala fora do juridiquês e tal, um trabalho que a gente faz, cerca de duas semanas ali de trabalho, basicamente tem as duas equipes trabalhando juntas a equipe do Íris e a equipe do Tribunal de Justiça, os juízes que toparam a experiência e trouxeram suas equipes. A gente senta e vai conversar sobre, sobre essa simplificação, que no caso foi um mandado de citação e intimação dos juizados especiais. Então a gente senta faz esse bate-bola entre as duas equipes, vai aperfeiçoando o texto, depois aperfeiçoando *design*. E aí passa por uma validação final. E aí a gente tem a nosso primeira peça simplificada para entrar num processo judicial, então isso tem um valor tremendo.

A fala do Parceiro Íris ilustra um processo de quebra de paradigmas e colaboração prática entre o laboratório e o Tribunal de Justiça. A menção de "falar fora do juridiquês" destaca a importância da simplificação da linguagem para tornar os documentos jurídicos mais acessíveis à população, o que está alinhado com os objetivos de inclusão e transparência na administração pública, conforme discutido por Ansell e Torfing (2021).

A descrição do trabalho conjunto entre as equipes do Íris e do Tribunal de Justiça, com juízes engajados no processo, demonstra a aplicação dos princípios da cocriação, onde diferentes atores colaboram para criar soluções inovadoras (Prahalad; Ramaswamy, 2004). O processo de "bate-bola" entre as equipes, aperfeiçoando o texto e o *design*, reflete a importância da interação e do compartilhamento de conhecimento na coprodução, conforme apontado por Ranjan e Read (2014).

Além disso, o Parceiro Íris destacou a motivação por trás da simplificação: *"Então esse era o nosso porque, né? Por quê simplificar? É por isso, tem 30% da população que vai me ligar para perguntar o que foi isso. E eu, e eu quero evitar esse retrabalho, vamos simplificar por isso."*

O acordo de cooperação técnica com o Íris foi fundamental para responder ao "como" dessa simplificação conforme exposto pelo Parceiro Íris.

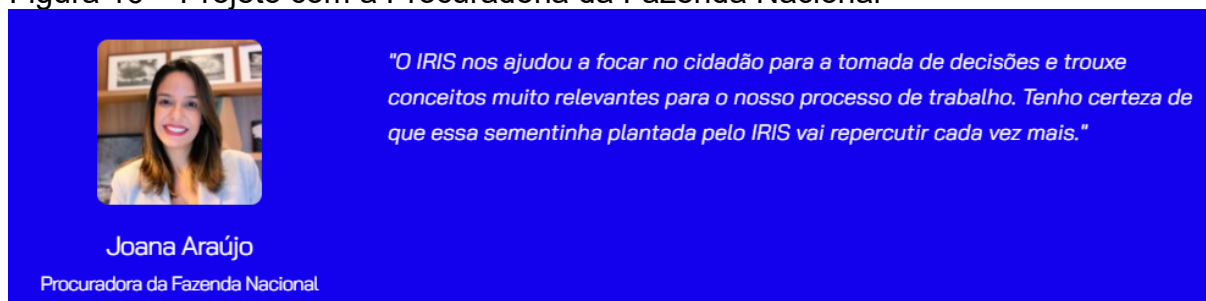
Aí o como é respondido por esse acordo de cooperação técnica com o Íris, Íris fazem essa primeira simplificação, eles fazem uma segunda simplificação conosco também para as varas de execução fiscal e a gente fica aqui assistindo como é esse trabalho. Então a gente aprende a fazer e começa a fazer internamente, liberando o Íris né? Eles voltaram depois só para fazer aquela palestra que eu já citei aqui. Mas essa foi a nossa, a nossa construção.

A validação final do produto simplificado demonstra a preocupação em garantir que a solução atenda às necessidades e expectativas dos usuários, o que está alinhado com a lógica de serviço público de Osborne (2018), que enfatiza a importância de incluir o cidadão e/ou usuário do serviço na busca por melhorias.

A afirmação de que a peça simplificada tem um "valor tremendo" sugere que a cocriação de valor não se limita à criação de um produto, mas também gera benefícios intangíveis, como a quebra de paradigmas, a promoção da inclusão e o aumento da confiança na justiça.

Essas afirmações do parceiro são reforçadas com o depoimento da Procuradora da Fazenda Nacional extraído do portal do Íris (2023) conforme Figura 16.

Figura 16 – Projeto com a Procuradoria da Fazenda Nacional



Fonte: Portal Íris (2023).

O depoimento de Joana Araújo, procuradora da Fazenda Nacional, ressalta a importância de focar no cidadão para a tomada de decisões, alinhando-se à lógica de serviço público de Osborne (2018). Tal enfoque na cocriação de valor ultrapassa a mera entrega de produto, contribuindo para a quebra de paradigmas e a inclusão. O testemunho enfatizando que as contribuições do Íris são fundamentais para processos de trabalho mais relevantes e efetivos. Assim, a abordagem do Íris não só atende às expectativas, mas também aumenta a confiança e promove melhorias contínuas no setor público.

Isso pode ser reforçado na seguinte fala do entrevistado Iris 1:

A gente chama o que a gente faz de políticas públicas centradas no cidadão, coloca o usuário no centro das decisões e enfim, da, dos direcionamentos que a gente tem que dar para cada, para cada produto aqui do laboratório. ... a gente tem esse ganha-ganha mesmo, ganha o cidadão e ganha o governo também, não é algo exclusivo pro cidadão é algo que gera valor para o governo também.

A ênfase em "políticas públicas centradas no cidadão" reflete uma mudança de paradigma na gestão pública, que busca priorizar as necessidades e expectativas dos usuários dos serviços. Essa orientação converge com a crescente literatura que defende a importância da participação cidadã e da coprodução na criação de valor público (Nabatchi; Sancino; Sicilia, 2017). Essa abordagem busca superar a visão tradicional de um Estado provedor e distante, reconhecendo o cidadão como um agente ativo na definição e na implementação de políticas públicas.

A afirmação do entrevistado encontra eco na Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018), que propõe uma mudança intraorganizacional para uma estrutura centrada no conceito de valor tanto para os usuários do serviço quanto para a sociedade. Ao colocar o usuário no centro das decisões, o laboratório busca criar valor que atenda às suas necessidades e expectativas, o que está alinhado com a LSP. Além disso, a menção ao "ganha-ganha" pode ser relacionada à teoria da Governança Colaborativa de Ansell e Torfing (2021), que defende que múltiplos atores trabalhem juntos para planejar e implementar políticas públicas, gerando benefícios mútuos.

A centralidade do usuário na fala do entrevistado dialoga diretamente com os princípios de coprodução, participação e *design thinking* na gestão pública. Ao colocar o usuário no centro das decisões, o laboratório busca garantir que os produtos e serviços atendam às suas necessidades e expectativas, o que está alinhado com a visão de que a coprodução se torna um elemento essencial na prestação de serviços públicos, incorporando as vivências e saberes do usuário no cerne do planejamento e na eficaz entrega do serviço público conforme exposto por Osborne, Radnor e Nasi, (2013).

O entrevistado Íris 2 acrescenta:

... o trabalho que a gente desenvolve aqui no laboratório é um trabalho conjunto com os órgãos e com a sociedade, nós também temos como público-alvo, por mais que às vezes seja um público de uma área específica, no geral o propósito é atingir e beneficiar a a população cearense. Faz os cidadãos se aproximarem mais, que é uma das principais missões do governo, de maneira geral, não só aqui do Ceará, mas também do Ceará, né? Também faz o governo se aproximar cada vez mais da população e ter realmente um diálogo direto e compreensível e claro suficiente para que as

peças possam contribuir e exigir o que elas têm direito, ou possam cumprir realmente seus deveres, e o status devidamente cobrado ou cobrar mais de uma maneira mais justa. Se todos estão se entendendo então funciona muito bem. Eu acho que é um grande benefício e sempre recomendo que o laboratório possa juntar todos esses envolvidos nos processos e que isso seja uma coisa contínua, mesmo em ações independentes de laboratórios de inovação.

Na fala, observa-se que o trabalho desenvolvido no laboratório é um esforço conjunto, envolvendo tanto os órgãos governamentais quanto a sociedade. Essa abordagem colaborativa reflete os princípios da cocriação de valor, onde múltiplos atores trabalham juntos para gerar valor público conforme exposto por Prahalad e Ramaswamy (2004). Embora o público-alvo possa ser específico em alguns casos, o propósito geral é beneficiar a população, o que demonstra o compromisso do laboratório com o bem-estar da comunidade.

A importância de aproximar os cidadãos do governo é outro ponto crucial da fala. O entrevistado enfatiza que o laboratório busca promover um diálogo direto, compreensível e claro entre os cidadãos e o governo. Mais uma vez, essa perspectiva está alinhada com os princípios da governança colaborativa, que propõe que múltiplos atores trabalhem juntos para planejar e implementar políticas públicas (Ansell; Torfing, 2021).

Na entrevista no LabX de Portugal, o entrevistado LabX 1 apresenta um processo estruturado de cocriação que envolve diversos *stakeholders*, desde cidadãos e trabalhadores públicos até a academia, startups e empresas.

Trazemos os *stakeholders*, os atores relevantes envolvidos no problema, podemos trazer a academia e startups ou empresas aqui. E trazemos sempre, aqui estão sempre cidadãos e trabalhadores públicos nesse espaço comum, horizontal, de inovação aberta. Fazemos então as seções de cocriação onde são geradas ideias para resolver os desafios dos problemas trazidos da fase de investigação. Depois dessa fase de cocriação, surge um conjunto de ideias, aplica-se instrumentos para aquelas que têm maior potencial, aí vai para a fase de experimentação e aí podemos aplicar uma matriz de esforço versus impacto para levar então os desafios para a cocriação. E aqui nós trazemos sempre, outra vez, ou a tutela, ou a nossa entidade ou a entidade pública para fazer ... são eles que fazem a decisão final. Eles estão sempre abordo. É, estarem sempre abordo legitima o nosso trabalho, falar com os *stakeholders* e a aceitação das funções é muito mais fácil, tomam decisão, participam da decisão e depois a implementação das decisões é muito mais fácil porque todos tiveram conhecimento do processo todo e tiveram envolvidos, foram escutados e tomaram decisões. O processo também é deles! Estão onboarding junto com as entidades. (LabX 1)

A ênfase em um "espaço comum, horizontal, de inovação aberta" no Lab X sugere a criação de um ambiente propício para a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, elementos-chave da coprodução, conforme discutido por Ranjan e Read (2014). A menção de "instrumentos" para selecionar as ideias com maior potencial e da "matriz de esforço versus impacto" demonstra uma abordagem sistemática e baseada em evidências para a tomada de decisões, o que pode aumentar a eficácia e a eficiência dos projetos.

A participação contínua da "tutela, entidade ou entidade pública" na tomada de decisões legitima o trabalho do laboratório e facilita a aceitação e implementação das soluções. Essa abordagem está alinhada com a teoria da governança colaborativa de Ansell e Torfing (2021). A afirmação de que "o processo também é deles!" e que estão "*onboarding* junto com as entidades" reforça a ideia de que a cocriação de valor não se limita à criação de um produto ou serviço, mas também envolve a construção de relacionamentos e o fortalecimento da confiança entre os *stakeholders*.

O LabX 1 detalha a fase de experimentação, que envolve a materialização das ideias com maior potencial:

Na experimentação, materializamos então as ideias com maior potencial, materializamos seja digital seja outro formato. Aqui nesse momento também podemos trazer empresas, depois vamos testar as funções em seu meio natural. Ou fazemos através de um laboratório vivo, que é, vamos para o serviço público, o serviço público não para, e implantamos lá as funções e estamos lá ouvindo em tempo real o que dizem os cidadãos e os trabalhadores, e podemos logo fazer interações e no próprio dia fazemos alguma introdução de melhorias nesse processo interativo, trabalhamos com as empresas, elas vão para as suas oficinas, fazem as melhorias e aí surge um novo ciclo de avaliação com os cidadão e com os funcionários e esse ciclo interativo é feito até termos confiança que a solução vai funcionar. (LabX 1)

A utilização de "laboratórios vivos" para testar as soluções em seu "meio natural", o serviço público, e a coleta de feedback em tempo real dos cidadãos e trabalhadores refletem a importância da experiência do usuário e da adaptação contínua das soluções, conforme discutido por Payne, Storbacka e Frow (2008). A capacidade de fazer "interações" e "introdução de melhorias nesse processo interativo" no mesmo dia demonstra a agilidade e a flexibilidade do LabX em responder às necessidades dos usuários.

O ciclo interativo de avaliação com cidadãos e funcionários, seguido de melhorias pelas empresas e nova avaliação, reforça a importância da colaboração e do compartilhamento de conhecimento na coprodução, conforme apontado por

Ranjan e Read (2014). A afirmação de que esse ciclo é repetido "até termos confiança que a solução vai funcionar" demonstra um compromisso com a qualidade e a eficácia das soluções implementadas. Essa preocupação com a qualidade e a eficácia, aliada à transparência e à valorização do feedback dos usuários, está em consonância com os achados de Andrade (2019), que destaca a necessidade de transparência e de receber feedback sobre as contribuições para garantir o engajamento e a satisfação dos *stakeholders* no processo de cocriação de valor.

A fala do entrevistado LaX 1 corrobora com o que é apresentado nas redes sociais do laboratório conforme pode ser observado na figura 17, uma abordagem colaborativa e de inovação para os serviços públicos. A imagem apresenta um teste de interação com um tótem acessível, oferecendo uma representação prática do *design* inclusivo. Esse cenário destaca a importância de testar soluções com usuários reais antes da implementação, enfatizando uma abordagem colaborativa à inovação pública. A segunda postagem destaca uma chamada para ação "Experimente o futuro dos serviços públicos." Isso se alinha com a ideia de convidar cidadãos para participarem, testarem e opinarem sobre novas soluções para serviços públicos, conforme mencionado por LabX 1.

Figura 17 – Projeto com a Procuradoria da Fazenda Nacional



Fonte: Instagram LabX (2025a; 2025b).

A fala do LabX 2 reforça o que é apresentado pelo LabX 1 e destaca a importância da colaboração e da participação de diversos *stakeholders* na fase de cocriação, incluindo cidadãos, representantes acadêmicos e outros atores relevantes.

Na fase de cocriação, juntamos forças com *stakeholders*, cidadãos e representantes acadêmicos para, de forma colaborativa, criar soluções. Durante esta etapa, nos inspiramos no modelo do *Design Council* do Reino Unido, promovendo um ambiente de inovação aberta e com participação equitativa. Estamos firmemente comprometidos em compartilhar os resultados e aprendizagens oriundos de nossos projetos, pois vemos nesta partilha de conhecimento um alicerce vital para o progresso da sociedade e para a formulação de políticas públicas mais eficazes. (LabX 2)

A menção de "juntar forças" e criar soluções de "forma colaborativa" reforça a ideia de que a cocriação de valor é um processo coletivo e interativo, conforme discutido por Prahalad e Ramaswamy (2004).

A inspiração no modelo do *Design Council* do Reino Unido demonstra a busca por referências e melhores práticas internacionais para guiar o processo de cocriação. O firme compromisso em "compartilhar os resultados e aprendizagens" demonstra a preocupação em disseminar o conhecimento gerado pelos projetos e contribuir para o progresso da sociedade e a formulação de políticas públicas mais eficazes. Essa abordagem está alinhada com a visão de que a cocriação de valor não se limita à criação de um produto ou serviço, mas também envolve a geração de valor social e o fortalecimento da capacidade de inovação do setor público, conforme apontado por Osborne (2018).

LabX 1 destaca a integração da cocriação em um processo mais amplo e pragmático:

Também focamos no processo de cocriação, temos sempre o cuidado de envolver todas as pessoas que estão envolva, sejam utilizadores, sejam os servidores, sejam os próprios dirigentes do topo, são eles também que medem digamos assim, vão validar as nossas funções, e depois a experimentação porque achamos que qualquer, qualquer ideia não passa de ser uma ideia, uma ideia é uma coisa que não está materializada, não é nada, é ar, é pensamento, pensamento é abstrato, nós fazemos materializar essas ideias para ver se de fato funcionam, pomos elas a prova, para ver se efetivamente resolve os problemas. Portanto nós não olhamos para a cocriação em particular como o grande elemento, como a grande proposta de valor. A proposta de valor é o processo integrado, na nossa opinião. Ou seja, temos a cocriação devidamente incorporada em um processo de investigação que nos permite direcionar bem e identificar e caracterizar vários problemas e depois o processo de experimentação que é o que nos valida, o que sai da cocriação. Pode até sair da cocriação coisas que depois que chega na

experimentação e coloca no treino e completamente contrário do que nós até imaginávamos. Não é?

Para o LabX 1, a cocriação é uma ferramenta essencial dentro de um ciclo maior de inovação. Ela é o meio para gerar ideias e soluções colaborativamente, mas seu valor só se concretiza quando essas ideias são validadas e implementadas. Essa perspectiva se alinha com a visão de Rubalcaba e Peralta (2022) de que a cocriação é um processo que se insere em um ciclo de vida do serviço público, e não um evento isolado.

A fala de LabX 1 demonstra um compromisso com a inclusão de múltiplos atores no processo de cocriação, desde o usuário final até a alta gestão. O envolvimento dos "dirigentes do topo" que "medem digamos assim, vão validar as nossas funções" é crucial para a legitimação e a implementação das soluções, como discutido por Ansell e Torfing (2021) sobre a importância da governança colaborativa e Hartley *et al.* (2017) sobre o apoio da liderança. Isso também garante que as soluções sejam viáveis e alinhadas com as prioridades estratégicas da administração pública.

A parte mais enfática da fala é a defesa da experimentação, isso apresenta um caráter pragmático e orientado a resultados do LabX. A experimentação é vista como o validador final do valor gerado pela cocriação. Ideias, por mais brilhantes que sejam, precisam ser testadas no mundo real para provar sua eficácia. Essa abordagem está em total consonância com o conceito de *Living Labs* apresentados por Hossain, Leminen e Westerlund (2019) e Gascó (2017) que descreve esses laboratórios como ambientes de experimentação onde as soluções são testadas em contextos reais com usuários reais.

LabX 1 complementa a fala anterior e reforça a centralidade da participação e a abordagem prática e colaborativa do LabX na inovação pública:

... o nosso grande foco é que todos esses processos, todas essas iniciativas sejam participativas, ou seja não fazemos investigação só por desktop reset, não olhamos só para relatórios ou para conhecimento pré-existente, temos esse ater em promover a participação dos envolvidos, na cocriação e na experimentação é mais importante ainda. Temos que envolver os utilizadores finais, não é? Eles vão se envolver e vão validar as nossas funções. Portanto nós estamos abertos a colaborar e compartilhamos com gosto esses projetos mais elaborados

A rejeição explícita de fazer "investigação só por desktop research" e de olhar "só para relatórios ou para conhecimento pré-existente" demonstra uma forte inclinação para uma abordagem empírica, prática e baseada na realidade. Isso significa que o LabX valoriza o conhecimento gerado pela interação direta com os *stakeholders* e a experiência em campo, em vez de se basear apenas em dados secundários ou teóricos. A participação garante que as ideias e soluções geradas sejam relevantes e atendam às necessidades dos envolvidos, incorporando diversas perspectivas e conhecimentos (Pralhad; Ramaswamy, 2004; Ranjan; Read, 2014).

A ênfase na participação dos "utilizadores finais" e na validação das "funções" por eles está em total sintonia com a Lógica de Serviço Público (LSP). A LSP coloca o usuário no centro do processo de criação de valor, reconhecendo que o valor é cocriado e percebido na interação entre o serviço e o usuário conforme exposto por Osborne (2018). A participação ativa dos usuários garante que os serviços sejam relevantes e eficazes para suas necessidades.

A fala do Parceiro do LabX enfatiza a presença constante e o apoio do laboratório ao longo de todo o processo, desde as reuniões regulares até o ensino de novas ferramentas.

O Lab X estava sempre presente, portanto nós tínhamos reuniões regularmente, e nós fomos avançando um pouco com as várias fazes. Quando tinha uma ferramenta nova para nós utilizarmos, eles nos ensinavam essa ferramenta e depois íamos acompanhar sempre que havia dúvidas eles estavam sempre disponíveis para nós auxiliar, acompanhar com as dúvidas. O apoio do Lab X na aplicação de novas ferramentas e até na gestão de novas ferramentas de investigação, cocriação, implementação e no fundo juntamos um conjunto de conhecimentos e materiais que sem o apoio deles não teríamos, não conheceríamos e com o apoio deles conseguimos além de conhecer aplicar muito bem."

E em termos práticos nós cocriamos soluções para as pessoas (...) Isso sempre com a mentoria, com o auxílio e cocriando de forma muito próxima com o Lab X.

A assinatura de um protocolo com a Agência de Modernização Administrativa (AMA) e a criação de um laboratório como resultado dessa parceria enfatizam a importância de parcerias formais para impulsionar a inovação, conforme exposto por Ansell e Torfing (2021). O ensino de novas ferramentas e o acompanhamento constante por parte do LabX destacam a importância da capacitação e do compartilhamento de conhecimento para o sucesso dos projetos (Ranjan; Read, 2014). A afirmação de que, sem o apoio do LabX, eles não teriam "conhecido e

aplicado muito bem" essas ferramentas demonstra o valor do laboratório como um facilitador e capacitador.

A menção de "cocriar soluções para as pessoas" e de fazer isso "com a mentoria, com o auxílio e cocriando de forma muito próxima com o Lab X" reforça a importância do foco no usuário na cocriação de valor (Osborne, 2018). A proximidade e o apoio do LabX permitem que os parceiros se sintam mais confiantes e capacitados para desenvolver soluções inovadoras que atendam às necessidades dos usuários. A cocriação de soluções para as pessoas demonstra um compromisso com a geração de valor público, um objetivo central da gestão pública moderna (Cluley; Radnor, 2020). Ao envolver os usuários no processo de criação, o LabX garante que as soluções atendam às suas necessidades e contribuam para o bem-estar da sociedade.

A participação na rede de laboratórios e a troca contínua de conhecimentos e recursos refletem a importância de um ambiente de inovação para o sucesso da cocriação de valor (Rubalcaba *et al.*, 2022). A rede de laboratórios facilita a disseminação de conhecimento e a colaboração entre diferentes atores, o que pode levar a soluções mais inovadoras e eficazes.

O entrevistado LabX 2 ressalta a importância de envolver outros *stakeholders* nos processos "Temos que envolver outros parceiros outros *stakeholders* e fundamentalmente essa questão da centralidade do cidadão nos processos do Estado e nos serviços públicos." E dar exemplo de um projeto desenvolvido:

Só para dá um exemplo do que nós fizemos. Fomos investigar os principais desafios que se verificam nas Lojas dos Cidadão em Portugal, Lojas do Cidadão são espaços que concentram, varias entidades públicas e até entidades privadas no mesmo espaço em horários marcados, tipicamente das 8:30 da manhã às 7:30 da noite. Ok? De segunda a sábado. Portanto, fomos ver quais são os principais desafios que sentem, fomos desafiados a nossa entidade para ver isso e portanto aplicamos questionários e entrevistas a cidadãos, portanto trabalhadores da entidades, as próprias entidades públicas, fizemos observações etnográficas, várias facetas, pessoas que não queriam que aplicássemos o questionário deixamos uma caixa que nós chamamos de Vox Populi, onde as pessoas poderiam deixar as suas notas em papais escrito e colocar nessa caixa. Éééé registros fotográficos, pedimos as pessoas para dizer o que achava das lojas, qual era a faceta que gostávamos mais na loja, por exemplo ter mais serviços. E nesta fase descobrimos vários problemas, que nós temos, um deles era a espera prolongada, serviços com muita procura as pessoas tinham que esperar três horas, ééé falta de privacidade entre os atendimentos, vários postos juntos, só tinha uma divisoriazinha e as pessoas ali percebiam o que as pessoas lá diziam, a dificuldade de tirar uma senha na máquina dispensadora de senha para as várias entidades, pronto, várias facetas.

Depois vamos para a cocriação, alguns desses desafios, e portanto trouxemos aqui cidadão, fomos escutar cidadão de várias outras freguesias, não sei como chama do Brasil, é um município de depois tem vários municipalidades mais pequenas e fomos fazer vários workshop fora do horário de trabalho e tipicamente o que iria durar três horas concentramos aqui para durar uma hora e meia no máximo. Das, das, das, aqui em Portugal as pessoas saem tipicamente as seis da tarde, das 6 e meia as sete e meia, fizemos é, articulamos pelo menos 4 diferentes freguesias que fizeram o recrutamento dos cidadãos, nós fomos lá, apresentamos os problemas das lojas, o que queríamos tratar, geramos soluções, nestas soluções com os cidadãos e portanto envolvemos também algumas empresas, depois, ééé, nós vemos as ideias com maior potencial, e nós vamos para as lojas, fomos experimentar nas várias Lojas do Cidadão, não só aqui na região de Lisboa, mas saímos de Lisboa. Onde escutamos os funcionários e os próprios cidadão, portanto, os cidadãos e os funcionários estão desde o princípio até o fim em todas as fases do processo, seja nesse ou seja em outro.

A fala do entrevistado LabX 2 sobre o projeto das Lojas do Cidadão é um relato detalhado de como a cocriação de valor e a metodologia dos *Living labs* são aplicadas na prática pelo LabX. Essa profundidade na investigação apresentada por LabX 2 é crucial para a Lógica Dominante de Serviço (LDS), que enfatiza a compreensão do valor em uso a partir da perspectiva do beneficiário conforme Vargo e Lusch (2004). A identificação de problemas como "espera prolongada", "falta de privacidade" e "dificuldade de tirar uma senha" mostra que a investigação foi eficaz em diagnosticar as dores reais dos usuários, indo além dos sintomas.

A transição para a fase de cocriação é igualmente rica em detalhes. Essa mobilização ativa de cidadãos, inclusive fora do horário comercial para facilitar a participação, é um testemunho do compromisso com a coprodução conforme Ranjan e Read (2014), onde o compartilhamento de conhecimentos e a interação são fundamentais. O envolvimento de "algumas empresas" na geração de soluções também reforça a natureza de inovação aberta e a colaboração multissetorial que o LabX promove, alinhando-se com a Governança Colaborativa de Ansell e Torfing, (2021).

O LabX 2 explica que fase de experimentação é onde as "ideias com maior potencial" são testadas. O LabX "foi experimentar nas várias Lojas do Cidadão, não só aqui na região de Lisboa, mas saímos de Lisboa". Essa expansão geográfica para testar as soluções em diferentes contextos é uma prática robusta de living lab, garantindo que as soluções sejam adaptáveis e eficazes em diversas realidades. A afirmação de que "os cidadãos e os funcionários estão desde o princípio até o fim em todas as fases do processo, seja nesse ou seja em outro" é a cereja do bolo, validando a premissa de que a participação contínua dos *stakeholders* é a chave para o sucesso

da cocriação de valor. Isso garante que o valor em uso seja constantemente avaliado e que as soluções realmente atendam às expectativas e necessidades dos usuários, resultando em serviços públicos mais eficazes e centrados no cidadão, conforme preconizado pela Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018).

A fala do Parceiro LabX sobre o projeto de Licenciamento Urbanístico em Lisboa é um complemento e uma validação das metodologias e princípios de cocriação de valor apresentados por LabX 2, especialmente no que tange à investigação aprofundada e à participação do cidadão.

tivemos um outro projeto a seguir em uma matéria aqui muito densa, pelo menos aqui na câmara de Lisboa que é, o nome do nosso projeto é Modelo de Interlocutor Piloto e Licenciamento Urbanístico, portanto o tema é urbanismo e o problema que foi tratado internamente aqui é que o serviço de atendimento tem muitas dificuldades em comunicar com os outros serviços que são os donos do negócio e do urbanismo e o contrário também acontece. O que, o que significa é que na prática um cidadão tem muitas dificuldades quando vem para resolver os seu assuntos porque quer chegar ao ponto final, ao final ao ponto ao interlocutor ao qual ele pretende apresentar a questão, ai muitas vezes a informação se perde porque a própria matéria é muito densa. E nesse projeto nós para além de ouvirmos os serviços implicados nesta matéria, os donos do negócio que é sobretudo a direção de urbanismo, ouvimos muito os cidadãos, fizemos uma enquete através de questionário e teve uma particularidade muito interessante, quando fomos inicialmente ouvir os cidadãos achamos que iríamos ser um inconvenientes na vida dos cidadãos e fizemos aqui, no nosso edifício nós temos atendimento presencial. Nós achamos, bom vamos ver como é que ocorre porque as pessoas têm muitas outras coisas a fazer, a calhar vamos dar cinco minutos entre uma atividade e outra atividade qualquer, mas a nossa surpresa foi enorme porque percebemos é, vivemos exatamente o contrário. Observamos o cidadão ficar conosco as vezes mais de uma hora e dizer "agradeço imensamente por ter nos dado oportunidade para expor as minhas dificuldades ou para expor aquilo que eu penso. Muito obrigado!" E ainda dizia "haaa desculpe, só quero dizer mais uma coisinha." E a conversa continuava e continuava.

O problema central identificado não é apenas a burocracia, mas a dificuldade de comunicação interna entre os serviços e a perda de informação que afeta diretamente o cidadão. Isso reforça a ideia de que a fase de investigação do LabX vai além dos sintomas óbvios, buscando as causas-raiz. A fala do Parceiro LabX reitera a prática de envolver múltiplos *stakeholders*. Um ponto marcante da fala do Parceiro LabX é a surpresa com a reação dos cidadãos. A expectativa inicial de serem "inconvenientes" e a realidade de cidadãos que ficavam "mais de uma hora" e expressavam "imensa gratidão" por terem a oportunidade de expor suas dificuldades é um poderoso testemunho do valor em uso e da Lógica de Serviço Público (LSP).

O parceiro LabX ainda acrescentou "... o que nós sentimos foi que ele, o cidadão, é pouco ouvido e quando é efetivamente ouvido com conhecimento de causa e com incentivo a necessidade que eles têm de participar e a motivação que eles têm para participar é enorme."

Para entender melhor o processo de cocriação de valor foi solicitado que os entrevistados falassem sobre projetos desenvolvidos nos laboratórios.

O entrevistado Iris 1 explicou sobre a Plataforma da Entrada Moradia Ceará.

É, bom vou falar um pouco de um projeto recente aqui que a gente trabalhou que foi a Plataforma da Entrada Moradia Ceará. Tá certo? Que é um programa que o governo lançou para dar um benefício econômico que ajuda a população de baixa renda das faixas 1 e 2 da Minha Casa Minha Vida para dar entrada para o primeiro imóvel, né? Para compra do imóvel. A gente recebeu essa demora da Secretaria das Cidades aqui do governo. Eles disponibilizaram uma equipe, se eu não me engano no começo foi três ou quatro pessoas, depois reduziu para duas e nós e nós entramos com a expertise dos nossos desenvolvedores, foram cinco desenvolvedores é deslocados por esse projeto, pessoas de *design* e de Linguagem Simples. Então nós começamos com uma conversa como qualquer projeto que tá sendo gerenciado, nós fizemos uma abertura do projeto, colocamos as demandas, eles propuseram, falaram que eles queriam, deram as referências, a gente também trouxe algumas referências, começamos a discutir, qual seria a linguagem, como é que a gente queria comunicar com esse cidadão, quais seriam as funcionalidades que precisavam estar contidas dentro daquela plataforma. (Íris 1)

A descrição do projeto revela a aplicação de princípios da cocriação de valor, com a colaboração entre o laboratório e a Secretaria das Cidades. A fala explicita a dimensão da coprodução de Ranjan e Read (2014). O compartilhamento de conhecimento é abordado quando a Secretaria das Cidades apresenta a demanda e as referências, enquanto o laboratório contribui com a expertise de desenvolvedores, *designers* e especialistas em Linguagem Simples. A interação na inicialização do projeto com uma "conversa" para definir objetivos, funcionalidades e a linguagem da plataforma. Essa dinâmica de colaboração entre diferentes atores, cada um contribuindo com seus recursos e conhecimentos, é fundamental para a cocriação de valor, conforme defendido por Prahalad e Ramaswamy (2004). O envolvimento da Secretaria das Cidades desde o início do projeto garante que a plataforma atenda às necessidades específicas do programa e esteja alinhada com as políticas públicas existentes.

O entrevistado Íris 2 fala sobre o projeto Ceará Sem Fome e o projeto São José.

Como por exemplo o Ceará sem fome. Ele foi todo desenvolvido aqui no laboratório, né? O site. E aí passou por todos os profissionais aqui, desde a experiência do usuário, com a participação do usuário final, até o tipo de linguagem a ser usada e as cores também, com o pessoal da linguagem, participaram também o pessoal da publicidade responsável pela campanha publicitária, né? Que já é outro setor, então tivemos muita gente envolvida cocriando. A parte de publicidade tem que seguir um padrão do governo, né? Mas trabalhamos em todo o projeto. Mas tudo foi feito aqui em conjunto com todos.

... por exemplo nesse edital da Secretaria de Desenvolvimento Agrário, o Projeto São José. Eles desenvolveram uma plataforma que seguir ao mesmo modelo do edital, a plataforma seguia o visual do edital, foi uma coisa toda decidida em conjunto, foi um trabalho incrível que nós fizemos juntos com a Secretaria de Desenvolvimento Agrário. Nós fizemos o projeto São José e eles participaram bastante. Inclusive estamos na torcida para fazer outros projetos com eles porque realmente eles participaram bastante. Foi bem produtivo, você vê assim quando a equipe tá realmente engajada. E aí eles desenvolveram em vez de ser só mais um local assim para se inscrever, eles desenvolveram uma plataforma específica para se inscrever nesse, nesse edital

O trecho exemplifica como a cocriação de valor, na prática do setor público, se fundamenta na participação múltipla, na colaboração contínua, e no engajamento estratégico dos diferentes atores — elementos que promovem soluções mais inovadoras, inclusivas e alinhadas às necessidades sociais, conforme exposto por Jaspers e Steen (2019).

Na figura 18 pode ser observado uma notícia sobre o projeto Ceará sem Fome apresentada nas redes sociais do Íris e uma notícia sobre o Projeto São José publicada no portal do governo do Ceará. As notícias confirmam a existência dos projetos descritos pelo entrevistado Íris 2. A notícia sobre o Projeto Ceará Sem Fome destaca a criação da plataforma digital com foco na transparência e engajamento público e a notícia sobre o projeto São José destaca a colaboração em torno de políticas para mulheres rurais (Sobral, 2023).

Figura 18 – Projeto Ceará Sem Fome e Projeto São José



Fonte: Instagram Íris (2023), Portal Ceará.gov (Sobral, 2023).

As notícias sobre os projetos "Ceará Sem Fome" e "Projeto São José" servem como evidências empíricas que corroboram os relatos do entrevistado e ilustram a aplicação prática. Esses exemplos concretos reforçam a ideia de que os laboratórios de inovação atuam como ambientes de experimentação e colaboração para a cocriação de soluções inovadoras no setor público, conforme descrito por Hossain, Leminen e Westerlund (2019) e Leminen, Niitamo e Westerlund (2017).

Essa ideia de colaboração é reforçada na fala do entrevistado Parceiro Íris que destaca:

E aí no primeiro projeto a gente levou cerca de duas semanas, eu diria três semanas, foram duas de trabalho e uma de apresentação, então a gente passou ali de duas a três semanas tendo contatos uma duas vezes por semana, no começo da semana e no final da semana ali, para mostrar equipamento, mostrar o que a gente tinha produzido, eles também mostravam e a gente validava, pedia ajustes. Então o processo se dar da seguinte maneira, ocorre uma transformação textual. Tem uma imersão ali no contexto de uso do documento, era assim que o Íris trabalhava. É uma imersão no contexto de uso, para que é que você tá mandando essa mensagem? Qual é a sua intenção a mandar essa mensagem? Depois a gente vai falar nas palavras, mas por hora é que o você busca. E aí a gente, os juízes e servidores da área que estavam sendo atendidos ali naquele, naquela semana.

A fala do Parceiro Íris, ao descrever o processo de trabalho no projeto de simplificação do documento legal, fornece uma evidência de como a colaboração e a experimentação ocorrem na prática dentro do laboratório Íris. A descrição do Parceiro Íris sobre o projeto de transformação textual com juízes e servidores serve como mais um exemplo concreto que corrobora as falas de Íris 1 e Íris 2. Ela valida a importância da interação contínua, do foco no usuário e no contexto de uso, valor em uso, da aplicação de metodologias específicas, linguagem simples e do engajamento de *stakeholders* internos do órgão parceiro para o desenvolvimento de soluções que gerem valor público. A descrição do processo iterativo e da priorização da intenção sobre a forma demonstra uma abordagem alinhada com a lógica de serviço público.

O entrevistado LabX 1 fala dos projetos desenvolvidos pelo laboratório em Portugal:

O processo que adotamos para o desenvolvimento dos projetos é bem estruturado, dividido em três etapas-chave: investigação, cocriação e experimentação. Inicialmente, ao receber um projeto, conduzimos uma investigação meticulosa para compreender plenamente o problema e identificar os *stakeholders* relevantes. Este passo é imprescindível, pois nos possibilita captar as necessidades e dificuldades em torno do problema apresentado.

Ocorreram esses processos em todas as nossas iniciativas, aonde fazemos a pesquisa exploratória e entregamos o resultado da pesquisa agora o que nós defendemos mesmo é que o processo seja integrado com os três componentes, investigação, cocriação e experimentação. Porque tem muito mais valor quando nós fazemos o processo integrado do que estarmos aqui só com o problema e trazer a cocriação, isso não serve porque não temos dados, não temos as âncoras. Não é? Os dados nos ajudam a identificar quais são os verdadeiros problemas. Isolada a cocriação em si não nos traz valor, nos traz uma mão cheia de ideias que devem ser materializadas e testadas. Não é? Então acreditamos que a grande proposta de valor dos laboratórios de inovação, são esses processos participativos, podemos chamar cocriados, mas são processos participativos em todas as suas dimensões e isso é o que nós achamos mesmo que é a agregação desses vários componentes que trazem valor às soluções finais.

O entrevistado LabX 1 apresenta os princípios metodológicos do LabX, que reforça a sua abordagem estruturada, baseada em dados e focada na entrega de valor real. Ele aprofunda a compreensão do posicionamento do LabX em relação à cocriação e à inovação no setor público. Observa-se que essa metodologia estruturada é um diferencial do LabX, que busca garantir rigor e eficácia na inovação pública.

A ênfase em "dados" e "âncoras" na investigação é crucial. O LabX não quer apenas ideias, mas ideias fundamentadas em evidências. Isso se alinha com a

necessidade de uma base sólida para a inovação, evitando soluções superficiais ou mal direcionadas. A fala reforça a importância da experimentação como a fase em que as ideias são "materializadas e testadas" para verificar se "de fato funcionam" e "resolvem os problemas". Essa é a etapa onde o valor potencial da cocriação se transforma em valor real e comprovado. Observa-se que sem a experimentação, as ideias permanecem abstratas e seu impacto é incerto.

LabX 2 fala sobre o projeto de apoio a associações esportivas e culturais desenvolvido pelo laboratório junto com o município.

Por exemplo, quanto capacitamos os laboratórios, equipes de inovação, o primeiro projeto, também vá, um dos desafios do município era que eles tinham problemas nos, é, apoios que davam as associações esportivas e culturais, fomos investigar quais eram os problemas neste processo. Havia problemas desde o formulário até a tramitação interna dentro do município. Portanto fomos a escutar as associações, fomos a escutar os funcionários, fazer um diagnóstico, na cocriação trouxemos as próprias entidades e os funcionários, para gerar as funções, os técnicos do município. Depois fomos a experimentar, testar os questionários e a tramitação interna. Portanto fomos ver com as associações de de de representantes de associações culturais e desportivas, fomos lá com o computador e fomos testar com eles o formulário, dentro do município. Escutamos as equipes envolvidas e fomos passo a passo simular a chegada de um pedido de apoio. Simular fisicamente, é tipo uma interpretação teatral. O que se fazia aqui? Agora mudamos aqui, o que é que ocorrer? Que é que melhora? E continuamos até chegar e ter o processo mais eficiente possível. Portanto, Ricardo, sempre cidadão e funcionários, cidadão ou empresas pois depende do modo, sempre, desde o início até o final. Nosso processo é participativo e colaborativo do início ao fim. Sempre, sempre, sempre, sempre!

A fala do entrevistado LabX 2 ilustra a aplicação prática e consistente da metodologia do LabX, que se inicia com uma investigação aprofundada dos problemas, abrangendo desde a elaboração de formulários até a tramitação interna, e envolvendo ativamente tanto as associações quanto os funcionários municipais. Na fase de cocriação, o LabX 2 ressalta a inclusão de todas as partes interessadas – associações, funcionários e técnicos – na geração de soluções, evidenciando o caráter colaborativo e participativo do processo. A experimentação é conduzida de forma iterativa e realista, com testes práticos e simulações que utilizam a abordagem de *living lab* para garantir a eficácia das soluções no ambiente real. A ênfase final do LabX 2 na participação contínua de cidadãos e funcionários "desde o início até o final" reforça que a colaboração é um pilar inegociável da metodologia do LabX, validando assim os conceitos de cocriação de valor, Lógica de Serviço Público e *living labs*, e

demonstrando como o laboratório gera valor público de maneira eficaz e transformadora.

Na fala do entrevistado Parceiro LabX observa-se a integração do LabX junto a seus parceiros durante todo o processo.

Nosso primeiro projeto foi o teletrabalho, o teletrabalho em nosso departamento. É, fizemos, é, e aqui tivemos muitas dificuldades com todas as pessoas porque não é parte de nós, ninguém estava habituado, a trabalhar em casa, em teletrabalho, não havia muitas vezes equipamentos adequados. E nós começamos por fazer uma investigação junto de todos os colegas do nosso departamento. O nosso departamento tem de 200 pessoas, da estrutura onde nós trabalhamos, dentro da câmara municipal, tem cerca de 200 pessoas. E portanto começamos a fazer um trabalho de levantamento com todas essas pessoas, tentamos ver efetivamente como é que as pessoas se sentiam, o que é que elas necessitavam. Nós fomos fazer a investigação nesse nível. E em termos práticos nós cocriamos soluções para as pessoas, o Ricardo, com todas as medidas de salvaguarda, com os asseios, com o distanciamento, tivemos muito cuidado em seguir essas regras com os colegas e com dirigentes para que nada fosse colocado em causa. Nós eramos desaconselhadas a vir presencialmente e apesar disso vínhamos fazer as seções porque entendemos que o contato neste, neste tipo de projeto, o contato com, com as partes interessadas é muito, muito, muito importante para conseguirmos bons resultados. E aplicamos uma série de ferramentas para fazer levantamento para chegar a um conjunto de conclusões e apresentarmos depois. Isso sempre com a mentoria, com o auxílio e cocriando de forma muito próxima com o Lab X.

O Parceiro LabX reitera o papel de suporte do LabX central: "Isso sempre com a mentoria, com o auxílio e cocriando de forma muito próxima com o Lab X." Isso demonstra que o LabX atua como um facilitador e capacitador, transferindo metodologias e expertise para as equipes internas das entidades parceiras. Essa proximidade e suporte são cruciais para que as organizações possam internalizar as práticas de inovação e cocriação, como já observado na análise da fala do LabX 2 sobre a capacitação de outras equipes. O projeto de teletrabalho é um exemplo concreto de como o LabX, através de uma investigação centrada nas pessoas, cocriação ativa e uma forte ênfase na interação, consegue gerar valor público significativo mesmo diante de grandes desafios.

Osborne (2018) destaca que gerenciar as partes interessadas de forma eficaz é fundamental para a cocriação de valor. Isso implica não apenas entender as diferentes perspectivas, mas também facilitar a colaboração entre os *stakeholders* para que todos possam contribuir para a cocriação de valor. A complexidade das interações entre esses grupos pode levar a conflitos de interesse, o que torna ainda mais desafiador alcançar um consenso sobre o que constitui valor em um determinado

contexto. Com base nisso investigou-se como eram gerenciados os conflitos de interesse nos processos desenvolvidos pelos laboratórios. O entrevistado Íris 1 explanou o seguinte:

A gente gerencia isso envolvendo eles no processo, eles estão, eles são trazidos aqui para discutir, eles são chamados para cooperar. E aí eles têm que dar ... é eles fazem o produto junto com a gente. Como eu te disse lá no começo, né? Não é a gente que faz depois entrega para eles aprovarem ou não, eles têm que estar envolvido durante todo o processo.

Enfim, essas expectativas são geridas envolvendo eles no projeto, ou seja, não é uma contratação que você chega faz uma licitação para que fale "preciso desse aplicativo desse jeito e depois a gente entrega e eles vão ver o aplicativo a primeira vez naquela, naquela, naquele momento, né? Eles estão envolvidos no projeto desde o começo, eles estão desenhando o produto com a gente desde o princípio.

As colocações do entrevistado Íris 1 estão em consonância com a literatura que reforça que, para além da simples participação, é necessário assegurar que as partes interessadas tenham voz real e contínua durante o desenvolvimento e a implementação dos serviços, promovendo um ambiente onde seus conhecimentos, habilidades e recursos sejam integrados de forma efetiva (Vespestad; Clancy, 2019; Osborne; Radnor; Nasi, 2013).

O entrevistado Íris 2 acrescentou:

A gente tenta chegar a um consenso e normalmente a gente consegue sem maiores conflitos a um meio termo assim. Tanta na questão de tempo como em uma coisa que a pessoa queria realmente fazer. Então, mas até hoje tem dado certo a gente sempre consegue chegar um consenso. Algumas coisas a gente cede algumas coisas, eles cedem é um relacionamento. Temporário as vezes curto mas é, é igual um casamento

A declaração do entrevistado Íris 2, ao afirmar que "a gente tenta chegar a um consenso" e que, geralmente, consegue evitar conflitos mais graves, evidencia uma compreensão de que o processo de cooperação exige flexibilidade e abertura ao diálogo para resolver diferenças de maneira harmoniosa. Essa abordagem está alinhada às afirmações de Andrade (2019), que também destaca que a cocriação é uma estratégia capaz de aprimorar esses processos, promovendo uma colaboração mais eficaz entre todos os *stakeholders* envolvidos.

Sobre os conflitos de interesse entre os diversos *stakeholders* envolvidos nos projetos o entrevistado LabX 2 fala que o laboratório faz treinamento com todos e ressalta que também é importante envolvê-los em todo o processo:

Para minimizar isso os *stakeholders* tem que tá, seja os gestores do topo, seja diferente entidades, a grande preocupação é fazer o alinhamento e trazer eles para a cocriação. Envolve-os logo na investigação. Por exemplo, na investigação uma coisa que nós fazemos quase sempre é apresentar os resultados da investigação para validar com as entidades. Portanto, eu também já tinha falado que os *stakeholders* estão sempre nas três fazes, para validar também. Traze-los para a cocriação é fundamental, envolve-lo é fundamental, fundamental. Está na investigação, o nosso processo é participativo. Puramente participativo e colaborativo. E portanto, como está sempre incorporado isso vai mitigar muitos dos problemas.

O LabX 2 demonstra uma compreensão de que a gestão de conflitos não é apenas uma questão de mediação, mas de capacitação e integração. O treinamento capacita os participantes a compreenderem a metodologia e a contribuir de forma mais eficaz, enquanto o envolvimento contínuo garante que suas perspectivas sejam consideradas desde o início. Isso se alinha com as barreiras à cocriação identificadas por Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024), como a falta de capacitação e a resistência à mudança, que são diretamente abordadas por essa estratégia.

O LabX 2 enfatiza que "apresentar os resultados da investigação para validar com as entidades" é uma prática quase constante. Essa transparência e o diálogo contínuo são pilares do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), que preconiza que o acesso à informação e a comunicação aberta são essenciais para construir confiança e gerenciar expectativas

O Parceiro LabX trás um exemplo concreto de resolução de conflito no laboratório:

O que nos aconteceu mais foram expectativas semelhantes para realidades que estão muito distantes daquilo que ambas as partes têm como expectativa. Expectativas distintas aconteceu talvez um pouco neste projeto de urbanismo que uma parte dos interessados entendia que determinada informação não deveria passar para o atendimento. Isso resolveu-se em conversas abertas nas seções de cocriação falando com todas as partes envolvidas e negociando até onde se poderia efetivamente ir. E na prática o que aconteceu foi que não ficou nem tanto de um lado nem tanto do outro, a solução encontrada foi ficar em um meio termo. E como foi feito em conjunto, foi construído em conjunto com todos, foi negociado com todos, foi mais fácil de resolver o impasse. Essa é uma das vantagens desses tipo de projeto de cocriação. Ao envolvermos todos, quando a situação surgiu e foi surgindo, depois em uma determinada ação de cocriação foi possível debate-la e foi possível chegar a um consenso negociado diríamos.

A solução para o conflito foi encontrada em "conversas abertas nas seções de cocriação". Isso reitera a importância do diálogo (Prahalad; Ramaswamy, 2004) como ferramenta para expor as diferentes perspectivas e negociar. A abertura do ambiente

de cocriação permite que as preocupações sejam expressas e discutidas de forma construtiva. O resultado não foi a imposição de uma visão, mas um "meio termo", um "consenso negociado". Isso demonstra que a cocriação não busca a eliminação total das diferenças, mas a construção de soluções que integrem as diversas necessidades e restrições. A flexibilidade e a capacidade de adaptação são cruciais.

A fala do Parceiro LabX aborda a resolução de conflitos quando eles de fato surgem. Ela demonstra que, mesmo com todo o esforço preventivo, divergências podem ocorrer, mas a estrutura da cocriação – com seu diálogo aberto, negociação e construção conjunta – oferece um caminho eficaz para superá-las, resultando em soluções aceitas por todos.

Com relação a adaptações Payne, Storbacka e Frow (2008) descrevem o processo de cocriação de valor como iterativo, onde a análise inicial influencia a seleção de dados adicionais necessários para uma compreensão abrangente dos processos de cocriação. Isso implica uma adaptação contínua com base no feedback e nas informações coletadas. E essa adaptação e interação está claro na fala do entrevistado Íris 1 quando ele fala:

Não é que a gente recebe uma demanda fechada como uma empresa, como uma licitação e entrega aquele produto que tá escrito, as equipes estão sendo envolvidas, isso não significa que na primeira reunião projeto já tá definido, o projeto se transforma ao longo desse tempo, certo? A gente e eles visualizam novos caminhos, novas possibilidades vemos a possibilidade daquilo ser implantado ou não e é, o trabalho é feito nesse formato, com esse envolvimento de todos para a gente não ter que entregar um negócio e depois perceber e entender que aquele produto que a gente entregou na verdade não atende a necessidade.

Todo processo, é todo o processo é uma adaptação, né? Assim, que fica rodando constantemente fazendo sempre essas adaptações, a gente, mais uma vez vou, eu vou deixar esse ponto bem reforçado, nós não recebemos uma demanda aqui, é entregue é colocada aqui na nossa mesa e diz entreguem isso aqui na data tal, sem o envolvimento dos outros. Se isso acontece, muito provavelmente o produto não vai sair adequado, até porque a gente aqui não tem as expertises todas que estão envolvidas na formulação daquele projeto ou daquela política. Então a gente precisa que as equipes estejam envolvidas, que a secretarias estejam envolvidas cocriando e cooperando com a gente para poder criar um produto mais, mais assertivo, né?

Primeiramente, o entrevistado destaca que o trabalho não se dá por meio do recebimento passivo de demandas fechadas, ao estilo tradicional das empresas ou licitações, mas sim por um processo dinâmico, iterativo e participativo, onde o projeto se transforma conforme o progresso das discussões e surge a emergência de novos caminhos e possibilidades. Essa abordagem está alinhada com o conceito defendido

por Osborne (2018) e Costa (2019) sobre a transição da lógica tradicional para a lógica do serviço público, que privilegia a participação ativa dos usuários e a coprodução incessante para garantir que o valor gerado atenda às reais necessidades dos cidadãos.

Além disso, o entrevistado ressalta que a ausência de envolvimento das diversas expertises e secretarias no processo inevitavelmente prejudica a qualidade e a adequação do produto final, o que está de acordo com a visão de Vespestad e Clancy (2019) e Eriksson (2019), que destacam a importância do compartilhamento de recursos, conhecimentos e da inclusão de diferentes atores, inclusive representantes de grupos difíceis de alcançar, para garantir a efetiva cocriação de valor no serviço público.

O caráter adaptativo e iterativo do processo mencionado também dialoga com a visão de Payne, Storbacka e Frow (2008; 2009), que definem a cocriação como um processo colaborativo de aprendizado mútuo e adaptação contínua entre clientes e fornecedores ou usuários e organizações, que resulta na oferta de soluções cada vez mais personalizadas e eficazes

Na fala do entrevistado LabX 1 quando ele fala dos projetos foi possível extrair um exemplo prático de uma adaptação em um projeto de criação de um jogo.

Temos outro muito interessante que foi a criação de um jogo, um processo gamificado para crianças, que nós criamos um jogo para fazer escutação e o próprio jogo foi depois assumido como solução, ou seja, temos um processo muito interessante em que fizemos investigação e cocriação quase que simultâneo e depois não precisou de cocriar novamente, porque a solução de investigação com os usuários finais que eram crianças entre os 7 e 14 anos, no próprio instrumento de investigação que criamos foi a solução que foi encontrada.

A fala do entrevistado LabX 1 demonstra a fusão da investigação e da cocriação, onde a ferramenta de pesquisa é rapidamente adaptada e se transforma na entrega final, validada e moldada pelos próprios usuários. O processo destaca a coprodução, com a interação e o compartilhamento de conhecimento entre o LabX e as crianças, e o valor em uso, onde a experiência do jogo em si é o valor percebido e vivenciado pelos participantes, alinhando-se com as teorias de Prahalad e Ramaswamy (2004), e Ranjan e Read (2014).

Essa abordagem reflete a essência dos "living labs", que promovem a experimentação e a colaboração em ambientes reais, permitindo adaptações

contínuas com base no feedback direto dos usuários. Ao colocar as crianças no centro do desenvolvimento, o LabX materializa a Lógica de Serviço Público, que enfatiza a participação cidadã na melhoria dos serviços. O "relacionamento" entre o LabX e as crianças foi construído através dessa imersão conjunta no processo de descoberta e desenvolvimento. Como Grönroos e Voima (2013) explicam, o valor é percebido e experimentado pelo consumidor, e neste caso, a experiência do jogo é o valor.

O sucesso do projeto não se limita ao produto final, mas abrange também os resultados intangíveis, como a compreensão das necessidades dos usuários e o fortalecimento de uma cultura de inovação e engajamento no setor público.

As falas dos entrevistados analisadas anteriormente, tanto no Íris como no LabX e a cocriação de valor nos laboratórios é reforçada pelos documentos criados e compartilhados por esses laboratórios.

Dentre os diversos documentos disponibilizados pelo Íris destaca-se o documento "Introdução à transformação digital para gestores públicos" que é uma edição especial, elaborada em formato de cartilha ou guia prático. Foi idealizado pelo Íris em parceria com a Gartner, com o objetivo de orientar gestores públicos sobre boas práticas, estratégias e conceitos relacionados à transformação digital no setor público, visando uma implementação eficaz e sustentável que gere impacto positivo para a população.

O documento por si só já é uma cocriação entre o Íris e o Gartner que é empresa global de pesquisa e consultoria que fornece insights e análises sobre tecnologias e negócios. O documento apresenta uma preocupação com a cocriação e até cita a obra de Bason (2018), *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*, que enfatiza a importância da cocriação para promover inovação pública visando melhores resultados sociais. Além disso, o documento ressalta a necessidade de alinhamento de interesses e cooperação entre os participantes para que grandes inovações ocorram, destacando que gestores e servidores públicos devem estar comprometidos com a transformação digital, o que implica a colaboração e a cocriação para inovar e transformar a gestão pública.

Outro documento analisado e que vai ao encontro do que foi discutido até aqui é a apresentação detalhada do Programa de Inovação Jurídica focado na aplicação da Linguagem Simples e do Direito Visual para simplificação e melhoria de documentos públicos jurídicos. O material é fruto de uma cooperação técnica entre o Programa Linguagem Simples Ceará, o Programa Inovação Jurídica, a Secretaria da

Cultura do Ceará e a Associação Ceará Design. Além disso, há participação do Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Ceará, conforme depoimento do seu coordenador Welkey Costa, e coordenação do InovaJus, representado pelo juiz federal Leonardo Resende.

O documento apresenta uma metodologia piloto de simplificação que combina técnicas de Linguagem Simples, Direito Visual e *Design*, além de princípios de Usabilidade e Acessibilidade Digital, para tornar a comunicação jurídica mais clara, acessível e empática para os cidadãos. Esse é um excelente exemplo prático que corrobora e aprofunda diversas discussões anteriores sobre cocriação de valor, inovação no setor público e a Lógica de Serviço Público (LSP), especialmente no contexto do laboratório Íris.

No documento é apresentada própria essência da cocriação de valor discutido por Prahalad e Ramaswamy (2004) e Pera, Occhiocupo e Clarke (2016). Ele demonstra o compartilhamento de conhecimentos e a interação entre *stakeholders* distintos. A presença de um laboratório de inovação do Poder Judiciário, como o LabLuz mencionado pelo Parceiro Íris anteriormente, e a coordenação de um juiz federal, reforça a ideia de que a inovação e a cocriação estão permeando diferentes poderes e níveis de governo.

Ao analisar os documentos do LabX, observou-se um alinhamento e uma validação robusta das metodologias e princípios discutidos pelos entrevistados do LabX. Esses materiais não apenas confirmam o discurso, mas também detalham as ferramentas e a visão estratégica que sustentam a atuação do laboratório, principalmente no que diz respeito a metodologia aplicada e a preocupação com a participação cidadã.

Um dos documentos analisados foi o Mapa de Jornada, que é um instrumento de investigação, publicado em junho de 2024 pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA) e o Centro para a Inovação no Setor Público (LabX). Este documento traz uma ferramenta usada para investigar e entender a experiência dos usuários em serviços públicos. Ele ajuda a mapear passo a passo como o cidadão interage com esses serviços, destacando pontos de contato e oportunidades para melhorar. O guia aborda desde o que é o mapa, seus objetivos, como construir um, até como monitorar e atualizar com o tempo, sempre focando em tornar o serviço mais eficiente e conectado às estratégias maiores.

Outro documento é o de entrevistas etnográficas, que é um manual de boas práticas para entrevistas etnográficas focadas na inovação, visando aprofundar áreas de informação e aproveitar a experiência dos entrevistados durante o processo de investigação. Tem também um manual guia intitulado "Questionário - Instrumento de investigação", publicado em setembro de 2024 pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA) / Centro para a Inovação no Setor Público (LabX). Seu propósito é orientar, de forma simples e prática, todas as etapas para a criação de um questionário como instrumento de investigação, desde o planejamento, construção, teste, aplicação, análise dos resultados até a comunicação das conclusões. Ele apresenta conceitos fundamentais, métodos, dicas e questões-chave para garantir a eficácia do questionário e sua adequação à população-alvo.

Por fim tem o documento que apresenta um programa estruturado para promover a transformação da Administração Pública em Portugal, alinhado com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública. O programa organiza suas ações em três áreas principais — inovação, simplificação e participação — com iniciativas que visam a modernização administrativa orientada pelo digital e realizada de forma dinâmica pelas pessoas, tanto dentro quanto fora da Administração Pública.

O "Mapa de Jornada" e o manual de "Entrevistas Etnográficas" demonstram o compromisso do LabX com uma abordagem centrada no usuário, buscando entender a experiência e as necessidades dos cidadãos para aprimorar o valor em uso (Ranjan; Read, 2014) e alinhar-se à Lógica de Serviço Público (LSP) (Osborne, 2018). O guia de "Questionário" reforça o rigor metodológico do laboratório na coleta de dados. Por fim, o "Programa Estruturado" sintetiza a visão estratégica do LabX, organizando suas ações em inovação, simplificação e participação, confirmando seu comprometimento com a modernização da administração pública com foco no cidadão como apresentado anteriormente.

A tópico da pesquisa revelou que a cocriação de valor nesses contextos é um fenômeno multifacetado, manifestando-se através das dimensões de coprodução e valor em uso, conforme a estrutura proposta por Ranjan e Read (2014), e suas respectivas subdimensões: compartilhamento de conhecimento, equidade, interação, experimentação, personalização e relacionamento.

A análise das entrevistas, portais, redes sociais e documentos demonstrou que a cocriação de valor nos laboratórios de inovação é um processo multidimensional e

integrado. As subdimensões da coprodução (compartilhamento de conhecimento, equidade e interação) e do valor em uso (experimentação, personalização e relacionamento) se manifestam de forma interconectada, com diferentes intensidades e características em cada laboratório.

A análise das dimensões da cocriação de valor nos Laboratórios de Inovação do setor público revela que, embora a coprodução e o valor em uso sejam dimensões fundamentais, nem todas as suas subdimensões precisam estar presentes com a mesma intensidade para que a cocriação ocorra efetivamente. Isso está alinhado com os achados de Ranjan e Read (2014), que indicaram que apenas 2,7% dos estudos analisados investigaram de forma abrangente todos os elementos da coprodução e do valor em uso.

No Quadro 22 pode-se observar um resumo das características de cada laboratório relacionada a cocriação de valor e um comparativo com a literatura.

Quadro 22 – Resumo das características de cada laboratório relacionada a cocriação de valor

Aspectos/ Dimensões	Íris	LabX	Comparativo Íris x LabX	Comparação com a Literatura
Abordagem Metodológica	Flexível e adaptativa, com foco em compartilhamento de conhecimento e interação	Estruturada e formalizada, com etapas definidas: investigação, cocriação e experimentação	Íris é mais aberto e adaptativo, enquanto LabX busca seguir etapas claras e metodologia formal	Ranjan e Read (2014) indicam que múltiplas subdimensões de coprodução e valor em uso podem coexistir com intensidades variadas; ambos laboratórios representam esse aspecto.
Coprodução (Subdimensões)	Ênfase em compartilhamento de conhecimento e interação; equidade com menor presença	Ênfase em interação, compartilhamento de conhecimento e negociação aberta para resolução de conflitos	Ambos valorizam a coprodução, mas o LabX é mais estruturado na gestão de diálogo e conflitos	Modelo DART (Pralhad; Ramaswamy, 2004) destaca diálogo aberto e troca de informação, presentes com maior formalidade no LabX
Valor em Uso (Subdimensões)	Foco nos testes com usuários, experiência e	Forte foco em experimentação prática, com	Íris prioriza experiências do usuário; o LabX,	Grönroos e Voima (2013) ressaltam que

	relacionamento para validar serviços	imersão real e participação cidadã ativa, especialmente com grupos específicos.	também priorize o envolvimento dos usuários, porém, realiza uma experimentação de forma mais intensa e estruturada. Ele utiliza uma metodologia formal que inclui etapas claras de teste em ambientes reais.	valor é experienciado pelo usuário. Isso é presente nos dois laboratórios, embora com ênfases diferentes.
Contexto e Adaptação	Adaptação às realidades locais, foco no setor público e colaboração entre atores diversos	Busca soluções replicáveis, mantém parcerias estratégicas e forte foco na inovação no setor público	Ambos adaptam-se ao contexto, Íris com maior flexibilidade; LabX, visando estruturar e disseminar soluções	A literatura aponta a necessidade de adaptação às realidades locais em processos de cocriação para maior efetividade
Gestão de Conflitos e Diálogo	Desafios relacionados a recursos e integração; colaborativo, porém com limitações operacionais	Negociação e diálogo aberto para resolver conflitos e alinhar expectativas facilitados em sessões de cocriação	LabX apresenta abordagem mais sistematizada na resolução de conflitos por meio do diálogo aberto	A construção de confiança e gestão de expectativas via comunicação são essenciais segundo o modelo DART.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Tanto o Íris quanto o LabX demonstram um compromisso com a cocriação de valor, mas com abordagens e ênfases distintas que refletem seus contextos específicos, suas culturas organizacionais e seus objetivos estratégicos. O LabX apresenta uma metodologia mais estruturada e formalizada, com forte ênfase na experimentação e na disseminação de conhecimento, enquanto o Íris adota uma abordagem mais flexível e adaptativa, com foco no compartilhamento de conhecimento e na interação.

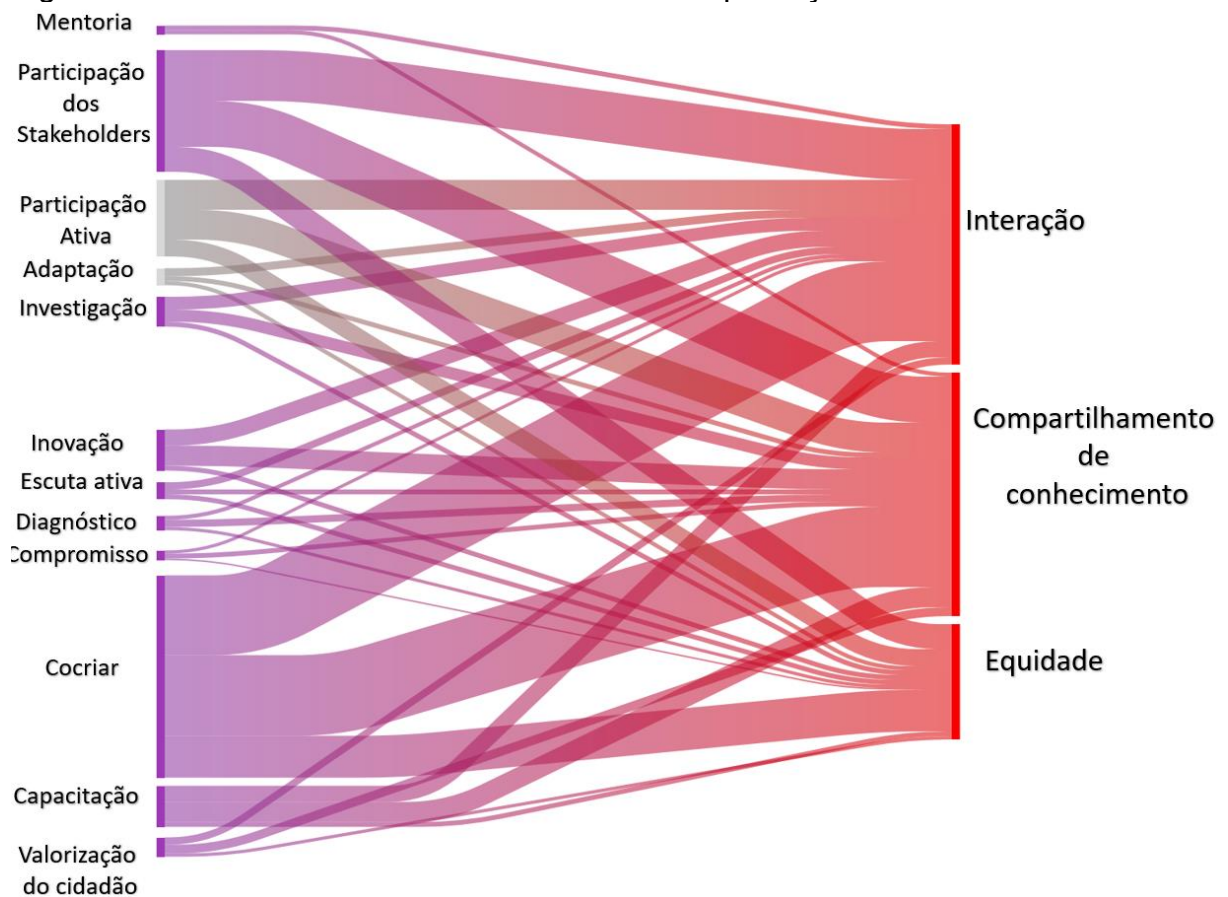
Essas diferenças não indicam superioridade de um laboratório sobre o outro, mas sim adaptações às realidades locais e às necessidades específicas de seus contextos. Ambos os laboratórios contribuem significativamente para a inovação no setor público, promovendo a participação cidadã, a colaboração entre diferentes atores e a criação de soluções mais eficazes e centradas no usuário.

4.4 Fatores Influenciadores da Cocriação de Valor

Neste tópico foram analisados os elementos que promovem ou dificultam a cocriação de valor dentro dos laboratórios de inovação públicos estudados, enfatizando a dinâmica específica desse contexto.

Após a codificação dos dados e a análise de co-oconcorrência de códigos que foram feitas através do diagrama de Sankey com o Atlas TI pode se observar o fluxo dos fatores identificados como influenciadores da cocriação de valor nas falas dos entrevistados. Foram gerados dois fluxos conforme as Figuras 19 e 20. Na figura 19 é possível observar os fatores identificados nas entrevistas como influenciadores nas subdimensões da coprodução.

Figura 19 – Fluxo de fatores influenciadores da coprodução



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise do diagrama de Sankey (Figura 19) revela que os fatores com maior influência na coprodução são o engajamento dos *stakeholders* e a participação ativa. A cocriação em si, como processo central, demonstra o elo mais largo com as

subdimensões da coprodução. Embora com menor impacto, a inovação, a capacitação e a investigação também desempenham papéis importantes na coprodução.

Além disso, observa-se que o compartilhamento de conhecimento e a interação exibem nós mais amplos em comparação com a equidade, indicando sua maior influência no processo de cocriação dentro dos laboratórios pesquisados. A participação dos *stakeholders* também demonstra uma grande influência no compartilhamento de conhecimento e na interação.

Outros elementos, embora com menor grau de influência direta sobre o compartilhamento de conhecimento, interação e equidade, também foram identificados nas falas dos entrevistados como fatores influenciadores. Estes incluem: mentoria, adaptação, diagnóstico, investigação, valorização do cidadão, compromisso e escuta ativa.

O diagrama oferece uma compreensão aprofundada da dinâmica da cocriação e coprodução nos laboratórios de inovação estudados, revelando a interconexão e a hierarquia de influência entre diversos fatores. O ponto central que emerge é a predominância do engajamento dos *stakeholders* e da participação ativa como os elementos de maior impacto na coprodução. Isso corrobora a literatura seminal sobre cocriação de valor, como a de Prahalad e Ramaswamy (2004), que enfatizam a necessidade de um envolvimento proativo dos clientes e usuários no processo de criação de valor. No contexto dos laboratórios de inovação, essa observação é crucial, pois valida a premissa de que a mera existência de um espaço para inovação não é suficiente; é a capacidade de mobilizar e manter a contribuição ativa de todos os envolvidos que realmente impulsiona a coprodução de soluções.

Embora com menor impacto direto na coprodução, a inovação, a capacitação e a investigação são reconhecidas como desempenhando papéis importantes. Isso indica que, mesmo não sendo os motores diretos da coprodução, são fatores habilitadores ou resultados desejados que qualificam e sustentam o ambiente de cocriação.

Aprofundando nas subdimensões da coprodução, a análise revela que o compartilhamento de conhecimento e a interação exibem nós amplos em comparação com a equidade. Isso é um achado significativo. Essa observação está em consonância com Ranjan e Read (2014), que identificam esses elementos como cruciais para a cocriação de valor. A forte influência da participação dos *stakeholders*

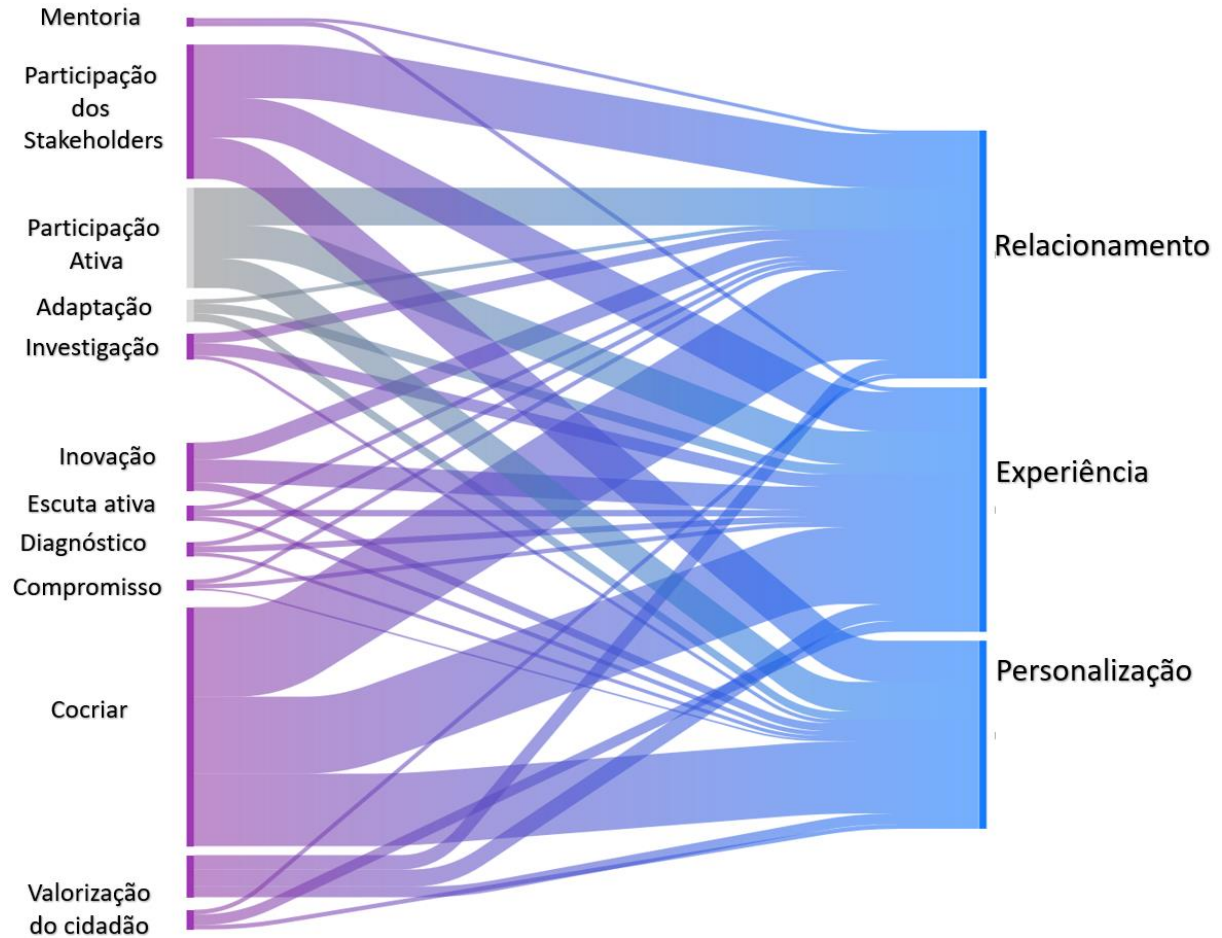
no compartilhamento de conhecimento e na interação reforça a ideia de que a qualidade da contribuição está diretamente ligada ao nível de envolvimento.

No entanto, o menor nó da equidade é um ponto de atenção. Embora a equidade seja um componente teórico da coprodução, sua menor representação no diagrama pode sugerir desafios práticos em garantir que todas as vozes tenham o mesmo peso e que as relações de poder sejam equilibradas, especialmente em ambientes institucionais como o setor público. Os entrevistados dos laboratórios mencionam durante as entrevistas a resistência cultural e organizacional, como a aversão à mudança e a dificuldade em quebrar paradigmas tradicionais, isso podem impactar a equidade na prática, mesmo que a intenção seja promovê-la.

Em síntese, a análise do diagrama de Sankey, complementada pelas falas dos entrevistados, reforça que a cocriação de valor nos laboratórios de inovação do setor público é um fenômeno dinâmico e interdependente. Ela é impulsionada principalmente pelo engajamento e participação ativa, que se manifestam através do compartilhamento de conhecimento e da interação. Fatores como inovação, capacitação, investigação e uma série de elementos qualitativos, mentoria, adaptação, valorização do cidadão, dentre outros, atuam como suportes essenciais, moldando a eficácia e a sustentabilidade desses processos.

Na Figura 20 é possível observar os fatores identificados nas entrevistas como influenciadores nas subdimensões do valor em uso.

Figura 20 – Fluxo de fatores influenciadores do valor em uso



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise do diagrama de Sankey (Figura 20) revela que o fator com maior influência no valor em uso é a cocriação, seguida do engajamento dos *stakeholders* e da participação ativa. Esses três elementos são os que apresentam os elos mais fortes com o relacionamento, experiência e personalização. Embora com menor impacto observa-se também uma influência da inovação e da capacitação, principalmente na experiência e no relacionamento.

Observa-se que os nós do relacionamento, experiência e personalização são equivalentes tendo a personalização um pouco menos de relacionamentos. Observa-se ainda que a cocriação o engajamento dos *stakeholders* e da participação ativa apresentam elos distribuídos de forma equitativa entre cada um dos elementos do valor em uso.

Outros elementos, embora com menor grau de influência direta sobre o relacionamento, experiência e personalização, também foram identificados nas falas

dos entrevistados como fatores influenciadores. Estes incluem: mentoria, adaptação, diagnóstico, investigação, valorização do cidadão, compromisso e escuta ativa.

O diagrama sobre o valor em uso apresentado, complementa a compreensão da dinâmica da cocriação. Observa-se que fatores com maior influência na coprodução, o engajamento dos *stakeholders* e a participação ativa, ressurgem como os principais impulsionadores do valor em uso. Isso estabelece uma ponte clara entre o como, a coprodução, e o quê, o valor em uso, da cocriação.

Se a coprodução é onde o valor é construído através do compartilhamento de conhecimento e da interação, o valor em uso é a experiência que o público vivencia nesse. A análise do diagrama de Sankey, ao indicar que a cocriação é o fator de maior influência no valor em uso, seguida pelo engajamento dos *stakeholders* e pela participação ativa, reforça a ideia de que o processo de fazer junto é intrinsecamente ligado à percepção de valor. Isso se alinha perfeitamente com a Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018), que enfatiza que o valor é cocriado e determinado pelo usuário no processo de consumo.

Os elementos secundários, como inovação e capacitação, que influenciam tanto a coprodução quanto o valor em uso, atuam como pilares transversais. A capacitação, por exemplo, não apenas qualifica a participação na coprodução, como visto na análise da coprodução, mas também aprimora a experiência do usuário ao garantir uma entrega de serviço mais competente e alinhada às necessidades, impactando diretamente o relacionamento e a experiência. A inovação, por sua vez, ao gerar novas soluções, enriquece a experiência e fortalece o relacionamento, como demonstrado pelos projetos do Íris e do LabX.

Na entrevista com o Íris 1 observar-se a influência dos recursos na cocriação de valor em trechos como:

(...) nós somos uma equipe pequena, hoje a gente está com cerca de 10 ou 15 pessoas no máximo, a gente não consegue dar conta de todos os serviços (...) a gente precisa conseguir reforçar nossa equipe, né? Deixar ela mais robusta, é com outras especialidades também. Assim a gente consegue entregar e abarcar algo maior. Tá certo?. (Íris 1)

A necessidade de reforçar a equipe e de adicionar outras especialidades está alinhada com a visão de que a cocriação de valor requer a integração de diferentes conhecimentos e habilidades (Ranjan; Read, 2014). A falta de recursos pode limitar a experimentação e a implementação de novas ideias.

A limitação de recursos humanos e a dificuldade em atender a todas as demandas ecoam as observações de Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024), que identificaram a falta de capacitação adequada e a resistência à mudança como barreiras à implementação de metodologias de cocriação e *design* em laboratórios de inovação dentro de unidades governamentais. A falta de recursos pode dificultar a superação dessas barreiras e limitar a capacidade do laboratório de promover uma cultura de inovação e colaboração.

Ainda conforme Íris 1 isso também está ligado a outro ponto identificado durante a entrevista que é a cultura organizacional. Uma cultura que valoriza a experimentação, a colaboração e a abertura a novas ideias é fundamental para a cocriação. A resistência à mudança pode ser uma barreira significativa.

Aí vai depender do desafio, né? Mas assim primeiro é uma quebra de Cultura. Exemplo, quando a gente vai tentar transformar um documento jurídico, existe-se a cultura de que não, a gente tem que, tem que ser escrito dessa forma, tem que ser escrito com esses termos, esse formato aqui é universal."

A necessidade de quebrar a cultura tradicional e mostrar que as coisas podem ser feitas de forma diferente é um desafio constante. A valorização da experimentação, da colaboração e da abertura a novas ideias é fundamental para criar um ambiente propício à cocriação, conforme discutido por Prahalad e Ramaswamy (2004).

A menção da "quebra de cultura" e da resistência à mudança como um desafio constante demonstra a dificuldade em superar a inércia e as práticas tradicionais, especialmente em setores como o jurídico, onde há uma forte cultura de formalismo e apego a padrões estabelecidos. A necessidade de "mostrar que as coisas podem ser feitas de forma diferente" reflete a importância de promover uma mudança de mentalidade e de demonstrar os benefícios da inovação para os *stakeholders*.

Com relação a liderança observa-se conforme a fala do Íris 1 que o apoio da coordenação e da alta gestão é crucial para definir prioridades e direcionar os esforços da equipe. "E aí a coordenação do laboratório junto com o chefe a casa civil vai nos direcionando para quais serviços nós vamos direcionar nossos esforços, a equipe vai direcionar os esforços."

Hartley *et al.* (2017) discutem que um eficaz direcionamento estratégico proveniente da alta gestão é vital para que iniciativas de cocriação sejam

implementadas com sucesso, assegurando que as ações da equipe coincidam com as necessidades da população. O papel da liderança na definição de prioridades e no direcionamento dos esforços da equipe está alinhado com a visão de que a cocriação de valor requer uma gestão estratégica e um alinhamento com os objetivos organizacionais (Osborne, 2018). A liderança deve criar um ambiente que incentive a experimentação e a colaboração, mas também garantir que os projetos estejam alinhados com a missão e os valores da organização.

Outro trecho da fala do Íris 1 remete à importância da participação de todos, da comunicação transparente e do alinhamento de expectativas entre o laboratório e os órgãos parceiros. A capacidade de compreender as prioridades e restrições relacionadas a tempo, recursos e impacto permite que os envolvidos tomem decisões informadas e alinhadas com os objetivos do projeto.

E aí eles entendem porque que demora mais, porque que demora menos, se determinada função ou determinada é *design* que eles querem vai demorar mais e vai demorar muito ou se vai demorar menos e vai ter Impacto x, y, z, e eles decidem se a gente vai seguir por aquele caminho ou não.

Assim como exposto na fala do entrevistado Íris 1 sobre a importância da liderança e o apoio da gestão, no LabX o entrevistado LabX 1 também ressalta essa importância para os projetos ao descrever que são os “próprios dirigentes do topo, são eles também que medem digamos assim, vão validar as nossas funções”. Essa convergência de perspectivas sublinha que o engajamento e a validação da alta gestão são cruciais para a legitimidade, o direcionamento estratégico e a sustentabilidade das iniciativas de inovação em laboratórios públicos, garantindo que os esforços de cocriação se traduzam em resultados efetivos e sejam integrados às prioridades organizacionais.

Quando perguntado a Íris 1 sobre a percepção dele do valor enxergado pelo cidadão ele explica:

... ele começa a enxergar o governo com outros olhos, o governo geralmente, às vezes, é visto como algo distante, difícil, burocrático, etc, haaa ele tem um programa, mas às vezes o cidadão nem sabe daquele programa social que ele pode se beneficiado, tem uma tarifa social que às vezes ele nem sabe que pode, que tem direito, e às vezes quando a gente adapta essa linguagem, faz uma ferramenta mais acessível, ele começa a perceber isso. E quando isso acontece, é, ele passa, ele passa a confiar mais no governo, passar a entender que o governo é para beneficiar, o governo é dele também, e que aqueles projetos são para ele. E isso transforma essa interação, né? Essa imagem que ele tem do governo.

... como eu te disse nas outras questões, se eles estão, voltam a nos procurar, se querem criar ou querem capacitar aqui é porque entenda que aquilo tá dando resultado e como grande maioria dos produtos que a gente desenvolve aqui tem como usar final o cidadão. Então eu acho que é uma coisa, é uma ponte aí que se forma, é uma conversa, é um, um indicativo de que a sociedade também está respondendo positivamente aqueles, aqueles produtos que a gente está criando

A fala destaca a importância de usar linguagem acessível e estratégias de comunicação para melhorar a percepção do cidadão em relação ao governo, alinhando-se com a literatura sobre cocriação de valor e participação cidadã. Andrade (2019) e Li e Shang (2020) reforçam que a transparência na comunicação e a simplificação das informações aumentam a compreensão e, conseqüentemente, a confiança dos usuários nos serviços públicos. A fala de Íris 1 descreve um cenário idealizado e os resultados positivos percebidos da atuação do laboratório. Ao afirmar que o cidadão "começa a enxergar o governo com outros olhos", percebendo programas e benefícios antes desconhecidos através da adaptação da linguagem e ferramentas mais acessíveis, o entrevistado toca diretamente na dimensão do valor em uso (Ranjan; Read, 2014).

Em contraste, a fala de Íris 2 introduz uma perspectiva mais realista e crítica, destacando que a percepção de valor e a compreensão do processo de cocriação não são universais.

Na minha opinião, infelizmente acho que não, nem todos. Mesmo, às vezes mesmo as pessoas que estão ali no grupo uma ou outra não enxerga valor. Né? Claro a pessoa que pediu, aquela pessoa que acionou com certeza vai ver e várias outras também, a sociedade sente a melhora do serviço ou a simplificação do documento ou do edital por exemplo. Mas às vezes você nota assim, principalmente por algum funcionário do órgão demandante, uma questão da resistência mesmo.

Então, infelizmente ainda temos pessoas que não percebem valor e não entendem o processo.

No próprio laboratório né, assim aqui onde eu trabalho né, algumas pessoas da equipe, não é nada pessoal, mas assim, como tem pessoas que não participaram tanto dos projetos, muitas vezes é isso também, né? Não sabem o quanto é difícil realmente você fazer todo o trabalho que a gente faz aqui. Só sabe quando participa ativamente. Aqui é sempre tudo integrado, com cocriação, participação, colocando o usuário final no centro, passando por várias áreas então. E as vezes acontece de pessoas daqui mesmo não entenderem, e não é nem por maldade é por falta de conhecimento mesmo. Mas eu tenho esperança que esse dia vai chegar assim de todo mundo percebeu quanto é importante e valorizar a simplificação da linguagem e a inovação

A afirmação "infelizmente acho que não, nem todos" enxerga valor, mesmo entre os envolvidos, ressoa com os desafios apontados na literatura sobre a

implementação da cocriação no setor público. Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) identificam a resistência à mudança e a falta de capacitação adequada como barreiras significativas. A fala de Íris 2 corrobora isso ao mencionar a "resistência mesmo" por parte de funcionários do órgão demandante e a falta de entendimento "por falta de conhecimento mesmo" dentro da própria equipe do laboratório.

Essa discrepância na percepção de valor, onde a sociedade "sente a melhora do serviço" mas nem todos os envolvidos no processo a percebem ou a valorizam, pode ser explicada pela natureza fenomenológica do valor (Vargo; Lusch, 2008). O valor é determinado pela experiência e contexto individual, o que significa que diferentes atores, com diferentes papéis e níveis de envolvimento, terão percepções variadas do valor gerado. A pessoa que solicitou o projeto, o acionador, provavelmente tem uma percepção mais clara do problema original e, portanto, valoriza mais a solução. Funcionários que não participaram ativamente podem não compreender o esforço, a complexidade e o impacto do trabalho, como sugere Íris 2: "Só sabe quando participa ativamente".

O entrevistado Parceiro Íris destaca um exemplo prático de geração de valor público:

Dos projetos que nós, que nós tocamos com Íris em específico, a gente tem, tem benesses que a gente consegue contar que são por exemplo o caso da execução fiscal, a nossa tese é a de que enviando uma carta de citação, mas inteligível, mas simples eu consigo informar aquele cidadão destinatário que ele pode por exemplo quitar a dívida e encerrar o processo sem precisar gastar com advogado. ele pode negociar a dívida e suspender o processo, também não precisa de advogado para fazer isso. Então eu coloco esse cara mais perto da solução e economizo o tempo tanto para o judiciário quanto para ele, economiza dinheiro para ele.

A fala demonstra uma clara orientação para o cidadão, usuário final. O objetivo principal da simplificação não é apenas estético ou burocrático, mas sim informar o cidadão sobre suas opções e emponderá-lo a agir. Ao tornar a informação compreensível, o projeto "coloca esse cara mais perto da solução". Isso está em total consonância com a Lógica de Serviço Público (LSP), que enfatiza a importância de incluir o cidadão na busca por melhorias e de projetar serviços que facilitem a cocriação de valor pelos usuários (Osborne, 2018). Também se alinha com a ideia de políticas públicas centradas no cidadão, mencionada por Íris 1.

A fala explicita a criação de valor mútuo, um resultado fundamental da cocriação conforme Prahalad e Ramaswamy (2004). O projeto gera benefícios

tangíveis tanto para o cidadão, economia de tempo e dinheiro, quanto para a administração pública, economia de tempo para o judiciário, possivelmente reduzindo o volume de processos ou a necessidade de intervenções mais complexas. Isso demonstra a criação de valor público, que beneficia tanto o indivíduo quanto a coletividade e a instituição, conforme exposto por Osborne (2018) e Cluley e Radnor, (2020). Observa-se que o projeto apresenta uma situação ganha-ganha, onde a melhoria para o cidadão resulta em eficiência para o Estado.

O Parceiro Íris ainda acrescenta:

O objetivo desse contato com o Íris não era simplificar aquele documento que trouxe esses ganhos que eu listei o objetivo era treinar nossa equipe. E aí a gente foi no alvo assim, a gente hoje faz coisas espetaculares com o conhecimento que a gente tirou dali, a gente faz algumas coisas que são muito, muito relevantes para a sociedade e que, e que nasceram ali, né?

A fala confirma que o processo colaborativo com o Íris resultou na transferência e aquisição de conhecimento. O laboratório não apenas aplicou sua expertise, mas a compartilhou seu conhecimento de forma eficaz com a equipe do Tribunal. O compartilhamento de conhecimento é um dos elementos centrais da coprodução e um facilitador crucial da cocriação conforme exposto por Ranjan e Read (2014).

Esta fala também demonstra o valor de longo prazo gerado pela colaboração. O conhecimento adquirido permitiu que a equipe do Tribunal continuasse a aplicar as metodologias aprendidas em outros projetos, "a gente hoje faz coisas espetaculares... a gente faz algumas coisas que são muito, muito relevantes para a sociedade". O valor não se limitou ao documento inicial, mas se multiplicou através da aplicação do conhecimento em novas iniciativas que geram impacto social. Isso é um exemplo poderoso de valor em uso em sua forma mais ampla, a capacidade de usar o conhecimento e as habilidades adquiridas para gerar valor continuamente são apresentados por Grönroos e Voima (2013).

O entrevistado LabX 1 oferece uma visão sobre a percepção e geração de valor no laboratório de inovação LabX:

Nós vemos um valor de forma agregada em todo o processo de investigação, cocriação e experimentação, sempre com a participação de todos. Ou seja é importante sempre termos as três peças juntas para conseguirmos de fato ter um valor agregado nas respostas finais. Não é?

A fala do entrevistado LabX 1 transcende a noção tradicional de valor como um atributo exclusivo do produto ou serviço final. Ela ressoa diretamente com a Lógica Dominante de Serviço (LDS) de Vargo e Lusch (2004), que postula que o valor é cocriado e determinado pelo usuário no processo de consumo, ou seja, o "valor em uso". O LabX 1 não vê o valor apenas no resultado final, mas em cada etapa da jornada de inovação, investigação, cocriação e experimentação. Isso significa que o aprendizado, as interações, as adaptações e o engajamento de todos os envolvidos contribuem para a percepção total de valor, que é muito mais rica e complexa do que a simples entrega de um produto.

A menção das "três peças juntas" investigação, cocriação e experimentação, destaca a metodologia intrínseca dos laboratórios de inovação e living labs, conforme descrito por Schuurman e Tõnurist (2017) e Fuglsang *et al.* (2021). Esses ambientes são projetados para serem espaços de experimentação abertos e colaborativos. Essa integração garante que as soluções não sejam apenas tecnicamente viáveis, mas também socialmente relevantes e aceitas, pois foram construídas com e para os usuários.

O entrevistado LabX 2 traz uma perspectiva de valor que destaca que o valor não reside apenas na solução final, mas no próprio processo de escuta e envolvimento:

Até no processo de escutação. Por quê é que estou sendo escutado? Sente-se emponderados, e outra faceta muito mais importante é: "O Estado está a se preocupar com o que estou a dizer. O Estado está a se preocupar com as minhas dificuldades. O Estado está a se preocupar em que o serviço seja prestado com mais qualidade."

Isso é uma percepção muito importante, muitas vezes não se avalia, mas deixamos marcas. Por quê está na ponta, o cidadão, sabe dos nossos planos. Olha estão tentando melhorar dentro dessa agência, dentro do Estado. E portanto isso até trás uma certa tranquilidade ao cidadão. Nos processos de cocriação, ou, ou de indução da investigação também é muito importante porque o cidadão é considerado e outra vez emponderado. Porque ele é envolvido e contribui para gerar ideias de um problema que ele enfrenta. Boa, eles pensam assim o Ricardo: "Nunca ninguém me ouviu, agora estão a me ouvi para eu dar ideias como melhorar um produto ou um serviço ao qual a mim é dirigido."

A frase "Até no processo de escutação. Por quê é que estou sendo escutado? Sente-se empoderados" captura a essência da cocriação de valor e da Lógica de Serviço Público (LSP). Como Grönroos e Voima (2013) e Cluley e Radnor (2020) argumentam, o valor é percebido e experimentado pelo consumidor, e no serviço

público, a experiência vivida pelo usuário é central. O ato de ser escutado, por si só, já gera um valor significativo, pois confere ao cidadão um senso de empoderamento e reconhecimento.

Essa percepção de que o Estado se importa e está atento às necessidades individuais e coletivas é fundamental para a construção de confiança e legitimidade nas instituições públicas. Medeiros (2019) destaca que a participação do cidadão nos processos de cocriação de valor público traz valorização e sustentação para as ações públicas. A fala do LabX 2 ilustra como essa valorização se manifesta na mente do cidadão.

A fala culmina com a poderosa constatação: "Nunca ninguém me ouviu, agora estão a me ouvir para eu dar ideias como melhorar um produto ou um serviço ao qual a mim é dirigido." Essa frase encapsula a lacuna histórica na participação cidadã no serviço público, conforme Nambisan e Nambisan (2013) e Brandsen, Vershuere e Bram (2018) apontam. Ao preencher essa lacuna, os laboratórios de inovação como o LabX não apenas melhoram serviços, mas também promovem uma cidadania ativa e um engajamento democrático mais profundo.

Complementando essa visão, o entrevistado Parceiro LabX reforça a centralidade do cidadão e a crítica às abordagens tradicionais:

A importância desses projetos para o serviço público tem a ver com o fato de que nós prestamos serviços para o cidadão e se ele não estiver no centro e se ele não fizer parte da tomada de decisão, se não virmos a perspectiva deles então só estamos a ver uma perspectiva interna e isso pode não ir de encontro as necessidades e as perspectivas e as crenças que os cidadãos têm

Sempre a partir do cidadão, claro que envolvendo os trabalhadores, claro todos os outros *stakeholders* mas a perspectiva é sempre, primeiro esse serviço é para o cidadão. Então de que forma conectamos as interfaces? Verificar as interfaces para o cidadão. Onde é que está o problema nas várias interfaces publicamente? E de que forma isso potencializa a prestação de um melhor serviço? E é sempre com o cidadão no centro, para nós não faz sentido começar ao contrário. Não é? E por isso a grande mais valia é começar justamente aí, porque a prática e a tradição que tem havido até agora e não é só aqui em Portugal, eu acho que é geral, que as organizações tendem a pensar primeiro nos processos de acordo com seu ponto de vista, pensarem no seu processo, no seu umbigo e não pensar no serviço que estão a entregar. Por isso nós tentamos sempre começar pelo, pelo que é que é necessidade do cidadão. O que é que ele precisa? Qual é que vai ter que ser aqui o caminho para entregar esse valor? E aí que nós achamos que de fato está a diferença e está o valor desse tipo de abordagem.

A fala do Parceiro LabX solidifica a argumentação anterior, enfatizando que a centralidade do cidadão não é apenas uma preferência, mas uma necessidade

imperativa para a relevância e eficácia dos serviços públicos. A crítica à "perspectiva interna" e ao "pensarem no seu umbigo" das organizações tradicionais ressoa com a transição da Nova Gestão Pública para a Nova Governança Pública, onde a colaboração e a cocriação se tornam essenciais para superar as limitações de uma administração focada apenas na eficiência interna, conforme discorrido por Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020).

O Parceiro LabX articula claramente que a verdadeira "mais valia" e o "valor desse tipo de abordagem" residem em iniciar o processo a partir das necessidades e perspectivas do cidadão. Isso não só garante que o serviço seja mais adequado e eficaz, mas também potencializa a prestação de um melhor serviço ao identificar e resolver problemas nas "interfases" que o cidadão encontra. Essa visão pragmática e orientada para o impacto reforça a ideia de que a cocriação não é um fim em si mesma, mas um meio poderoso para gerar valor público tangível e fortalecer a relação entre o Estado e a sociedade.

Com relação a participação, o entrevistado Íris 2 ressalta o seguinte:

... a gente sempre busca um grupo técnico dessas secretarias para trabalhar com a gente, para cocriar com a gente. É necessário que eles participem, no caso da linguagem simples por exemplo, para que eles se sensibilizem, entendam e participem do processo, também tem que ter pessoas, pelo menos uma pessoa que tire nossas dúvidas sobre o material que está sendo entregue a gente para reescrever em linguagem simples. Porque a gente pode pegar um material de determinada área que a gente não entende, não sabe de tudo, ne?

A fala do entrevistado Íris 2 destaca a importância da participação ativa de representantes das secretarias e especialistas técnicos no processo de cocriar, especialmente na adaptação de conteúdos para linguagem simples. Essa perspectiva reforça a ideia de que a cocriar valor não é uma atividade isolada, mas uma colaboração multidisciplinar, na qual o envolvimento de pessoas com conhecimento técnico específico é fundamental para garantir a relevância e a efetividade das ações, conceito apoiado por Payne, Storbacka e Frow (2008).

Além disso, a menção de que há necessidade de alguém tirar dúvidas sobre o material reforça a ideia de que a cocriação de valor depende de comunicação clara, confiança e de uma rede de apoio técnico que facilite a compreensão mútua, conceitos alinhados com estudos sobre inovação aberta e cocriar valor no setor público de Haug e Mergel (2021).

Por outro lado, essa fala também evidencia uma limitação ou desafio presente nesse processo: a dependência de um intermediário que possa esclarecer dúvidas, o que revela que a cocriação de valor em ambientes públicos ainda enfrenta dificuldades de comunicação, compreensão técnica e integração entre áreas, pontos destacados na literatura sobre as barreiras culturais e comunicacionais no setor público conforme Rubalcaba *et al.* (2022). Assim, a fala reforça a necessidade de promover uma cultura de colaboração contínua, na qual os atores internos se sintam preparados e motivados a participar ativamente, contribuindo para processos mais transparentes, inclusivos e efetivos de cocriar valor.

O entrevistado Íris 2 ainda acrescenta *“A gente tenta projetar para ver qual o jeito que vai funcionar melhor, qual a forma que trará mais ganhos reais para todos. Tem algumas sugestões que a gente sabe que não vale a pena pela experiência mesmo.”*

Isso mostra que a equipe busca identificar qual estratégia ou abordagem traz mais ganhos reais, valorizando a aprendizagem a partir da experiência e evitando ações que não se mostram eficazes. Essa postura de avaliação e adaptação favorece uma cultura de inovação incremental, onde o aprender com a experiência é prioridade, em consonância com as ideias de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2016), que defendem a experimentação, o teste de hipóteses e a aprendizagem contínua no processo de cocriar valor.

O entrevistado Parceiro Íris apresenta um exemplo prático da participação em um projeto junto com o laboratório Íris.

Sim, isso, a gente faz isso a quatro mãos, né? A gente leva uma equipe do tribunal, o laboratório aqui leva a equipe do tribunal e o Íris traz a equipe deles, né? Então. O tempo inteiro a gente teve presente, em todas as reuniões, a gente também articula dentro do tribunal. Também informando, o pessoal vai ser amanhã tal hora e tal, para garantir a presença desse pessoal, e ajuste, e a linha com eles para a gente se encontrar, então o nosso laboratório sempre esteve presente também. Inclusive porque essa, esse era um objetivo principal. Eu não queria que ele simplificassem expedientes para nós eu queria adquirir aquela capacidade de simplificar. E aí é só vendo e participando e fazendo junto que a gente conseguiria alcançar essa autossuficiência, né?

A expressão "a quatro mãos" e a descrição do trabalho conjunto "a gente leva uma equipe do tribunal e o Íris traz a equipe deles", "fazendo junto" são a essência da cocriação e coprodução. Isso valida a definição de cocriação como a criação conjunta de valor entre diferentes atores conforme Prahalad e Ramaswamy (2004) e a

coprodução como a participação ativa dos usuários/parceiros no processo de *design* e entrega do serviço, conforme Osborne, Strokosch e Radnor (2018). Observa-se que o Parceiro Íris não é um cliente passivo recebendo um serviço pronto, mas um coprodutor ativo no processo.

Observa-se que o objetivo principal do Parceiro Íris não era apenas obter o produto final, os expedientes simplificados, mas sim adquirir a capacidade de realizar a simplificação por conta própria "eu queria adquirir aquela capacidade de simplificar". A forma de alcançar essa capacidade foi explicitamente através do processo colaborativo: "vendo e participando e fazendo junto". Isso ilustra perfeitamente o compartilhamento de conhecimento. O laboratório Íris, neste caso, atuou não apenas como um prestador de serviço de simplificação, mas como um facilitador de aprendizado e construtor de capacidade para o órgão parceiro. Isso vai além da simples entrega de um produto e gera um valor mais profundo e sustentável para a instituição parceira.

LabX 1 fala sobre a participação dos *stakeholders* nos projetos desenvolvidos pelo Labx:

Nós usamos "Bade fotos", não sei se o Ricardo já viu, nós criamos uma metodologia própria para abordar problemas de *designer* independente de ser serviços, políticas públicas ou o que é que seja.

Esse processo de *designe* implica uma participação efetiva dos *stakeholders* seja cidadãos, funcionários, dirigentes, ministros (rsrs) qualquer um que seja, implica uma participação ativa de todos eles em todo o processo desde o reset, desde a parte inicial da investigação, tem a cocriação e a experimentação.

É tipo norma não desagarramos nenhuma parte do processo, ou seja, tentamos fazer sempre essa sequência porque muitas vezes a uma tentação grande de nós não abordamos os problemas certos, mas focamos apenas naquelas partes mais visíveis dos problemas, por isso é importante sempre instigar e investigar para ver quais são as causas que é para notarmos e criar soluções não só para os sintomas porque podemos ter uma infecção grande no corpo e o sintoma ser dor de cabeça e a gente tomar só paracetamol e passar a dor de cabeça, mas a infecção continua. Né? Então tentamos ter sempre um processo que seja o mais sólido possível.

LabX 1 já sinaliza um compromisso com a estruturação e a sistematização do processo de inovação. O ponto central da sua fala, reside na afirmação de que "*esse processo de design implica uma participação efetiva dos stakeholders seja cidadãos, funcionários, dirigentes, ministros (rsrs)*" implica uma participação ativa de todos eles em todo o processo desde a parte inicial da investigação até a experimentação. Essa declaração é um eco direto dos fundamentos da cocriação de valor, conforme

proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), que enfatizam a importância da interação e do envolvimento proativo de todos os atores na criação de valor. A inclusão explícita de uma gama tão ampla de *stakeholders* – desde o cidadão comum até os ministros – demonstra um entendimento abrangente da Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018).

A insistência em "não desagarramos nenhuma parte do processo" e em manter a sequência de investigação, cocriação e experimentação revela uma cultura organizacional que valoriza a profundidade e a integridade na resolução de problemas. A analogia da "infecção grande no corpo" e do "paracetamol" é particularmente perspicaz, ilustrando a preocupação do LabX em ir além dos sintomas superficiais para identificar e tratar as causas-raiz dos desafios públicos. Essa abordagem é uma característica dos laboratórios de inovação e living labs conforme apresentado por Schuurman e Tönurist (2017) e Fuglsang *et al.* (2021), que buscam não apenas prototipar soluções, mas também compreender o contexto complexo em que operam.

Ao focar na investigação aprofundada para criar soluções que abordem as causas fundamentais, o LabX garante que o valor gerado seja mais duradouro e significativo, evitando "soluções paliativas" e promovendo uma transformação real e sustentável no setor público. Essa metodologia inclusiva pode permitir ao LabX não apenas cocriar valor, mas fazê-lo de uma maneira que gera impacto sistêmico e duradouro.

O entrevistado LabX 2 ratifica o que foi exposto por LabX 1.

Tipicamente é isso que ocorre, começamos com o desafio, muitas vezes o desafio, o problema quando chega é fazer o diagnóstico do problema. Investigamos, divergência ou convergência, fazer o diagnóstico apurado do desafio para tratar o desafio correto. Nós as vezes costumamos dar um exemplo que é típico, mas básico, que é, quando alguém aparece no hospital com febre, se não fizermos um bom diagnóstico, vamos apenas dar um comprimido para melhorar a febre. Se não for bem feito o diagnóstico, aí eu tenho uma tuberculose ou uma coisa mais grave e estamos a mascarar os sintomas. Porque aquilo mascara os sintomas e o problema vai se tornar muito mais grave, muito mais para frente. Uma coisa é resolver o problema, outra coisa é resolver corretamente.

Ao afirmar que o processo começa com o desafio, mas que muitas vezes o problema real só é identificado após um "diagnóstico apurado", o LabX 2 sublinha a necessidade de ir além da superfície. A frase "fazer o diagnóstico apurado do desafio para tratar o desafio correto" é a essência dessa filosofia. Isso implica uma fase de

investigação profunda, onde se busca entender as causas-raiz, e não apenas os sintomas. A menção de "divergência ou convergência" sugere uma exploração ampla das diferentes facetas do problema antes de se chegar a uma compreensão consolidada.

LabX 2 ainda faz uma analogia semelhante a apresentada por LabX 1 e enfatiza a distinção entre "resolver o problema" e "resolver corretamente". Resolver corretamente significa investir tempo e recursos na fase de diagnóstico para garantir que a intervenção seja eficaz e sustentável a longo prazo.

Essa abordagem está em total alinhamento com a metodologia do LabX, que prioriza a fase de investigação antes da cocriação e experimentação. Documentos como o "Mapa de Jornada" e as "Entrevistas Etnográficas", mencionadas na análise anterior, são instrumentos que permitem ao LabX realizar esse "diagnóstico apurado", garantindo que as soluções desenvolvidas sejam realmente direcionadas aos desafios corretos e gerem valor público, evitando o desperdício de recursos em intervenções ineficazes.

O entrevistado Parceiro LabX reforça que a participação cidadã é um ativo valioso e acessível, que enriquece o processo de cocriação, eleva a qualidade dos resultados e gera um valor público mais significativo e relevante para a sociedade.

Mas nós não sentimos muita dificuldade em fazer contato com o cidadão, muito pelo contrário, sentimos que efetivamente se as coisas forem bem feitas o cidadão é o primeiro a querer ser ouvido e tem uma opinião muito consistente e muito bem fundamentada, foi uma riqueza para nós nesse projeto ter acesso as informações dos cidadão e ter eles com a gente criando soluções. E em termos de resultados, essa participação contribuiu muito para a qualidade dos nossos resultados porque ter a perspectiva do lado de fora é muito diferente e dar muitas, muitos incrementos e muito mais valia do que aqueles resultados que obtemos só ouvido o lado de dentro. E nós aqui também temos essa vantagem de trabalhar com o cidadão porque temos os atendimentos muito próximos de nós e é uma porta aberta para o contato direto com o cidadão, muito valiosa.

Isso se alinha diretamente com as observações de LabX 2, que em sua fala anterior, já havia destacado o empoderamento do cidadão ao ser ouvido: "Nunca ninguém me ouviu, agora estão a me ouvir para eu dar ideias como melhorar um produto ou um serviço ao qual a mim é dirigido." Essa percepção de valor gerada pela simples escuta é um pilar da Lógica Dominante de Serviço (LDS) e da Lógica de Serviço Público (LSP), que reconhecem o valor como algo fenomenológico e experiencial, determinado pelo beneficiário conforme Grönroos e Voima (2013).

Aqui, o Parceiro LabX articula claramente o benefício tangível da cocriação de valor. A participação do cidadão não é vista como um mero formalismo, mas como um elemento que "enriquece" o projeto e "contribui muito para a qualidade dos resultados". Isso se deve à "perspectiva do lado de fora", que é "muito diferente" da visão interna da administração pública.

Ele ainda destaca uma vantagem operacional e estratégica específica dos laboratórios de inovação que operam em contextos de proximidade com o público. A localização e a natureza dos "atendimentos muito próximos" facilitam o "contato direto com o cidadão". Isso é um diferencial significativo, pois permite a aplicação prática dos princípios dos *living labs*, onde a experimentação e a coleta de feedback ocorrem em ambientes reais e com usuários reais.

Observa-se que o LabX vai além do contato com o cidadão, LabX 2 detalha uma estratégia fundamental do LabX para escalar e disseminar a cultura de inovação na administração pública portuguesa: a criação e manutenção de uma rede de inovadores. Essa iniciativa vai além dos projetos diretos do laboratório, atuando como um multiplicador de impacto e um catalisador de mudança organizacional

Já falamos da rede de inovadores, da rede de laboratórios, a rede de inovadores é uma rede também de partilha, mas também de caráter individual, onde nós identificamos vários campeões de inovação ou pessoas interessadas em inovação nas várias entidades. Inscreve-se nessa rede e tem que cumprir oito princípios que são simples, vou dizer dois ou três que é: comprometido com a inovação, comprometido com resultados, com a partilha, com a cocriação, com a experimentação, a mais, eles têm que assumir, cumprem e adotam esses princípios de inovação, que estão por trás da inovação. Portanto, temos tipicamente mil, já funcionários públicos, entre dirigentes e servidores públicos igual a vocês dizem no Brasil. E aqui o grande foco também é partilha para que eles possam dentro das suas entidades disseminar algumas práticas. E assim multiplicamos a atividade do Lab X indiretamente. Conseguimos influenciar esses ciclos de inovação, esses processos e a transformação organizacional não sendo o Lab X diretamente, mas a gente tem embaixadores, digamos assim, que fazem isso. Tá bem? E portanto aqui temos várias atividades, temos, fazemos vários Work Shopings, tipicamente de mensagens, nós chamamos de oficinas com vários temas, muitas vezes são os próprios membros que escolhem os temas, muitas vezes somos nós.

LabX 2 distingue a rede de inovadores da rede de laboratórios, indicando que a primeira foca em indivíduos dentro das diversas entidades públicas. A identificação de campeões de inovação ou pessoas interessadas em inovação é crucial. Isso demonstra uma abordagem estratégica de *bottom-up* (de baixo para cima) e *middle-out* (do meio para fora), complementando a atuação *top-down* (de cima para baixo)

que pode vir da tutela ou da própria AMA. Ao focar em indivíduos, o LabX reconhece que a inovação não é apenas uma questão de processos ou estruturas, mas também de mentalidade e engajamento pessoal.

A menção de "várias atividades" e "*Work Shopings*" com temas escolhidos tanto pelo LabX quanto pelos próprios membros da rede indica um modelo de engajamento contínuo e responsivo. Isso garante que a rede permaneça relevante para seus membros, abordando suas necessidades e desafios específicos, ao mesmo tempo em que permite ao LabX direcionar o foco para áreas estratégicas. Essa flexibilidade e capacidade de resposta são essenciais para manter o dinamismo e a utilidade da rede.

Com relação a transparência e confiança a fala do entrevistado Íris 2 revela uma compreensão prática e contextualizada do papel do envolvimento na dinâmica de cocriar valor em ambientes colaborativos, especialmente no âmbito de laboratórios de inovação no setor público.

Agora quando a informação chega de outra forma, dizendo assim, que toda a equipe vai participar que vamos decidir as coisas juntos, e tem uma conversa em equipe, e eles sentem que estarão juntos com o laboratório, ou quando já conhecem o nosso trabalho então ai já fica mais fácil de envolver todo mundo. Eu acho que o envolvimento varia de acordo com isso mesmo.

Ele destaca que a participação efetiva dos membros da equipe está intrinsecamente ligada à forma como a informação é apresentada, bem como ao grau de familiaridade e conexão prévia com o trabalho realizado. Ao afirmar que "quando a informação chega de outra forma, dizendo assim, que toda a equipe vai participar, que vamos decidir as coisas juntos," o entrevistado evidencia a importância da comunicação transparente, inclusiva e que frisa o senso de participação coletiva. Essa abordagem fomenta o sentimento de pertencimento e envolve os atores de maneira mais engajada, criando uma cultura de colaboração onde as decisões são tomadas de forma conjunta, aspecto considerado fundamental na cocriação de valor social e no fortalecimento de práticas democráticas deliberativas, conforme Hansen e Fuglsang (2020).

Já o entrevistado LabX 1 fala sobre a transparência como sendo um compromisso do laboratório.

Ao longo de todo o processo, mantemos um compromisso firme com a transparência e a disseminação do conhecimento. Compartilhamos os resultados e aprendizados de cada projeto, contribuindo para a evolução

continua das práticas administrativas e para a construção de políticas públicas mais eficazes. Este ciclo de investigação, cocriação e experimentação não apenas resolve problemas imediatos, mas também fortalece a capacidade de inovação do setor público, impactando positivamente as comunidades e os cidadãos que servimos.

A fala de LabX 1 "compromisso firme com a transparência e a disseminação do conhecimento" é um ponto crucial que ressoa diretamente com o modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004). A transparência, nesse contexto, não é apenas uma formalidade, mas um elemento ativo que reduz a assimetria de informações, facilita o diálogo e, conseqüentemente, constrói a confiança entre todos os *stakeholders* envolvidos. Como destacado por Andrade (2019) e Lages *et al.* (2023), a transparência é essencial para o engajamento e para que os participantes se sintam valorizados e recebam feedback sobre suas contribuições.

Ao "compartilhar os resultados e aprendizados de cada projeto", o LabX não só reforça essa confiança, mas também promove um ambiente de aprendizado contínuo, que é vital para a "evolução contínua das práticas administrativas". Essa prática de disseminação do conhecimento é um motor para a inovação, permitindo que as lições aprendidas em um projeto beneficiem outros, evitando a reinvenção da roda e acelerando a adaptação e aprimoramento dos serviços públicos.

A apresentação do ciclo interativo de investigação, cocriação e experimentação alimentado pela transparência e pelo compartilhamento, não se limita a resolver "problemas imediatos", mas visa um objetivo maior: "fortalecer a capacidade de inovação do setor público". Isso está em plena consonância com a Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018), que enfatiza a necessidade de as organizações públicas se adaptarem e inovarem para atender às necessidades dos cidadãos. Ao integrar a transparência e a disseminação do conhecimento em cada etapa desse ciclo, o LabX não apenas otimiza a entrega de valor, mas também constrói uma base sólida para a "construção de políticas públicas mais eficazes", que são mais responsivas e alinhadas com as demandas da sociedade.

Complementando essa visão, a fala de LabX 2 aprofunda a importância da comunicação e da inclusão:

E a forma também como se comunica. Nós temos uma preocupação muito forte na forma como comunicamos. É muito importante comunicar e ser transparente naquilo que fazemos, nas três, em todas as fazes. Muitas vezes parece exagerado mais não é. É o que mostra a experiencia é que tem que se envolver, por mais que se pareça insignificante tem que se envolver, tem

que envolver esse parceiro que achamos que é insignificante. E dar abertura para os próprios *stakeholders* dizer: "Olha falta aqui um *stakeholders* que é importante está aqui."

Esta fala enfatiza que a transparência não é apenas um princípio, mas uma prática ativa e contínua, que permeia "todas as fases" do trabalho do LabX. A ênfase na "forma como se comunica" sugere uma intencionalidade e uma estratégia por trás da comunicação, reconhecendo que a clareza e a acessibilidade da informação são tão importantes quanto o conteúdo em si. A ideia de que "muitas vezes parece exagerado mais não é" reforça o compromisso do LabX com uma transparência forte, que vai além do que seria convencionalmente esperado, mas que a experiência demonstra ser fundamental para o sucesso da cocriação.

Além disso, a prática de "dar abertura para os próprios *stakeholders* dizer: 'Olha falta aqui um *stakeholders* que é importante está aqui'" eleva o nível de colaboração. Não se trata apenas de o LabX identificar e convidar os participantes, mas de empoderar a própria rede para se auto-organizar e garantir sua completude. Isso cria um ecossistema de inovação mais dinâmico e responsivo, onde a responsabilidade pela inclusão é compartilhada, fortalecendo a confiança e a legitimidade do processo. Essa abordagem está em consonância com a Governança Colaborativa de Ansell e Torfing (2021), que propõe que múltiplos atores trabalhem juntos, inclusive na definição e redefinição das fronteiras da colaboração.

Em conjunto, as falas de Íris 2 e LabX 2 pintam um quadro de laboratórios de inovação que não apenas buscam a cocriação de valor, mas que entendem a comunicação e a transparência como ferramentas essenciais para construir confiança, engajar *stakeholders* e garantir que as soluções desenvolvidas sejam verdadeiramente relevantes e eficazes para o cidadão.

Isso vai ao encontro da fala do Parceiro LabX que destaca:

Nós procuramos em nossos projetos sempre envolver as pessoas e devolver os resultados daquilo que elas nos vão dando e vamos desenvolvendo em conjunto. Sempre comunicamos o que está a desenvolver, aquilo que estamos fazendo ao longo dos vários processos, acho que isso é importante pela questão de transparência. Não é isso? Também explicamos sempre e falamos para as pessoas no sentido do trabalho que estamos a fazer que é colher informações trabalhar junto com elas para desenvolver as soluções.

A fala do Parceiro LabX destaca a transparência como um pilar fundamental da atuação do laboratório. Ele enfatiza que a transparência é alcançada por meio de um

processo contínuo de envolvimento das pessoas e comunicação proativa sobre o que está sendo desenvolvido e o porquê. Ao "devolver os resultados daquilo que elas nos vão dando" e "explicar sempre e falar para as pessoas no sentido do trabalho que estamos a fazer".

Essa abordagem está em total consonância com o modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco-benefício e Transparência) de Prahalad e Ramaswamy (2004), onde a transparência é um dos blocos fundamentais para a cocriação de valor. Ao ser transparente sobre o processo e os resultados, o laboratório reduz a assimetria de informações, facilitando o diálogo e a participação genuína. Andrade (2019) e Lages *et al.* (2023), ao analisar a percepção de valor, já havia apontado a importância da transparência para o engajamento e a satisfação dos *stakeholders*, e ressaltam a necessidade de feedback e clareza para que os participantes se sintam valorizados.

Com relação a cultura organizacional observa-se na fala do entrevistado Íris 2 que a importância de uma abordagem contínua para promover mudanças culturais e impulsionar a inovação. *"Todo dia a gente tem que pensar na inovação na mudança de Cultura. Tem que ter várias abordagens sobre isso para ver se sensibiliza. E aí as pessoas aos poucos vão se adaptando aquela nova realidade."* Essa perspectiva está alinhada com a teoria de Payne, Storbacka e Frow (2008), que enfatizam que mudanças culturais e de inovação requerem ações constantes e diversas, pois a mudança de cultura não ocorre de forma abrupta, mas sim por meio de um processo progressivo e repetido.

Com relação a cultura organizacional observa-se no LabX uma cultura de inovação resiliente e disseminada na administração pública portuguesa.

Partilham práticas, os novos laboratórios vão perceber o seu caminho e dificuldade que vão ter, mas conseguem superar porque outras laboratórios também conseguiram. Muitas vezes as dificuldades que sentem na gestão dos laboratórios, é dificuldade de inovação, porque estamos a procurar um caminho novo portanto vamos ter resistências, vamos ter, ver como é que conseguimos ultrapassar isso.

LabX 2 reconhece que a resistência é uma parte natural e esperada do processo de inovação, especialmente no setor público. A inovação, por definição, implica "procurar um caminho novo", o que inevitavelmente gera desconforto e oposição às práticas estabelecidas. Essa percepção está em consonância com o que Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024) identificaram como barreiras à implementação

de metodologias de cocriação e *design* em unidades governamentais, como a resistência à mudança e a falta de capacitação adequada.

LabX 2 detalha as abordagens do LabX para lidar com essa resistência e promover a inovação em larga escala.

Como é que nós podemos capacitar por um lado os trabalhadores públicos e por outro trabalhar com essa rede de pessoas? Como é que se pode trabalhar com champions que já existem na administração pública e que já são adeptos das práticas de inovação? E portando daí surgiram vários produtos, um é os laboratórios, outro é a rede de inovadores, uma partilha de praticas champions que existem nas entidades e outro é criar cursos de capacitação e dar algumas competências. Para quê? Para criar um ecossistema propicio a disseminação da inovação, da inovação em termos nacionais. Tem várias frentes de ataque. Criar uma onda com vários pontos focais para essa onda ter alguma força para disseminar ao longo do país.

LabX 2 reconhece a resistência, mas, em vez de vê-la como um impedimento, a trata como um desafio a ser superado por meio de uma combinação inteligente de capacitação, empoderamento de indivíduos e construção de redes. O LabX não se contenta em ser um laboratório isolado, ele aspira a ser um catalisador para uma transformação cultural e sistêmica em nível nacional, criando um ambiente onde a inovação e a cocriação se tornem a norma, e não a exceção. Essa abordagem multifacetada e focada no ecossistema é fundamental para garantir que a inovação no serviço público seja sustentável, abrangente e, em última instância, beneficie a sociedade como um todo.

Com relação aos fatores que podem limitar a cocriação de valor dentro dos laboratórios observa-se na fala do entrevistado Íris 2 que a ausência de transparência e uma comunicação ineficiente podem comprometer os processos.

... depende de como é que chegou naquela secretaria a ideia de fazer a mudança naquele site por exemplo, naquela plataforma ou naquele chatbot ou naquele edital, eu acho que depende muito de como foi isso, sabe? Porque se chegou assim, só a informação, a partir de agora vai ser assim, as pessoas sempre tem uma certa resistência à mudança, é normal isso acontecer.

A fala do entrevistado Íris 2 destaca um ponto crucial: a forma como uma ideia de mudança é introduzida em uma secretaria ou órgão público impacta diretamente sua aceitação. A descrição de uma comunicação unilateral – "se chegou assim, só a informação, a partir de agora vai ser assim" – é um exemplo claro de comunicação ineficiente e falta de transparência. Essa abordagem contrasta fortemente com os

princípios da cocriação de valor e da Lógica de Serviço Público (LSP). O modelo DART (Prahalad; Ramaswamy, 2004) enfatiza o Diálogo e a Transparência como essenciais para a cocriação. Uma comunicação que apenas informa o resultado final "*a partir de agora vai ser assim*" ignora o diálogo com os envolvidos, limita o acesso ao contexto e ao "porquê" da mudança, e não é transparente sobre o processo que levou àquela decisão.

Íris 2 identifica que essa falta de envolvimento e clareza alimenta a resistência natural à mudança "*as pessoas sempre tem uma certa resistência à mudança, é normal isso acontecer*". A literatura sobre inovação no setor público reconhece essa resistência como um desafio significativo (Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023). Quando a mudança é percebida como uma imposição externa, sem que os afetados compreendam sua necessidade ou tenham tido a oportunidade de contribuir ou mesmo entender o processo, a resistência é amplificada.

A fala de LabX 2 complementa e aprofunda essa discussão, trazendo à tona desafios adicionais relacionados à comunicação e à percepção de valor da participação:

desafio importante é melhorar a comunicação até com as próprias equipes que capacitamos a uma diferença em comunicar com o cidadão e com outros. Se não comunicarmos bem, não, não, não passamos bem a mensagem do que estamos a fazer. As equipes de inovação têm que comunicar muito e essa é questão da transparência.

E outra questão importante é promover a participação dos cidadãos e dos trabalhadores nos processos de inovação que não é visto com, ainda com grande valor para as entidades públicas. Pensam que atrasam o processo, não veem interesse, é essa questão de centralizar a inovação nos cidadãos.

LabX 2 reforça a ideia de que a forma como se comunica é tão crucial quanto o conteúdo da comunicação. No entanto, LabX 2 aponta para um desafio ainda mais profundo: a percepção de valor da participação. Ele observa que a promoção da participação de cidadãos e trabalhadores nos processos de inovação "*não é visto com, ainda com grande valor para as entidades públicas*". Essa é uma barreira cultural significativa. A visão de que a participação "*atrasa o processo*" ou que "*não veem interesse*" reflete uma mentalidade tradicional de gestão pública, onde a eficiência é muitas vezes priorizada em detrimento da inclusão e da cocriação. Essa perspectiva contrasta diretamente com a Lógica de Serviço Público (LSP), que enfatiza o papel do usuário como coprodutor e cocriador de valor (Osborne, 2018).

O entrevistado Iris 2 revela um desafio prático significativo enfrentado pelo laboratório de inovação, que pode ser interpretado como uma manifestação de resistência cultural e organizacional por parte dos órgãos parceiros.

Por parte dos órgãos eu gostaria muito que eles passassem os dados quando eles se comprometem, né? Se eu pudesse assim, botar isso como uma condição para entregar o projeto sabe, amarrar mesmo, eu colocaria para eles coletarem e passarem os dados para a gente

Esta dificuldade em obter dados, mesmo quando há um compromisso formal "quando eles se comprometem", sugere que a colaboração interinstitucional no setor público não é isenta de fricções. A literatura sobre Governança Colaborativa (Ansell; Torfing, 2021) destaca a necessidade de múltiplos atores trabalharem juntos através das fronteiras organizacionais. No entanto, a fala indica que essa colaboração pode ser dificultada por barreiras internas nos órgãos parceiros.

No contexto da cocriação de valor (Pralhad; Ramaswamy, 2004; Ranjan; Read, 2014), a partilha de dados é uma forma crucial de compartilhamento de conhecimento e integração de recursos. O laboratório Íris, sendo um "Laboratório de Inovação e Dados", depende fundamentalmente do acesso a dados para analisar problemas, desenvolver soluções baseadas em evidências e medir o impacto (o "valor em uso" e o "valor público"). A dificuldade em obter esses dados, mesmo com compromisso, limita a capacidade do laboratório de realizar plenamente seu potencial cocriativo e de demonstrar o "ganha-ganha" mencionado anteriormente. A falta de dados impede a avaliação rigorosa dos resultados, um desafio que Íris 1 já havia apontado em outra fala.

Diferente do problema apontado pelo Íris o entrevistado LabX 2 aborda um dilema complexo da inovação no setor público: a tensão entre a natureza inerente da experimentação que inclui a possibilidade de falha e a realidade política, onde a falha pode ter consequências eleitorais diretas para os gestores públicos.

Quem quer experimentar, muitas vezes e passar a mensagem, que algumas vezes vamos falhar, isso é normal, isso para os políticos é muito difícil porque falhar pode limitar votos. Se um político falha pode não ser eleito. Isso é um dilema para as equipes de inovação. Sabem que vão falhar, faz parte do processo, mas como é que o político percebe isso? Como é que a sociedade percebe isto? Se ele falhar pode não ser eleito. Está a fazer as coisas certas e não é eleito.

Conforme Hossain, Leminen e Westerlund (2019) e Schuurman e Tõnurist (2017) descrevem, esses laboratórios são ambientes de experimentação abertos, onde soluções são prototipadas, testadas e aprimoradas em contextos reais. O processo de tentativa e erro, de aprendizado com os resultados (inclusive os negativos), é parte integrante da metodologia de *design* e da busca por soluções verdadeiramente inovadoras. A própria metodologia do LabX, que enfatiza a investigação, cocriação e experimentação, pressupõe que nem todas as ideias ou protótipos serão bem-sucedidos de primeira. Superar esse dilema exige não apenas metodologias de inovação robustas, mas também uma mudança cultural profunda, tanto dentro da administração pública quanto na forma como a sociedade e os políticos entendem e valorizam o processo de inovação.

Com relação a ausência de mecanismos de participação eficiente pode-se observar na fala do LabX 2 uma transformação cultural significativa na administração pública portuguesa, marcando uma transição de um modelo hierárquico e prescritivo para uma abordagem mais participativa e colaborativa.

E tem os trabalhadores, os trabalhadores algum tempo atrás, os gestores, os que estão no topo diziam: "A solução para este problema é essa e vocês agora têm que aplicar." Eles não eram ouvidos se quer. O paradigma também mudou para eles. "Não, antes das decisões serem tomadas alguém vai estar comigo e eu vou dizer aqui que eu acho." Essas pessoas também vão ser emponderadas. Vão sentir que são úteis, que a sua opinião tem valor, sentem-se parte do todo da função, da administração pública. Na experimentação é igual, conseguem influenciar o curso de uma solução, são ouvidos. Porque se a solução for boa também para eles, eles vão prestar um melhor serviço ao cidadão também e a satisfação aumenta.

LabX 2 descreve essa realidade passada ao afirmar que "os gestores, os que estão no topo diziam: 'A solução para este problema é essa e vocês agora têm que aplicar.' Eles não eram ouvidos se quer." Essa dinâmica resultava em desengajamento e na perda de insights valiosos daqueles que lidam diretamente com a prestação de serviços. Agora, antes que as decisões sejam tomadas, os trabalhadores são ativamente consultados. Essa valorização do conhecimento tácito e da experiência prática dos trabalhadores é crucial para a inovação, pois são eles que enfrentam os desafios diários da prestação de serviços. Essa perspectiva se alinha com a dimensão de "equidade" na coprodução, onde há um compartilhamento de controle e uma valorização das contribuições de todos os envolvidos, conforme Ranjan e Read (2014).

A entrevista Íris 2 expõe de forma clara uma limitação enfrentada pelo laboratório: a escassez de recursos humanos, que se traduz em uma capacidade limitada de atuação.

Se eu pudesse fazer. No mundo Ideal. Eu contrataria mais pessoas para trabalhar na linguagem simples que eu também sei que não é tão fácil de trabalhar. Contrataria mais *designer*, mas pessoas de todas as áreas para a gente poder pegar mais projetos, até porque tem uma fila enorme, assim de uma planilha do Excel que a gente não consegue atender ou a gente pede para a pessoa aguardar mais um pouco, eu gostaria muito que hoje a gente pudesse atender não só o Ceará mais o Brasil inteiro. Teria que ter mais gerente de projetos, ia depender da quantidade de projetos que a gente iria pegar, mas talvez pelo menos uns três, *designers* pelo menos uns três. Se a gente estivesse em um mundo ideal uma pessoa só para as redes sociais. Eu digo né? Porque a gente faz muita publicação, mas não dá tempo, não dá tempo assim de uma pessoa que não esteja só nisso cobrir tudo do jeito que a gente gostaria.

No contexto da cocriação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) e Ranjan e Read (2014) destacam que a falta de pessoal qualificado e em número suficiente impacta diretamente a capacidade de facilitar e gerenciar processos colaborativos. A cocriação exige tempo e dedicação para promover o diálogo, garantir o acesso à informação e ferramentas, e gerenciar as interações entre múltiplos atores.

Hossain, Leminen e Westerlund (2019) ressaltam que para os laboratórios de inovação, que são ambientes de experimentação e colaboração, a limitação de recursos humanos restringe o número de projetos que podem ser desenvolvidos simultaneamente e a velocidade com que podem ser executados. A ambição de "atender não só o Ceará mais o Brasil inteiro" demonstra o potencial de escalabilidade e impacto que o laboratório percebe ter, mas que é diretamente impedido pela falta de capacidade operacional.

A literatura sobre desafios na inovação do setor público frequentemente aponta a falta de recursos financeiros, humanos ou técnicos como uma barreira significativa (Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023; Haug; Mergel, 2021). A fala de Íris 2 corrobora essa constatação, mostrando como essa limitação se manifesta no dia a dia de um laboratório de inovação governamental, impedindo-o de atingir seu pleno potencial e de responder à demanda por soluções inovadoras.

LabX 2 apresenta dois desafios contínuos que o LabX enfrenta, mesmo com sua metodologia consolidada e sua rede de inovadores. Ele aponta para duas limitações cruciais que podem impactar a eficácia da cocriação de valor e a

disseminação da inovação no setor público: a comunicação com entidades externas e o orçamento. *“Facetas a melhorar: comunicação com as entidades públicas, com o poder político, é para aumentar o orçamento para o Lab X é uma das limitações fortes nas equipes de inovação, é o orçamento.”*

Embora o LabX se esforce para ser transparente e envolver *stakeholders* em todas as fases, como LabX 2 já havia destacado ao falar da importância de comunicar "em todas as fases" e de envolver até mesmo o parceiro "insignificante", a complexidade do ambiente político e burocrático impõe desafios persistentes. A comunicação com o poder político, em particular, é uma via de mão dupla. Por um lado, é essencial para garantir o apoio e a legitimação das iniciativas de inovação, como a liderança e o apoio da alta gestão foram identificados como fatores facilitadores da cocriação. Por outro lado, essa comunicação precisa navegar pela aversão ao risco e à falha que caracteriza o ambiente político, como LabX 2 já havia explicitado ao discutir o dilema dos políticos que temem perder votos por falhas em experimentos. A dificuldade em transmitir a mensagem de que a experimentação e a falha são partes normais do processo de inovação pode levar a uma falta de compreensão e, conseqüentemente, a um apoio insuficiente ou a expectativas desalinhadas por parte dos decisores políticos. Isso ressalta que, mesmo com uma metodologia interna robusta, a capacidade de influenciar e alinhar o ambiente externo é um desafio contínuo.

Em segundo lugar, a fala aponta diretamente para o orçamento como "uma das limitações fortes nas equipes de inovação". Essa é uma restrição material que afeta diretamente a capacidade operacional do LabX e, por extensão, de qualquer laboratório de inovação no setor público. A limitação de recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou humanos, foi identificada como um fator que pode limitar a cocriação de valor.

A investigação revelou que a cocriação de valor é um fenômeno intrinsecamente dinâmico e interdependente, impulsionado por uma série de fatores interligados. Entre os principais fatores facilitadores, destacam-se o engajamento dos *stakeholders* e a participação ativa, que se manifestam de forma crucial através do compartilhamento de conhecimento e da interação. A análise do diagrama de Sankey, por exemplo, demonstrou que a cocriação em si é o elo mais largo com as subdimensões da coprodução, e que o engajamento dos *stakeholders* e a participação ativa são os elementos de maior impacto na coprodução. Como Prahalad e

Ramaswamy (2004) enfatizam, o envolvimento proativo dos clientes e usuários é fundamental, e no contexto dos laboratórios de inovação, isso se traduz na capacidade de mobilizar e manter a contribuição ativa de todos os envolvidos.

A centralidade do cidadão emergiu como um pilar inegociável, com a escuta ativa e o empoderamento dos usuários sendo reconhecidos como geradores de valor intrínseco. A fala do LabX 2, "Nunca ninguém me ouviu, agora estão a me ouvir para eu dar ideias como melhorar um produto ou um serviço ao qual a mim é dirigido", encapsula a lacuna histórica na participação cidadã e o valor percebido ao preenchê-la. Além disso, o apoio da liderança e da alta gestão foi consistentemente apontado como crucial para o direcionamento estratégico e a legitimidade das iniciativas de cocriação, conforme destacado por Íris 1 e LabX 1. A transparência e a comunicação eficaz em todas as fases do processo são igualmente vitais, pois constroem confiança, reduzem assimetrias de informação e promovem um ambiente de aprendizado contínuo, alinhando-se ao modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004).

A capacitação, a investigação indo além dos sintomas para as causas-raiz e a experimentação são elementos habilitadores que qualificam e sustentam o ambiente de cocriação, permitindo a geração de soluções mais robustas e relevantes. A construção de redes de inovadores e a disseminação de práticas também se mostraram estratégias eficazes para escalar o impacto e fomentar uma cultura de inovação mais ampla.

Contudo, o estudo também identificou fatores limitadores que representam desafios significativos para a plena efetividade da cocriação de valor. A escassez de recursos, tanto humanos quanto financeiros, foi uma barreira recorrente. Íris 2 detalhou a limitação de pessoal qualificado (*designers*, gerentes de projeto) que impede o laboratório de atender à demanda e escalar suas operações, enquanto LabX 2 apontou o orçamento como uma "limitação forte nas equipes de inovação". Essa restrição material afeta diretamente a capacidade operacional e a ambição dos laboratórios.

A resistência cultural e organizacional à mudança é outro obstáculo proeminente. A "quebra de cultura" e a aversão a paradigmas tradicionais, especialmente em setores mais formalistas, dificultam a adoção de novas metodologias e a promoção da experimentação. A dificuldade em compartilhar dados entre órgãos parceiros, mesmo com compromissos formais, limita a capacidade dos laboratórios de realizar análises baseadas em evidências e medir o impacto de suas

ações. A comunicação ineficiente e a falta de percepção do valor da participação por parte de algumas entidades públicas e até mesmo de membros internos também minam o engajamento, pois a mudança é percebida como uma imposição externa, sem que os afetados compreendam sua necessidade ou tenham tido a oportunidade de contribuir.

Por fim, o dilema político da falha, onde a experimentação e o risco de insucesso podem ter consequências eleitorais para os gestores públicos, cria uma tensão inerente à natureza da inovação no setor público, exigindo uma mudança de mentalidade para que a experimentação seja vista como parte do aprendizado e não apenas como um erro.

O Quadro 23 apresenta um resumo dos fatores influenciadores em cada laboratório com um comparativo trazendo elementos da literatura.

Quadro 23 – Resumo dos fatores influenciadores da cocriação de valor

Fatores Influenciadores	Laboratório Íris	Laboratório LabX	Comparativo entre Íris e LabX	Comparação com a Literatura
Fatores que promovem a cocriação de valor	Engajamento dos <i>stakeholders</i> e participação ativa; Compartilhamento de conhecimento e interação; Apoio da liderança e alta gestão; Transparência e comunicação eficaz; Centralidade do cidadão, escuta ativa e empoderamento; Inovação e capacitação.	Engajamento dos <i>stakeholders</i> e participação ativa; Compartilhamento de conhecimento e interação; Estrutura metodológica consolidada e rede de inovadores; Apoio da liderança e alta gestão; Transparência e comunicação em todas as fases; Centralidade do cidadão e empoderamento	Ambos valorizam a participação ativa, engajamento e transparência como pilares fundamentais. No LabX destaca-se sua rede e metodologia estruturada como diferencial. No Íris a capacitação e inovação como elementos centrais. Ambos reconhecem apoio da liderança como fundamental.	A literatura (Pralhad; Ramaswamy, 2004; Ranjan; Read, 2014; Osborne, 2018) destaca o engajamento ativo, compartilhamento de conhecimento, empoderamento do usuário e apoio institucional como fatores essenciais da cocriação de valor.
Fatores que dificultam a cocriação de valor	Escassez de recursos humanos; Resistência cultural e organizacional à mudança;	Orçamento restrito como limitação forte nas equipes de inovação; Comunicação com entidades externas	Ambos enfrentam resistência cultural e comunicação como desafios.	Observa-se resultados que corroboram com a literatura (Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023)

Fatores Influenciadores	Laboratório Íris	Laboratório LabX	Comparativo entre Íris e LabX	Comparação com a Literatura
	Comunicação ineficiente, ausência de transparência; Dificuldade em compartilhar dados entre órgãos parceiros; Percepção negativa da mudança.	e poder político limitada; Dilema político da falha e aversão ao risco eleitoral; Resistência cultural e organizacional à mudança;	Íris sofre com falta de pessoal e problemas de transparência. LabX apresenta maior pressão orçamentária e desafios na comunicação política e institucional.	assinalam para limitação de recursos humanos e dificuldades na implementação de metodologias de cocriação em laboratórios governamentais. Haug e Mergel (2021) dificuldades de comunicação e desafios na inovação aberta no setor público, impactando a cocriação. Rubalcaba <i>et al.</i> (2022): destacados no debate sobre barreiras culturais e comunicacionais que dificultam a integração e colaboração no setor público durante processos de cocriação

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que tanto o laboratório Íris quanto LabX compartilham fatores facilitadores semelhantes, como o engajamento ativo, a transparência e o apoio institucional, fundamentais para a cocriação de valor. Por outro lado, enfrentam desafios comuns relacionados à escassez de recursos, resistência cultural e dificuldades na comunicação, embora com nuances específicas em cada contexto. Esses achados corroboram a literatura, que destaca a complexidade e multidimensionalidade dos obstáculos e facilitadores nos processos de cocriação no setor público.

4.5 Implementação dos projetos

Quando foi abordado a implementação dos projetos dentro do laboratório Íris o entrevistado Íris 1 contextualizou como foi no início do laboratório. Sua fala oferece

uma perspectiva sobre a evolução e o impacto dos laboratórios de inovação no contexto local, alinhando-se a tendências observadas na literatura da tese.

quando a gente começou salvo engano nós éramos o primeiro laboratório de inovação de governo aqui do Estado do Ceará, hoje já tem principalmente no judiciário uns 5, 7 ou 8, eu acho que até mais. Certo? Se for contar todos. Porque foi uma ideia que deu certo, uma ideia, um caminho que vários outros órgãos acharam que vale a pena seguir. E aí foram criando seus próprios laboratórios. E a gente tem, está formando uma rede com reuniões periódicas entre os líderes desses laboratórios para ver a possibilidade de cooperação entre laboratórios, de interação e de aumento dessa, desse impacto que a gente busca causar no cidadão.

A menção ao Íris como possivelmente o primeiro laboratório de inovação de governo no Ceará destaca o seu papel pioneiro. Este pioneirismo local reflete um movimento mais amplo de surgimento de laboratórios de inovação no setor público, tanto no Brasil quanto internacionalmente, como mapeado por Sano (2020), Sano e Galíndez (2023) e Mendes, Correia e Monteiro (2021). O fato de o Íris ter sido um dos primeiros no estado o posiciona como um caso relevante para entender os desafios iniciais e os fatores que contribuem para a disseminação dessa abordagem.

A observação sobre a proliferação de laboratórios subsequente, especialmente no judiciário, corrobora os dados apresentados na tese (Quadro 12 e Anexo 1), que mostram um crescimento significativo no número de laboratórios de inovação no setor público brasileiro, com uma concentração no Poder Judiciário. A explicação do entrevistado para essa proliferação "Porque foi uma ideia que deu certo, uma ideia, um caminho que vários outros órgãos acharam que vale a pena seguir", sugere que os laboratórios pioneiros, como o Íris, conseguiram demonstrar valor e eficácia, servindo como modelos ou inspiração para outras instituições. Isso está diretamente ligado ao conceito de criação de valor público (Cluley; Radnor, 2020; Meynhardt, 2009) e à percepção de que essas iniciativas podem gerar resultados positivos e melhorar a gestão e os serviços públicos, conforme exposto por Acevedo e Dassen, (2016).

A formação de uma rede entre os líderes desses laboratórios para cooperação, interação e aumento do impacto no cidadão é um desenvolvimento estratégico crucial. A literatura sobre redes de inovação, apresentada por Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020) e Rubalcaba *et al.* (2022), destaca que essas estruturas colaborativas são fundamentais para promover a inovação social e a transformação do setor público. Redes facilitam o compartilhamento de conhecimento, a troca de experiências e a

integração de recursos entre diferentes atores (Ranjan; Read, 2014), o que pode superar limitações individuais como a escassez de recursos mencionada em uma fala apresentada anteriormente de Íris 2 e amplificar o alcance e a profundidade das iniciativas de cocriação.

Com relação à formalização dos projetos desenvolvidos no Íris observou-se que nem todos são formalizados e que eles não seguem um padrão específico.

Não geralmente nós fazemos um termo de cooperação que ele é bem aberto, com geralmente, eles têm a duração de um ano com a secretaria específica. Alguns projetos são feitos sem termos de cooperação, que são projetos enfim, que demandam urgência, etc. E aí a partir de uma determinada necessidade, a gente faz um plano de trabalho, mas não existe tanto essa padronização, é mais depende um pouco da natureza do projeto, da complexidade do projeto. Certo?

A observação de que a formalização se dá, na maioria das vezes, através de um *"termo de cooperação que ele é bem aberto"* e que *"não existe tanto essa padronização"* sugere uma intencionalidade ou uma necessidade de manter a agilidade e a adaptabilidade nos processos do laboratório. Laboratórios de inovação e *living labs* são frequentemente descritos como ambientes de experimentação, prototipagem e iteração rápida, conforme exposto por Schuurman e Tönurist (2017) e Hossain, Leminen e Westerlund (2019).

Em situações que demandam resposta rápida, os laboratórios podem precisar contornar os trâmites burocráticos usuais para entregar soluções a tempo. Isso demonstra uma capacidade de operar fora das normas rígidas, característica que Acevedo e Dassen (2016) associam aos laboratórios de inovação que buscam maior eficiência e resposta. No entanto, a falta de padronização e a formalização "bem aberta" também podem apresentar desafios, que a literatura sobre inovação no setor público aponta. Pode levar a ambiguidades no escopo do projeto, nas responsabilidades dos envolvidos e nos critérios de sucesso, o que pode gerar conflitos e dificultar a gestão das expectativas (Haug; Mergel, 2021)

Na descrição que o entrevistado LabX1 faz do desenvolvimento de projetos no laboratório LabX observa-se um processo de desenvolvimento de projetos que é um modelo de inovação aberta e cocriação de valor. Ele integra investigação aprofundada, colaboração multifacetada e experimentação iterativa, garantindo que as soluções sejam robustas, relevantes e verdadeiramente centradas no cidadão, o que é fundamental para a geração de valor público sustentável.

Depois que os projetos chegam ao LabX, seguimos um processo colaborativo para garantir que cada iniciativa seja desenvolvida de maneira eficaz. Uma vez que um projeto é identificado, a primeira etapa é a investigação. Nesta fase, realizamos um diagnóstico detalhado para compreender plenamente o problema em questão. Isso envolve a coleta de informações, entrevistas e a identificação de todos os *stakeholders* relevantes. Nosso objetivo é entender as necessidades, barreiras e sintomas associados ao problema, garantindo que temos uma visão clara e abrangente do que precisa ser abordado.

Com uma base sólida de compreensão, avançamos para a fase de cocriação. Aqui, mobilizamos uma ampla gama de *stakeholders*, incluindo cidadãos, representantes acadêmicos e funcionários públicos, para colaborar na geração de soluções. Utilizamos metodologias como o *design thinking*, inspirando-nos no modelo do *Design Council* do Reino Unido, para promover um ambiente de inovação aberta e horizontal. Este espaço colaborativo permite que diferentes perspectivas sejam consideradas, assegurando que as soluções desenvolvidas sejam inclusivas.

A fase final é a de experimentação, onde as ideias com maior potencial são prototipadas e testadas em ambientes controlados ou em laboratórios vivos. Este processo iterativo permite ajustes e refinamentos baseados no feedback real dos usuários, garantindo que as soluções finais sejam práticas. Durante a experimentação, é crucial envolver continuamente os *stakeholders* para validar as soluções e garantir que atendam às expectativas e necessidades identificadas.

A descrição do processo inicia com a investigação é fundamental para a cocriação de valor, pois, como Prahalad e Ramaswamy (2004) argumentam, a cocriação eficaz depende de um diálogo informado e de uma compreensão mútua das necessidades. A busca por uma "visão clara e abrangente do que precisa ser abordado" é um pré-requisito para a criação de soluções verdadeiramente relevantes e para evitar o tratamento de meros "sintomas", como o LabX 1 já havia destacado em outra fala.

Em seguida, a fase de cocriação é apresentada como o coração do processo, A menção de "metodologias como o *design thinking*, inspirando-nos no modelo do *Design Council* do Reino Unido", e a promoção de um "ambiente de inovação aberta e horizontal" reforçam a adesão do LabX a práticas contemporâneas de inovação que valorizam a diversidade de perspectivas e a colaboração. Essa mobilização de múltiplos atores é central para a Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018), que reconhece o cidadão como um coprodutor de valor. A fase de experimentação é descrita como o momento em que as ideias são "prototipadas e testadas em ambientes controlados ou em laboratórios vivos". A natureza "iterativa" desse processo, com "ajustes e refinamentos baseados no feedback real dos usuários", é uma característica distintiva dos *living labs* (Fuglsang *et al.*, 2021). Essa abordagem garante que as soluções não sejam apenas teoricamente promissoras, mas também práticas e alinhadas com a realidade dos usuários.

LabX 1 ainda acrescenta sobre os laboratórios vivos:

Esse dos laboratórios vivos tem muitas variáveis do Instituto Português de Desporto e Juventude - IPDJ particularmente é interessante porque cruzou resultados de três projetos nossos, nós obtivemos uma streaming focada na capacitação técnica da juventude, tivemos bolsa de inovação para ver a jornada dos jovens no serviço público, tivemos uma streaming para testar um acelerador de autoatendimento e depois testamos tudo isso no laboratório vivo de uma forma integrada em um espaço, isso também é uma iniciativa muito interessante.

O caso do IPDJ é descrito como "particularmente interessante porque cruzou resultados de três projetos nossos", o que demonstra a capacidade do LabX de integrar diferentes iniciativas e conhecimentos para gerar um valor mais abrangente e sistêmico. Essa integração de múltiplos projetos e a busca por sinergias são características avançadas da Lógica Dominante de Serviço (LDS), que vê o marketing e a criação de valor como um sistema de troca de serviços entre atores interdependentes (Vargo; Lusch, 2011).

A experiência do IPDJ, conforme narrada pelo LabX 1, é um exemplo concreto de como o LabX opera como um catalisador de inovação no setor público. Ao integrar múltiplos projetos e testá-los em um ambiente de living lab, o LabX não apenas resolve problemas específicos, mas também cria um valor agregado significativo, aprimorando a jornada do usuário e fortalecendo a capacidade de inovação do serviço público de forma sistêmica e colaborativa.

O entrevistado LabX 2 reforça a consistência metodológica do LabX, reiterando a sequência de investigar, cocriar e experimentar como o formato padrão para abordar novos desafios. O que LabX 2 adiciona de forma crucial é a nuance do processo de divergência e convergência dentro da fase de investigação e cocriação. Ele explica que, ao receber um problema, o LabX primeiro realiza um "alargamento" para "conhecer a área total do problema" e identificar "todos os atores relevantes". Essa fase de divergência, onde se busca uma compreensão ampla das necessidades, barreiras e sintomas, é fundamental para evitar o tratamento superficial dos problemas, como LabX 1 já havia alertado com a analogia do "paracetamol".

Portanto chegam para nós com o problema, com o desafio e vamos investigar primeiramente para conhecer a área total do problema, descobrir quem são os *stakeholders* envolvidos, todos os atores relevantes, em volta da área do problema. Fazemos o diagnóstico, escutamos esses atores, percebe-se quais são suas necessidades, as barreiras que existem, os sintomas associados a esses problemas que está envolvido. E depois dessa primeira

problemáticas surgem vários problemas. Depois entramos na fase de cocriar, surge um problema de largo escopo e não se pode avançar com todas as nuances do problema. Tem que ser feito, depois desse alargamento para conhecer o desafio, temos que fazer convergências outra vez, se for nossa entidade, outras entidades ou nossa tutela, temos que fazer contato para entender quais são as prioridades. Feito as prioridades, passamos para a segunda fase, onde elencamos uma ou duas áreas temáticas daquele desafio e vamos cocriar para gerar soluções para dar respostas para esse problema. Portanto entramos novamente em uma fase de divergência, usamos o conceito do *Design Council* do Reino Unido.

Após essa fase de "alargamento" e diagnóstico aprofundado, LabX 2 descreve um processo de convergência, onde, diante de um "problema de largo escopo", é necessário priorizar. Essa priorização envolve o contato com a "entidade, outras entidades ou nossa tutela" para "entender quais são as prioridades". Isso demonstra uma abordagem pragmática e estratégica, alinhada com a Governança Colaborativa (Ansell; Torfing, 2021), que reconhece a necessidade de alinhar os esforços de inovação com as prioridades institucionais e políticas. A capacidade de "elencar uma ou duas áreas temáticas" para a cocriação subsequente é um exemplo de como o LabX gerencia a complexidade, tornando os desafios acionáveis. A menção de usar novamente o conceito do *Design Council* do Reino Unido na fase de divergência para gerar soluções reforça a adesão do LabX a metodologias de *design thinking* que promovem a criatividade e a colaboração. Essa descrição detalhada do processo de divergência e convergência sublinha a sofisticação da metodologia do LabX, que não apenas busca a participação, mas a estrutura de forma a garantir que as soluções sejam relevantes, priorizadas e eficazes.

O entrevistado Íris 1 fala sobre a dinâmica operacional do laboratório Íris e os fatores que influenciam a duração dos projetos de cocriação.

... a gente capacita e orienta. Certo? Se isso tá rodando direitinho os projetos geralmente são mais curtos, né? Porque tem uma equipe mais envolvida e dependendo de como for, se o órgão não tem tanta gente ali que tá podendo colaborar com a gente isso pode durar um pouco mais, isso pode se alongar, depende também das prioridades no momento. Às vezes a gente está desenvolvendo determinado produto vem uma prioridade que a gente tem que pausar alguma coisa e iniciar outra, isso a gente realmente não tem uma média que eu posso lidar até porque os projetos têm naturezas diversas.

Entrada Moradia foi uma coisa que começou aqui por exemplo em março e a gente lançou se eu não me engano em junho ou julho. Certo? É e aí foi um projeto que a gente tinha interação todos os dias com as pessoas deles, e a gerente desse projeto era Cristina Cunha que já foi daqui, já pertenceu a nossa equipe, mas ela já foi para outro desafio aqui dentro do governo. ... as coisas vão se adaptando conforme as demandas e conforme a complexidade da dos projetos.

O entrevistado destaca que a duração dos projetos não é fixa e depende de múltiplos fatores. O primeiro fator crucial mencionado é o nível de envolvimento da equipe do órgão parceiro. Esta observação sublinha a importância da coprodução que Osborne, Strokosch e Radnor (2018) tratam como um elemento central no processo do laboratório. A coprodução, que envolve a participação ativa dos usuários ou parceiros na criação ou entrega do serviço, é facilitada pela colaboração e pelo compartilhamento de conhecimento (Ranjan; Read, 2014). Quando o órgão parceiro disponibiliza uma equipe engajada e colaborativa, o processo de cocriação flui melhor, as interações são mais eficazes e o projeto avança mais rapidamente.

A falta de pessoal disponível ou a baixa prioridade dada à colaboração pelo órgão parceiro tornam o processo mais lento e dependente da capacidade limitada da equipe do laboratório. Isso demonstra empiricamente como o engajamento dos *stakeholders* é um dos fatores que influenciam os processos de cocriação de valor (Haug; Mergel, 2021).

Outro fator relevante apontado é a dinâmica das prioridades governamentais: "depende também das prioridades no momento. Às vezes a gente está desenvolvendo determinado produto vem uma prioridade que a gente tem que pausar alguma coisa e iniciar outra". Esta realidade reflete a natureza de operar dentro de um ecossistema de serviço público (Osborne *et al.*, 2022), onde as demandas e urgências podem mudar rapidamente devido a fatores políticos, sociais ou crises (como a pandemia mencionada anteriormente).

Essa fala adicional de Íris 1 – "as coisas vão se adaptando conforme as demandas e conforme a complexidade da dos projetos" – serve como uma síntese concisa e poderosa dos pontos levantados anteriormente sobre a duração e a formalização dos projetos no laboratório Íris. Ela reforça a ideia central de que a operação do laboratório é inerentemente flexível e não padronizada, moldada pelas características específicas de cada desafio e pelas necessidades que surgem.

A fala de Íris 2 complementa e aprofunda a perspectiva de Íris 1 sobre a variabilidade do tempo de duração dos projetos no laboratório, adicionando detalhes sobre a complexidade, o envolvimento dos *stakeholders* e a gestão da qualidade.

Varia muito de projeto para projeto. Por exemplo, o Entrada Moradia Ceará que foi desenvolvido todo aqui no laboratório junto com a Secretaria das Cidades. Acho que é três, tinham umas três ou quatro secretarias envolvidas e o laboratório também. Ele começou em março. Ele ainda está em andamento, assim, já foi lançado, mas ainda está em andamento com a

equipe de desenvolvimento, com o pessoal desenvolvedores, né? A minha parte de linguagem simples já foi. Pode surgir mais coisa que eu preciso participar, né? Mas atualmente não, a parte de experiência do usuário também já foi. Teoricamente, também foi todo desenvolvido aqui, com o usuário, né? O site do entrada moradia. Então varia muito né? Esse durou, ainda tá, né? A quase um ano.

Mas em regra geral, se for um edital, chegar hoje aqui um edital. A gente pede pelo menos um mês, assim a gente pede né? A gente pede com quem pede a Deus, porque às vezes a pessoa diz não, mas eu só tenho duas semanas. Ai a gente vê se a gente consegue também. Porque para entregar as coisas pela metade também não é legal. Né? E a gente já tem um nível, né?

A gente tem um reconhecimento até internacional. Então a gente tem um padrão, então, às vezes a gente analisa o material e já responde sim, olha nesse caso, com menos de um mês a gente não vai conseguir.

A confirmação inicial de que a duração "*Varia muito de projeto para projeto*" reforça a ideia de que não há um padrão rígido, como já apontado por Íris 1. A explicação para essa variação reside na natureza e complexidade de cada projeto. O fato de o projeto, iniciado em março, ainda estar "em andamento" quase um ano depois, mesmo após o lançamento, corrobora a fala de Íris 1 sobre a implementação como um processo contínuo de refinamento e melhoria, e não apenas uma entrega pontual. A descrição de que partes específicas (linguagem simples, experiência do usuário) já foram concluídas, mas podem exigir novo envolvimento, ilustra a natureza iterativa e modular do trabalho, onde diferentes expertises são acionadas conforme a necessidade ao longo do ciclo de vida do projeto.

A capacidade de dizer "nesse caso, com menos de um mês a gente não vai conseguir" indica que hoje o laboratório utiliza seu reconhecimento e seu padrão de qualidade como alavancagem para gerenciar as demandas e educar os parceiros sobre os prazos realistas necessários para um trabalho bem-feito. Conforme Haug e Mergel (2021) isso é um aspecto importante da gestão de relacionamentos e da construção de confiança com os *stakeholders*, mostrando que o laboratório é um parceiro sério e comprometido com resultados, e não apenas um executor de tarefas rápidas.

Observa-se que no LabX que o tempo de duração dos projetos também varia, o entrevistado LabX 2 explica o seguinte:

É variado, não queremos tomar muito tempo. Haaa quando é complexo preferimos que sejam partidos em partes. Partes entregáveis. Por quê? Porque no tempo, demorando um ano e meio dois anos por exemplo ou mais, a energia vai diminuído com o tempo, então se fizermos parcelado, um ano faço uma coisa e entrego, fechei, cria-se uma nova energia para a segunda fase ou para a terceira. Portanto, tipicamente trabalhamos em projetos em seis, sete, oito, até um ano. Pode ser mais, por exemplo agora estamos com

um projeto com a OCDE. Nós também trabalhamos muitos com parceiros internacionais, um deles é a OCDE, observatório de inovação dos serviços públicos da OCDE. Estamos a trabalhar um projeto que é um ano e meio, que é, tem fundos da comunidade Europeia e que o projeto é: como podemos utilizar tecnologias emergentes para aumentar a participação dos jovens. Portanto a União Europeia está financiando esse projeto em que estamos a dar suporte a esse opse da OCDE, portanto esse projeto vai um ano e meio tem algumas complexidade, tem várias facetas e tem aqui 3 países envolvidos não é só Portugal, nós fomos aceitos por ter esse caráter, como podemos nós promover as tecnologias emergentes para aumentar a participação? Esse é o grande tema, Portugal é os jovens, depois estais envolvido a Espanha e os Países Baixos. Os Países Baixos era mais com as pessoas idosas e Espanha era a participação tipicamente de adultos. Portanto aqui várias facetas, portanto, há e portanto esse entrega preferencialmente, tipicamente é um ano. Tipicamente é anual. Muito longos tem esses problemas, as pessoas envelhecem, aumentam mais dificuldades, intelectualmente eu ver um ano ou ver três, com três tem muito mais barreiras, muito mais fazer para passar e portando o desgaste de dissolve barreiras no início é muito maior.

A fala do entrevistado LabX 2 sobre a duração dos projetos revela uma abordagem de gestão de projetos estratégica e pragmática, que busca otimizar o engajamento e a entrega de valor contínuo. Ao afirmar que a duração é "variada" mas que não querem "tomar muito tempo", e que projetos complexos são "partidos em partes entregáveis", o LabX demonstra uma clara adesão a princípios de metodologias ágeis e iterativas, características distintivas dos *living labs* e do *design thinking* que o laboratório já havia mencionado utilizar.

A justificativa para essa fragmentação é perspicaz: "Porque no tempo, demorando um ano e meio dois anos por exemplo ou mais, a energia vai diminuído com o tempo, então se fizermos parcelado, um ano faço uma coisa e entrego, fechei, cria-se uma nova energia para a segunda fase ou para a terceira." Essa percepção está diretamente ligada à importância do engajamento dos *stakeholders* e da participação ativa, fatores que a análise do diagrama de Sankey identificou como cruciais para a coprodução e o valor em uso. Projetos muito longos podem levar à fadiga, à perda de interesse e à rotatividade de pessoal, comprometendo a continuidade da colaboração e o fluxo de conhecimento. Ao entregar "partes entregáveis" em ciclos mais curtos, o LabX gera "pequenas vitórias" que mantêm a motivação e a "energia" dos envolvidos, criando um ciclo virtuoso de feedback e reforço positivo. Isso também se alinha com o conceito de valor em uso (Ranjan; Read, 2014), pois o valor é percebido e realizado mais frequentemente, em vez de ser adiado para uma entrega final distante.

A menção do projeto com a OCDE, que dura um ano e meio e envolve múltiplos países e facetas, serve como um exemplo de exceção que confirma a regra. Mesmo em projetos de maior complexidade e duração, a fala de LabX 2 sugere que há uma gestão cuidadosa para mitigar os riscos associados a prazos estendidos, possivelmente através de marcos intermediários e entregas parciais.

Comparativamente ao Íris, a fala de LabX 2 demonstra uma abordagem mais proativa e estruturada na gestão do tempo dos projetos. Enquanto o Íris, conforme as falas de Íris 1 e Íris 2, muitas vezes se adapta à "complexidade da dos projetos" e às "demandas" que "variam muito", e por vezes precisa lidar com prazos irrealistas ou a falta de dados para medir impacto, o LabX parece ter uma estratégia mais consolidada para gerenciar essa variabilidade, buscando ativamente a parcelamento e a entrega contínua para manter a vitalidade do processo cocriativo. Essa diferença pode ser atribuída à maior maturidade institucional do LabX e à sua integração em uma estrutura como a AMA, que já possui um foco consolidado na modernização administrativa.

O Parceiro LabX apresenta alguns exemplos de tempos de execução de projetos desenvolvidos:

O teletrabalho começamos em março, não, em abril e acabamos entre novembro e dezembro. O agendamento começamos em janeiro e acabamos em novembro. Estes demoraram menos de um ano. O do urbanismo foi o que demorou mais, porque a gente ia para trás e para a frente, para trás e para frente, para tentarmos fazer algo bem ajustado. Não é? Para suprir as expectativas, esse foi um ano e meio e agora parou esta fase, e agora estamos a implementar as soluções que estavam previstas que antes não tinha condições de serem implementadas. Outro projeto que nós temos é o do atendimento, este estava previsto terminar em outubro passado, mas com a alteração de líder que tivemos que, não foi voltar tudo atrás, mas tivemos que validar tudo. Já tínhamos passado da fase de investigação toda, já tinha passado a fase de cocriação, estava na fase de implementação com o líder e experimentação com os líderes e tivemos que repassar novamente tudo para trás. Houve uma alteração no âmbito e o projeto foi prorrogado até junho do ano que vem. Porque houve uma alteração, foi, tinha determinado âmbito e passou a ter outro. Acrescido para além do primeiro. E pronto, isso é adaptar é mudança. Não é? Faz parte.

A menção de projetos como o de teletrabalho e agendamento, concluídos em menos de um ano, corrobora a preferência do LabX por ciclos de entrega mais curtos, conforme explicitado por LabX 2. No entanto, o Parceiro LabX também ilustra que nem todos os projetos seguem essa linha temporal ideal. O caso do projeto de urbanismo, que "demorou mais" (um ano e meio) devido ao processo de "ir para trás e para a

frente", destaca a natureza iterativa e adaptativa da metodologia. Esse "ir e vir" não é um sinal de ineficiência, mas sim um reflexo da busca por soluções "bem ajustadas" que supram as expectativas, o que é uma característica distintiva dos *living labs* e do *design thinking* (Fuglsang *et al.*, 2021).

A fala do Parceiro LabX não apenas valida a metodologia de ciclos curtos e iterativos do LabX, mas também ilustra os desafios práticos da implementação, como a gestão de projetos complexos, a influência da liderança e a necessidade de adaptação a mudanças de escopo. Mais importante, ela reforça a ideia de que a capacidade de adaptação e uma cultura organizacional que abraça a mudança são cruciais para o sucesso da cocriação de valor no serviço público.

Com relação a priorização dos projetos o entrevistado Íris 1 expõe o seguinte:

Geralmente eles buscam criar um núcleo de inovação dentro daquele órgão para poder também tocar as coisas com mais facilidade, né? Porque nem toda demanda a gente vai conseguir comportar, e aqui a gente tem outras demandas que precisa priorizações, né? Tem essa, esses direcionamentos do que a gente vai fazer ou não, que às vezes um órgão que a gente já colaborou, ele vai lá para o final da fila, porque a gente precisa atingir outros públicos

A primeira parte da fala, sobre a criação de núcleos de inovação nos próprios órgãos, pode ser vista como uma resposta descentralizada à crescente demanda por inovação e à capacidade limitada do laboratório central. Isso corrobora a tendência de proliferação de laboratórios de inovação no setor público brasileiro, conforme destacado na pesquisa de Sano e Galíndez (2023). A criação desses núcleos internos permite que os órgãos "toquem as coisas com mais facilidade", lidando com suas próprias necessidades de inovação, o que, por sua vez, alivia a pressão sobre o Íris.

A segunda parte da fala, "Porque nem toda demanda a gente vai conseguir comportar, e aqui a gente tem outras demandas que precisa priorizações", confirma explicitamente a existência de recursos limitados no laboratório, um desafio já identificado em outras falas de Íris 1 e discutido na literatura sobre inovação pública (Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023; Haug; Mergel, 2021). A necessidade de priorizar é uma consequência direta dessa limitação de capacidade frente a uma demanda que excede a oferta.

A fala de LabX 2 ecoa a realidade de recursos limitados e demanda excessiva já mencionada por Íris 1, confirmando que essa é uma característica comum aos laboratórios de inovação no setor público.

Surgem várias demandas, portanto, não é fácil, não é fácil, muitas vezes temos pessoas para fazer alguns projetos. Ééééé algumas das prioridades são de tutela, o governo, portanto temos que ser cuidadosos com a forma como lidamos com os seus pedidos, porque é tutela, tem poder, e também pode ser nossos aliados. É importante, temos que ter um cuidado especial para lidar com os pedidos do gabinete, tipicamente são aceitos, os que não forem aceitos dizemos que temos a agenda cheia mas vamos brevemente fazer isso. Da nossa própria entidade também é mais fácil dizer que não ou que tem que esperar por um tempo curto e com as outras entidades também. Mas como nós, para dar respostas a alguns picos nós as vezes recorremos a contratação pública e trazemos parceiros para trabalharem conosco, em vez de sermos nós por exemplo, a aplicar os questionários, a fazer focus group, delegamos isso a parceiros externos e nós lideramos o processo, aumentamos a capacidade de resposta. Certo?

No entanto, LabX 2 introduz uma dimensão crucial na priorização: a influência política e a gestão estratégica das relações. A menção de que "algumas das prioridades são de tutela, o governo" e que é preciso ser "cuidadosos com a forma como lidamos com os seus pedidos, porque é tutela, tem poder, e também pode ser nossos aliados" revela uma consciência aguda da dinâmica de poder e da necessidade de manter o apoio político. A estratégia de dizer que a "agenda está cheia" mas que o projeto será feito "brevemente" é um exemplo de diplomacia para gerenciar expectativas e preservar o relacionamento com *stakeholders* de alto nível. Isso contrasta com a priorização do Íris, que parece mais focada em atingir "outros públicos" e gerenciar a fila de espera de forma mais direta.

Outra diferença fundamental na abordagem de LabX 2 é a solução para a limitação de capacidade: o recurso a parceiros externos através de contratação pública. Em vez de apenas incentivar a criação de núcleos internos nos órgãos demandantes como o Íris, o LabX expande sua própria capacidade operacional ao delegar tarefas como "aplicar os questionários" ou "fazer focus group" a terceiros. Essa estratégia permite ao LabX aumentar a capacidade de resposta, mas mantenha a liderança e o controle do processo. Isso sugere que o LabX, com sua metodologia mais formalizada e sua integração a uma agência de modernização (AMA), tem maior flexibilidade e recursos para escalar suas operações através de parcerias externas, enquanto o Íris parece focar mais na capacitação interna dos órgãos parceiros para que eles desenvolvam suas próprias capacidades de inovação.

Com relação a implementação de fato dos produtos o entrevistado Íris 1 destaca o seguinte:

...não é que a gente se livra do produto, assim, se entregou passou para as Secretaria das Cidade, e agora a Secretaria das Cidade vai, vai tocar todas. A gente ainda permanece um tempo fazendo assim aqueles, aquelas regulagens, né? Vai para os usuários. A gente recebe as críticas se está funcionando e se não está, se está com bugs se não está. E esse contato continua mesmo após a entrega, quando precisa a gente faz novas, novas versões. Esse por exemplo, Entrada Moradia a gente ainda está com ele até hoje. Certo?

... continua com encontros e melhorias, com reuniões, mas as reuniões ficam mais esporádicas, não é mais diárias, são semanais e agente passa atender melhorias, faz melhorias. Não é que a gente vai fazer novos funcionalidades, não é uma nova plataforma não. A gente começa a trabalhar nas melhorias daquela plataforma específica até que em determinado ponto chega-se uma decisão estratégica, que não é daqui, é do Secretário da Casa Civil e da coordenação de que pronto, o projeto tá maduro o suficiente para ele caminhar e para ele, para a Secretaria tocar a partir daí. A equipe já está capacitada e já sabe quais são as técnicas que a gente usa, já sabe como pode facilitar

Íris 1 apresenta uma visão detalhada sobre a fase de implementação dos projetos desenvolvidos no laboratório Íris. Na fala observa-se que não é um simples ato de entrega de um produto ou serviço, a implementação é descrita como um processo contínuo e iterativo, que se pode ligar aos princípios da cocriação e da geração de valor público.

O valor de um serviço ou produto público não reside apenas na sua existência ou entrega, no valor em troca, mas sim em como ele é efetivamente utilizado pelos cidadãos e servidores no seu dia a dia. A fase de implementação, portanto, é o momento crucial onde o valor em uso é testado, validado e refinado. Ao permanecer envolvido e receber feedback dos usuários, mesmo que indiretamente, através da secretaria parceira, o laboratório está preocupado com que a solução cocriada realmente funcione e gere valor no contexto real de uso. As "críticas" dos usuários são, na verdade, insumos essenciais para a melhoria contínua, transformando a implementação em uma extensão do processo de cocriação e coprodução, conforme descrito por Osborne, Strokosch e Radnor (2018), onde o *feedback* do usuário final continua a moldar o produto/serviço.

É importante notar que o foco dessa fase pós-entrega é em "melhorias" e não em "novos funcionalidades". Isso delimita o escopo do trabalho do laboratório nesta etapa: refinar e otimizar a solução existente com base na experiência de uso, garantindo sua estabilidade e eficácia, em vez de iniciar um novo ciclo de desenvolvimento.

Íris 1 ainda fala sobre o projeto de simplificação da carta de comunicação de dívidas da PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional que é um exemplo prático

de como a atuação do laboratório Íris, aplicando metodologias de inovação e cocriação, gera valor público e melhora a eficácia dos serviços governamentais.

Só para dar um exemplo assim mais prático, a gente fez um, uma simplificação, um projeto junto com a PGFN, um projeto em 2022, ou seja, ele já tem dois anos, mas a gente simplificou para eles uma carta de, é tipo uma comunicação de dívidas. Certo? E às vezes eram ... Eles tinham um modelo lá bem burocrático, que vinha com as letrinhas bem pequenininhas. Apenas 12% da nossa população tem influência na leitura. Certo? É, influência na leitura quer dizer que ela consegue ler uma matéria de jornal. Não é muito mais que isso, então você chega com um comunicado cheio de palavra difícil, cheia de termos e enfim, e de um órgão que você às vezes nem sabe de onde veio, nunca ouviu falar, notificando que você tem uma dívida. Muita gente nem entendia. Certo? Então a gente aplicou o *design*, aplicou simplificação, simplificar a linguagem e reestruturou todo o documento e desse caso específico.

A gente aumentou em 70% comparando seis meses. Correspondentes antes do, da, da simplificação e depois de 70% é dos encerramentos das dívidas, se eu não me engano 33% dos retornos de informação do usuário. Então, às vezes era uma dívida pouco, ou era besteira, ou era só uma formalidade para encerrar aquela, aquela pendência e o cidadão não fazia porque não sabia como ou não entendia aquele documento ou nem se interessava, nem se debruçava naquilo ali, deixava aquilo para lá. Aí depois que ele passa a entender a mensagem, ele faz né?

A descrição inicial do documento original como "bem burocrático, que vinha com as letrinhas bem pequenininhas" e a contextualização sobre a baixa "influência na leitura" da população brasileira expõem um problema crítico de acessibilidade e compreensão na interação entre o cidadão e o serviço público. Um documento complexo e ilegível impede que o cidadão entenda sua situação e saiba como proceder, minando a eficácia da comunicação e a capacidade do cidadão de exercer seus direitos e deveres.

O resultado quantitativo apresentado é notável: um aumento de 70% nos encerramentos das dívidas e 33% nos retornos de informação do usuário. Estes números são evidências empíricas diretas da geração de Valor em Uso (Ranjan; Read, 2014). O documento simplificado se tornou mais útil e eficaz para o cidadão, isso gera valor em uso, permitindo que ele compreendesse a mensagem e tomasse a ação necessária, o pagar ou a formalização. O aumento nos "retornos de informação" também sugere uma melhoria na interação e no diálogo entre o cidadão e o órgão público, elementos importantes da coprodução e do modelo DART (Pralalad; Ramaswamy, 2004).

Além do valor para o cidadão, o projeto gerou claro Valor Público e benefícios para o governo indo ao encontro do que é apresentado por Cluley e Radnor (2020) e

Osborne (2018). O aumento significativo no encerramento de dívidas implica em maior eficiência na arrecadação e na gestão da dívida ativa, reduzindo custos operacionais e aumentando as receitas. A fala "ganha o cidadão e ganha o governo também", proferida por Íris 1 em outros momentos da entrevista, encontra neste exemplo uma ilustração perfeita do "ganha-ganha" da cocriação de valor público.

O Íris 1 sabe que aconteceu, mas expressa que não guarda esses dados financeiros. "Óbvio aqui a gente não guarda esses dados, do quais financeiramente o que é que isso significou, mas a gente sabe que o documento, ele teve uma adesão bem maior. Em alguns, em alguns parâmetros até 70% maior do que no outro formato." Essa fala do entrevistado Íris 1 é reveladora sobre um dos principais desafios enfrentados pelo laboratório, e que ecoa na literatura sobre laboratórios de inovação no setor público: a dificuldade em medir e documentar sistematicamente o impacto gerado, especialmente em termos financeiros.

Haug e Mergel (2021), por exemplo, notam a carência de pesquisas que conectem o processo de cocriação de valor com os resultados dos laboratórios, indicando a necessidade de uma conceituação mais sólida para permitir pesquisas mais consistentes. Embora eles saibam que houve um impacto positivo e possam citar métricas de adesão, a falta de dados sistemáticos, particularmente sobre o retorno financeiro, limita a capacidade do laboratório de demonstrar plenamente seu valor.

Para justificar o impacto positivo Íris 1 cita a parceria com a Secretaria de Tributação do CE – SEFAZ:

SEFAZ por exemplo, a SEFAZ foi um, foi um dos nossos primeiros parceiros em diversos projetos, diversos projetos que nós já fizemos juntos, fizemos diversas turmas de Linguagem Simples, já revisamos a página de serviço deles, já fizemos projetos de engajamento dos servidores com o órgão. Então assim, eles sempre estão voltando e nos procurando é porque acreditam, entenderam que aquilo tem algum tipo de impacto.

A menção à SEFAZ como um dos "primeiros parceiros em diversos projetos" e o fato de que eles "sempre estão voltando e nos procurando" é uma forte evidência da eficácia percebida e da confiança que o laboratório construiu com um órgão governamental chave. Em um ambiente onde a colaboração interinstitucional pode ser desafiadora (Ansell; Torfing, 2021), a recorrência de um parceiro indica que a relação é valiosa e produtiva para ambas as partes.

A razão explicitada para esse retorno contínuo – "porque acreditam, entenderam que aquilo tem algum tipo de impacto" – é fundamental. Embora o laboratório possa não ter métricas financeiras precisas para todos os projetos, o próprio parceiro, a SEFAZ, percebe que o trabalho conjunto gera resultados positivos. Essa percepção de impacto por parte do órgão beneficiado é uma forma crucial de validação do valor público (Osborne, 2018; Cluley; Radnor, 2020) e do valor em uso (Ranjan; Read, 2014) gerado pelas iniciativas do laboratório.

O entrevistado Íris 2 apresenta um exemplo de um projeto de simplificação e redesenho de um serviço público, ilustrando a aplicação prática das metodologias do laboratório Íris a partir de um problema real de um edital da Secretaria da Cultura (SECULT).

... um edital que já existia na Secretaria da Cultura e eles queriam que fosse usado a linguagem simples para facilitar a compreensão porque era um edital complexo. Apesar de ser um edital recorrente as pessoas tinham muitas dúvidas, eles fazem lives de duas a três horas para tirar as dúvidas sobre o edital. Né? Então, e o mapa cultural não é muito fácil de acessar. Eles procuraram a gente para melhorar o texto do edital. Aí a gente juntamente com eles usamos as técnicas de linguagem simples, de direito visual que tá dentro do Design e de design mesmo.

Apesar do edital ser publicado frequentemente, era complexo e gerava "muitas dúvidas" na população. A consequência direta dessa complexidade era a necessidade de realizar longas sessões de esclarecimento "lives de duas a três horas", o que indica uma ineficiência no processo de comunicação e um obstáculo para o cidadão interessado em participar. Este cenário demonstra claramente a falta de valor em uso no documento original (Ranjan; Read, 2014), pois ele não cumpria sua função de informar e orientar de forma clara o usuário final.

A solução desenvolvida envolveu a aplicação de um conjunto de metodologias centrado no usuário: "linguagem simples, de direito visual que tá dentro do *Design* e de *design* mesmo". Essas técnicas visam tornar o documento mais acessível, compreensível e visualmente claro, removendo as barreiras de linguagem burocrática e complexidade visual que impediam a interação eficaz do cidadão com o edital. A aplicação dessas metodologias é um exemplo prático de como o laboratório busca melhorar a experiência do usuário partindo do valor em uso e facilitando a interação entre o governo e a sociedade (Ranjan; Read, 2014; Prahalad; Ramaswamy, 2004).

O Parceiro Íris apresenta um exemplo prático da aplicação bem-sucedida do conhecimento adquirido através da cocriação com o laboratório Íris, e ilustra de forma contundente a geração de valor público tangível e a multiplicação da capacidade de inovação.

A gente tem casos como a simplificação de uma orientação que é dada a penados em progressão de regime, o cara que vai para o semiaberto, vai para o aberto e recebe uma orientação do que ele tem que fazer para seguir naquele regime. E a gente percebia numa determinada comarca, a gente usou essa comarca como laboratório. Que havia muita regressão penal, o cara foi para o semiaberto, foi por aberto e voltava para cadeia. E a gente foi analisar a taxa, tinha muita regressão por descuido, que é o cara que foi comprar o pão e foi preso. Foi preso porque ele foi comprar o pão às nove horas da noite, ele tinha que estar em casa desde às 19 horas, desde às 18:00, e ele não podia sair, então ele descumpriu o acordo. Ou então é o cara que foi lá para, que atravessou a rua para entregar um currículo. Porque tem uma orientação que é arrumar uma ocupação lícita em até 90 dias depois de, depois que sai do sistema prisional. E aí o cara foi entregar o currículo ali do outro lado da rua, mas aí quando ele atravessa a rua deixa de ser Juazeiro do Norte, passa a ser Barbalha aí ele trocou de cidade sem pedir autorização ao juiz, ele é preso. Então o cara se descuida, são muitas orientações e elas às vezes concorrem, em determinadas situações, elas concorrem umas com as outras. E aí o cara é preso por descuido. A gente simplifica essa peça com os conhecimentos que tirou daquela, daquela experiência com o Íris. A gente simplificou essa peça e a gente zerou a regressão por descuido. Por 14 meses seguidos não houve regressão por escolha enquanto as nossas peças estavam sendo distribuídas, estavam sendo distribuídas a esses apenados orientando como é que ele permanece no regime que ele está ingressando.

A fala é a prova cabal do sucesso do objetivo do Parceiro Íris. O conhecimento e as metodologias de linguagem simples não ficaram restritos ao Íris, mas foram internalizados pelo Tribunal. O valor não foi apenas o documento simplificado inicial, mas a capacidade de aplicar essa metodologia em outros contextos, como a orientação a apenados. Isso é a essência do valor em uso, conforme Ranjan e Read, (2014) e Grönroos e Voima (2013), onde o valor é percebido e realizado na aplicação prática do conhecimento e das ferramentas.

O impacto é descrito de forma bem clara, "zerou a regressão por descuido" por "14 meses seguidos" e representou uma "redução de 30% de todas as regressões que havia naquela comarca". Isso é uma evidência empírica poderosa que contrasta com a dificuldade de medição de impacto mencionada por Íris 1 e Íris 2 em outros contextos. Demonstra que, quando há foco e a capacidade é internalizada, resultados concretos e mensuráveis podem ser alcançados e comprovados.

Com relação a implementação dos projetos desenvolvidos pelo laboratório LabX o entrevistado LabX 2 explica:

O Lab X além de projetos também tem produtos. Um dos seus produtos é a rede de laboratórios de experimentação e inovação no setor público que é coordenada pelo Lab X e dentro dessa rede estão vários laboratórios, equipes de inovação, algumas delas capacitadas pelo Lab X e o Lab X tem esse produto. Que é apoiar as entidades públicas e capacitar equipes de inovação para que a própria entidade ou essa equipe consiga dar respostas de forma eficiente aos desafios que cada vez são mais complexos, intrincados e necessitam, as entidades necessitam de novas formas de trabalhar. As abordagens antigas já não conseguem dar respostas aos desafios atuais da sociedade, muitas vezes, e portanto, necessitam de novas competências, novas atitudes, novas, uma nova abordagem, conhecer novas ferramentas.

A fala do entrevistado LabX apresenta a estratégia de implementação e o modelo de atuação do LabX, que transcende a mera execução de projetos individuais para focar na criação de produtos sistêmicos de inovação. Ao afirmar que "O Lab X além de projetos também tem produtos", ele estabelece uma distinção fundamental: observa-se com a fala que o LabX não se limita a resolver problemas pontuais, mas busca desenvolver soluções escaláveis e replicáveis que gerem impacto em larga escala.

O principal produto destacado é a rede de laboratórios de experimentação e inovação no setor público, coordenada pelo LabX. Essa rede, que inclui laboratórios e equipes de inovação capacitadas pelo próprio LabX, representa uma estratégia de disseminação de conhecimento e capacitação que vai além da entrega de um projeto específico. Isso se alinha diretamente com a discussão da tese sobre a capacitação como um fator que facilita a cocriação de valor (Haug; Mergel, 2021; Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023).

Essa estratégia de implementação via rede e capacitação também aborda indiretamente a barreira da resistência cultural e organizacional, um desafio comum identificado na tese. Ao empoderar equipes internas de outras entidades, o LabX contribui para uma mudança cultural de dentro para fora, tornando a inovação uma prática mais orgânica e sustentável. Em vez de impor soluções, o LabX habilita e apoia, criando um ecossistema onde a cocriação e a experimentação se tornam a norma.

O entrevistado LabX continua e detalha um projeto de mentoria e cocriação de valor que o LabX realizou com o Instituto Português do Sangue e da Transplantação (IPST). Este caso ilustra de forma prática a aplicação da metodologia do LabX,

investigar, cocriar e experimentar, em um desafio complexo do setor público, com foco na centralidade do cidadão e na geração de valor público.

Um projeto que nós fizemos com o instituto português do sangue da transplantação, outro dos nossos produtos que nós temos, é a chamada mentoria, só, nós não capacitamos uma equipe para inovação, fica na instituição, vamos só trabalhar com uma equipe de projetos para aquele projeto, mas nós capacitamos a equipe e trabalhamos com essa equipe do instituto público responsável por sangue e transplantação, fomos trabalhar com um desafio concreto. E qual é que era o desafio o Ricardo? Era, é, o banco de medula óssea português é um dos maiores do mundo, tem muitos doadores, mas tem um problema, que era fazer o número de imigrantes que passam em Portugal está a aumentar, como os doadores habituais são caucasianos são da Europa e portanto não dão resposta a estes seguimentos que estão aparecendo. E quando eles fazem chamadas para aumentar a doação quem é que aparece? Aparecem sempre os mesmos. E não aparecem esses que são comunidades que muitas vezes falam mal o português, são paquistaneses, são romenos, são angolanos, são cabo verdenses, países de língua portuguesa, é até, até alguns brasileiros, é é é, mais países, é Afeganistão, estão vindo muito para agricultura, e muitas vezes fica marginais portanto tem uma cultura própria, nem são, nem são, nem, pode ter variações de região, mas até mesmo são regiões completamente diferentes, com culturas completamente diferentes. Estão marginalizados por eles próprios, não é? Se levarmos em conta essa questão de inserção, portanto quando essa entidade pública fazia as chamadas, aparecia sempre os mesmos, não aumentava a variedade genética e até aumentava os custos porque os mesmos vinham fazer os testes.

Nós trabalhamos com eles e envolvemos equipes com vários atores, começamos a envolver associações representantes dessas comunidades, e portanto eles não tinham essa competência, promovemos que os próprios técnicos dessas unidades tinham uma atividade muito reativa, isso é esperavam que as comunidades viessem até eles. Mas não é isso que se verifica não é Ricardo? Essa comunidades como são marginalizadas têm menos confiança no Estado e portanto nunca se deslocam até lá. Portanto tentamos mudar o paradigma, está entidade ia ter com as associações e ouvir essas preocupações, portanto ouvimos aqui alguns atores, introduzimos uma entidade pública portuguesa para ver com as comunidades, fizemos um processo, fizemos uma investigação. Um dos grandes problemas era também desmistificar o caminho do processo de doação, o conceito das pessoas de que aquilo era muito doloroso, é dos efeitos contrários, das questões de contaminação, essas preocupações limitam a doação e portanto quando são cidadãos estrangeiros ainda complica mais. E portanto fomos a perceber isto, e depois percebemos as dificuldades que está estas comunidades. Uma comunidade que nós chamou muita atenção foi a comunidade muçulmana em Lisboa e portanto fomos para lá com eles através do seu líder espiritual. Né? E portanto aquela abordagem é, passo a passo, para aumentar a confiança, para eles terem confiança em nós apesar de sermos representados pelo líder deles. Fizemos um processo de cocriação com eles, está equipe, nós e pessoas desta comunidade, e portanto resolveu-se é apresentar o projeto, da da da, medula óssea, trazer atores para vincular as mensagens, que sejam da comunidade deles, não seja nós, sejam eles, e fazer também no fim das homilias. E portanto, depois fizemos, é, construímos então está, digamos assim, está caravana, fomos para dentro da mesquita, no início da ação da homilia, da ação espiritual, apresentamos o projeto, apresentava o projeto, chamava um técnico e apresentava o projeto, depois, da da da da da, da ação espiritual, no final se juntavam conosco, assim aumentou muito a doação, os doadores de medula óssea. Por quê? Tem que mostra interesse, o interesse útil são dessas comunidades porque se alguém

ficar doente, com uma doença de sangue são eles que se beneficiam. E portanto, e essa equipe ficou com uma metodologia para disseminar com outras comunidades que seja a comunidade caucasiana, a comunidade hindu, pronto, só para passar uma mensagem aqui para o Ricardo como é que isto pode funcionar.

O problema central era a falta de diversidade genética no banco de medula óssea português, que, apesar de ser um dos maiores do mundo, não conseguia atrair doadores de comunidades imigrantes (paquistaneses, romenos, angolanos, cabo-verdianos, brasileiros, afegãos, muçulmanos). LabX 2 explica que as campanhas tradicionais eram ineficazes, pois atraíam "sempre os mesmos" doadores caucasianos, aumentando custos e não resolvendo a lacuna genética.

O LabX promoveu uma mudança de paradigma, transformando a abordagem do IPST de reativa para proativa. Em vez de esperar que as comunidades viessem, a entidade "ia ter com as associações e ouvir essas preocupações". Isso demonstra a participação ativa e o engajamento dos *stakeholders*, envolvendo representantes das comunidades e líderes espirituais, como o líder muçulmano em Lisboa.

Essa abordagem de cocriação, que envolveu a equipe do IPST, o LabX e os membros das comunidades, foi um exemplo claro de coprodução, conforme Ranjan e Read (2014), onde todos os atores contribuíram com seus conhecimentos e recursos para desenvolver uma solução eficaz.

Este caso ilustra a capacidade do LabX de atuar como um catalisador de transformação, não apenas resolvendo um problema de saúde pública, mas também fortalecendo a confiança nas instituições, promovendo a inclusão social e capacitando as organizações públicas a adotarem abordagens mais centradas no cidadão e culturalmente sensíveis. É um testemunho do poder da cocriação para gerar impacto sistêmico e duradouro.

Íris 1 fala de desafios de envolver todos os *stakeholders* e cita o exemplo de um projeto.

Exemplo o Edital de talentos musicais que já foi uma coisa que a gente que passou por aqui, a gente não teve um músico, por exemplo um artista participando do começo ao fim. Sabe?

Isso a gente ainda não consegue fazer. Ou até não tem os meios para fazer, ou a cultura de fazer ainda. Certo? Porque envolve o terceiro, envolve entender a disponibilidade de horários e tal e a gente trabalha aqui como a equipe de governo, né nos horários comerciais, etc. Então ainda não é tão, tão, eles não estão tão envolvidos assim no processo. Certo?

Essa observação de Íris 1 é valiosa porque traz uma perspectiva realista sobre os desafios da implementação da cocriação no setor público. Enquanto a colaboração com outros órgãos governamentais, *stakeholders* internos ou semi-internos, parece ser mais estabelecida como no caso da SEFAZ ou PGFN, onde equipes foram alocadas, o engajamento direto e contínuo com o cidadão comum ou grupos específicos da sociedade civil como artistas apresenta obstáculos distintos e mais difíceis de superar com a estrutura e cultura atuais do laboratório.

Sugere que, apesar da intenção e da metodologia do laboratório, existem barreiras internas, falta de recursos adequados, processos não totalmente adaptados ou culturais, a própria cultura organizacional do laboratório ou do governo como um todo ainda não está totalmente preparada, e isso pode prejudicar a cocriação de valor plena. Isso se alinha com os fatores que influenciam a cocriação identificados na literatura, como a disponibilidade de recursos e a cultura organizacional (Haug; Mergel, 2021; Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023).

Íris 1 também dar exemplo do projeto mulheres rurais que poderia ser melhor com a participação de uma mulher rural do início ao fim.

Vamos fazer um edital para as mulheres rurais, como a gente já fez aqui também, um edital de fomento com Linguagem Simples de algumas atividades econômicas para mulheres rurais, se a gente pudesse ter uma usuária aqui nos ajudando do começo ao fim. Aí o produto sairia ainda melhor, ainda mais primoroso, ainda mais fácil, ainda mais acessível, né? Mas isso ainda não ocorre nesse formato é um é uma meta digamos assim, para a gente tentar, tentar transformar e já criar um próximo passo, né? Para o laboratório dá um novo, uma nova dimensão para os produtos que a gente cria e mais qualidade inclusive.

Essa fala reforça e aprofunda o ponto levantado anteriormente sobre o desafio de envolver *stakeholders* externos de forma contínua e significativa nos projetos do laboratório Íris. O exemplo do edital para mulheres rurais é particularmente ilustrativo porque se trata de um público com características e necessidades muito específicas, onde a participação direta da usuária final seria inestimável para garantir que o produto (o edital) fosse verdadeiramente relevante e acessível. A menção de que o edital já utilizou Linguagem Simples mostra que o laboratório aplicou uma de suas metodologias centrais para aumentar a acessibilidade, mas Íris 1 reconhece que isso, por si só, não é suficiente para maximizar o impacto.

No entanto, a fala não termina na constatação da limitação. Íris 1 a enquadra como uma "meta" e um "próximo passo" para o laboratório. Isso demonstra uma

consciência estratégica e um compromisso com a evolução das práticas de cocriação. O laboratório reconhece que, para dar uma "nova dimensão" aos produtos que cria e aumentar sua "qualidade inclusive", é fundamental superar essa barreira e integrar a voz do usuário final de forma mais sistemática e profunda.

Observa-se na fala do entrevistado Íris 2 um complemento esclarecedor às falas anteriores de Íris 1 sobre os desafios de envolver *stakeholders* externos e a natureza contínua da implementação. Ela foca especificamente na fase de teste com o usuário final e identifica a falta de tempo como o principal obstáculo para a realização ideal dessa etapa.

Com relação ao usuário final, na teoria tudo era para ser testado com a participação deles, mas não precisaria ser necessariamente uma pessoa que fosse se inscrever, mas uma pessoa que estivesse naquele perfil. Era para a gente testar com essas pessoas ou a gente, ou a secretaria, ou o órgão. Envolver o cidadão e testar para poder a gente ter certeza de que estava funcionando, e se não, voltar para a gente melhorar, né? Fazer as melhorias. Mas as vezes não há tempo.

A frase "na teoria tudo era para ser testado com a participação deles, mas não precisaria ser necessariamente uma pessoa que fosse se inscrever, mas uma pessoa que estivesse naquele perfil" demonstra que o laboratório tem pleno conhecimento das melhores práticas em *design* centrado no usuário e validação de soluções. No entanto, a fala culmina na constatação prática: "Mas as vezes não há tempo". Esta é a barreira operacional que impede a aplicação plena da metodologia ideal. A pressão por entregar resultados rapidamente, comum no setor público, muitas vezes força o laboratório a pular ou reduzir a profundidade da fase de teste com o usuário final. Isso ecoa os desafios de gerenciar expectativas e prazos com os órgãos demandantes, como mencionado por Íris 2 ao falar sobre a simplificação de editais em duas semanas.

Ainda com relação aos desafios enfrentados pelo laboratório Íris 1 destaca:

E aí quebrar essa cultura é o nosso maior desafio. Entende? Mostrar que isso, que as coisas podem ser feitas de uma forma diferente. Há um grande desafio. E isso é feito com sensibilização, com palestra, mostrando o cases, tentando mostrar alguns resultados, é trazendo outros, outros parceiros que já passaram por essa, por essa fase, para conversar e para interagir, dialogar e eles verem valor naquilo ali.

Qual é o nosso principal desafio? Com certeza é a questão da quebra da cultura e tentar mostrar que essas inovações, elas vão ter um resultado efetivo, tanto nas políticas como no acesso a essas, a esses documentos, essas ferramentas. Tá certo? E isso a gente quebra com o trabalho de

formiguinha, né? Pouco a pouco sensibilizando, mostrando case de outros lugares do mundo.

Íris 1 nomeia explicitamente a "quebra dessa cultura" como o "maior desafio". Essa cultura refere-se às formas tradicionais de trabalho, aos processos burocráticos estabelecidos, à resistência à mudança e, possivelmente, a uma mentalidade avessa ao risco e à experimentação, que são características frequentemente associadas à administração pública convencional, como abordado por Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2020).

Essa dificuldade cultural é um fator influenciador da cocriação de valor, como apontado por Haug e Mergel (2021) e Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024), que identificam a resistência à mudança como uma barreira significativa. A estratégia do Íris de usar sensibilização, demonstração de resultados e diálogo é uma resposta direta a esse desafio, buscando transformar a resistência em aceitação e, eventualmente, em demanda proativa como ocorreu com a SEFAZ.

Íris 2 faz um complemento direto e uma confirmação enfática da fala anterior de Íris 1 sobre a "quebra dessa cultura" ser o maior desafio. Íris 2:

Um principal desafio que eu acho é uma certa rejeição, não, eu acho que rejeição é uma palavra muito forte. Não é rejeição que eu quero dizer. É porque as pessoas não gostam de mudança. É aversão. E toda inovação traz, e gera mudanças, então tem a resistência, pronto, é resistência. O principal desafio que a gente encontra é resistência

A autocorreção de "rejeição" para "aversão" e, finalmente, "resistência" é significativa. Sugere que não se trata necessariamente de uma oposição ativa ou hostil ao laboratório ou à inovação em si, mas de um desconforto mais fundamental e humano com o processo de mudança que a inovação inevitavelmente acarreta. "As pessoas não gostam de mudança" é uma observação simples, mas profunda, que explica por que a inovação, que por definição "traz, e gera mudanças", encontra resistência.

Essa resistência é o principal desafio porque afeta a capacidade do laboratório de implementar suas metodologias, de engajar parceiros de forma eficaz e de garantir a adoção e sustentabilidade das soluções desenvolvidas. Ela se manifesta na dificuldade em conseguir a participação contínua de *stakeholders* externos como artistas ou mulheres rurais, mencionados por Íris 1, na pressão por prazos irreais

mencionada por Íris 2 sobre os editais e na necessidade de um esforço constante de sensibilização e demonstração de resultados descrito por Íris 1.

O entrevistado Íris 1 apresenta um desafio prático e recorrente na implementação da cocriação no setor público: a manutenção do engajamento dos órgãos parceiros ao longo do tempo.

Já houver um caso do pessoal de algum projeto aqui esquece a gente aí chega em um momento que a gente vai chamar a secretaria para conversar e explica não vai acontecer nesse formato. O projeto não pode, não vai conseguir seguir assim. Porque nós estamos fazendo sozinhos, enfim, a gente chega em algum, em alguns, em um ou outro projeto, a gente tem que fazer esse ajuste de rota e chamá-los aqui para perto, olha, se vocês não se envolverem talvez não vai sair o produto do jeito que vocês querem. Então a gente tem que fazer constantemente esses ajustes de rota, chamar o pessoal para perto, conversar com eles, entender. Olha vocês têm que se envolver nisso aqui, vocês têm que nos ajudar aqui.

A expressão "pessoal de algum projeto aqui esquece a gente" é uma forma coloquial de descrever a perda de prioridade ou o desengajamento por parte das equipes das secretarias parceiras. Isso pode ocorrer por diversos motivos, como a sobrecarga de trabalho, a mudança de prioridades internas do órgão, a rotatividade de pessoal, ou simplesmente a dificuldade em manter o foco em um projeto colaborativo em meio às demandas operacionais do dia a dia.

A resposta do laboratório a essa situação é proativa e essencial para a continuidade do projeto: eles precisam intervir "chamar a secretaria para conversar" e reorientar o processo "fazer esse ajuste de rota". A justificativa apresentada pelo laboratório é clara e alinhada com os princípios da cocriação: o projeto "não vai acontecer nesse formato", "não vai conseguir seguir assim" porque "nós estamos fazendo sozinhos". Isso reforça a ideia central da cocriação e coprodução (Pralhad; Ramaswamy, 2004; Osborne; Strokosch; Radnor, 2018): o valor é criado com e pelo usuário/parceiro, não para ele de forma isolada.

Essa dinâmica reflete os desafios da governança colaborativa apresentada por Ansell e Torfing (2021), que envolve múltiplos atores trabalhando juntos através de fronteiras organizacionais. Manter a coesão e o engajamento em tais arranjos é complexo e requer mecanismos de coordenação e construção de confiança. A fala de Íris 1 sugere que, embora o laboratório tenha estabelecido a premissa da colaboração, a operacionalização dessa premissa no dia a dia exige vigilância e intervenção constante para garantir que os parceiros não se dispersem.

Íris 2 complementa perfeitamente as falas anteriores sobre a resistência à mudança e a necessidade de quebrar a cultura existente.

E tá funcionando, assim aos poucos, é trabalho de formiguinha, é porque mudança de Cultura, né? É mais complicado. Não é de um dia para o outro, tem que ser uma coisa trabalhada assim, todos os dias, repetindo. É igual quando a gente está aprendendo a escrever, sai todo dia com o caderno de caligrafia.

A frase "E tá funcionando, assim aos poucos" indica que, apesar das dificuldades, o laboratório está conseguindo avançar e gerar impacto. No entanto, o progresso é gradual e não linear. Isso contrasta com a expectativa, por vezes irrealista, de que a inovação traga resultados imediatos e disruptivos em ambientes complexos como o setor público. A metáfora central é o "trabalho de formiguinha". Isso descreve uma abordagem persistente, incremental e de longo prazo. Não se trata de grandes revoluções, mas de pequenas ações consistentes que, somadas ao longo do tempo, promovem uma mudança significativa. Essa perspectiva é crucial para entender a implementação da inovação e da cocriação em burocracias estabelecidas, onde a inércia e a resistência são fortes.

Essa perspectiva está alinhada com a literatura que discute a gestão da mudança e a inovação no setor público. Autores como Torfing, Røiseland e Sørensen (2019), ao falarem sobre a transformação do setor público em uma arena de cocriação, implicitamente reconhecem que isso é um processo complexo que enfrenta barreiras e requer drivers e estratégias de longo prazo. A ideia de que a mudança cultural é um processo lento e que exige persistência é um tema recorrente em estudos sobre a implementação de reformas e inovações em grandes organizações.

O Parceiro Íris reforça o que foi colocado por Íris 1 e Íris 2 com relação ao desafio relacionado a cultura organizacional.

Tá quando a gente tava começando lá com o Íris, o maior desafio era essa, essa mudança de paradigma, o judiciário sempre falou difícil se encastelou na linguagem. Né? E lá vem uma novidade agora, que é o pessoal querer falar simples e era tudo novo. Na verdade é que a gente teve um trabalho de mudança de cultura, né? Mas enfim, a gente conseguiu avançar nisso.

Essa fala ecoa diretamente o que Íris 1 já havia mencionado sobre a "quebra de cultura" como o principal obstáculo. O Parceiro Íris detalha essa resistência ao descrever o judiciário como uma instituição que "sempre falou difícil [e] se encastelou

na linguagem". Essa resistência à mudança e a inércia institucional são fatores influenciadores da cocriação de valor, frequentemente atuando como dificultadores, conforme apontado por Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024), que identificam a resistência à mudança como uma barreira significativa na implementação de metodologias de cocriação em unidades governamentais.

O Parceiro Íris reconhece que o processo foi um "trabalho de mudança de cultura", o que implica um esforço contínuo, diálogo e demonstração de resultados, e não apenas uma imposição de novas regras. A colaboração com o Íris, que envolveu a equipe do Tribunal em todas as etapas como descrito em falas anteriores sobre o trabalho "a quatro mãos" e a busca por "autossuficiência", pode ter sido fundamental para essa transformação no Tribunal. O fato de terem "conseguido avançar nisso" é a prova do sucesso da cocriação como ferramenta para superar barreiras culturais.

O entrevistado LabX 2 apresenta alguns desafios enfrentados pelo laboratório, mesmo com sua metodologia consolidada e sua rede de inovadores. Ele aborda três frentes principais de obstáculos, que se conectam diretamente com os fatores influenciadores da cocriação de valor discutidos anteriormente:

Já citei alguns dos principais desafios; Que é: como é que envolvemos mais os gestores intermédios? Por isso estamos a criar essa capacitação. E outra questão importante é promover a participação dos cidadãos e dos trabalhadores nos processos de inovação que não é visto com, ainda com grande valor para as entidades públicas. Estamos muito preocupados com, com os segmentos da população marginalizada. A uma corrida fortes para os serviços públicos serem disponibilizados quase que exclusivamente no canal digital. Ha muitos cidadão que não são proficientes nas tecnologias e vão ser duplamente penalizados. Já são penalizados porque já são marginalizados e outra penalização é no acesso aos serviços públicos, são novamente penalizados porque o estado não previu ou não está a prever essa questão. É boa as tecnologias mas ainda ha segmentos da nossa população que não conseguem, é, é, acessar os serviços públicos no digital. A questão dos deficientes visuais e dos surdos é uma questão que também estamos agora a trabalhar.

O desafio central relacionado à resistência cultural e organizacional, já identificada na tese como um dificultador da cocriação (Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023). Gestores intermédios são cruciais para a operacionalização das estratégias de inovação, atuando como pontes entre a alta gestão e as equipes de base. A falta de seu engajamento pode criar gargalos e minar a implementação de novas práticas. Isso reforça que, apesar dos esforços do LabX em capacitar e demonstrar resultados, a

mudança de mentalidade é um processo lento e contínuo, que exige persistência e estratégias como a "capacitação" mencionada pelo próprio LabX 2.

A inclusão digital e segmentos marginalizados da população é um desafio crítico que toca diretamente na dimensão da equidade na coprodução (Ranjan; Read, 2014) e no conceito de valor público (Meynhardt, 2009; Cluley; Radnor, 2020). Enquanto a digitalização é vista como um avanço em termos de eficiência e acessibilidade para muitos, LabX 2 aponta para o risco de criar novas formas de exclusão para aqueles que já são marginalizados ou que não possuem proficiência digital. A "dupla penalização" é uma preocupação ética e prática, pois mina o objetivo de que os serviços públicos beneficiem a todos.

A consciência do LabX sobre essa questão e o trabalho ativo para incluir grupos como deficientes visuais e surdos demonstram um compromisso com a personalização e a experiência do usuário em sua totalidade, buscando garantir que a inovação seja verdadeiramente inclusiva e que o valor em uso seja acessível a todos os cidadãos, independentemente de suas capacidades ou condições socioeconômicas.

Outro ponto interessante, com relação aos desafios enfrentados pelo LabX é a criação de um documento chamado de Inovação Antecipatória que é um guia com o objetivo de antecipar mudanças e melhorar o alinhamento estratégico das organizações públicas para lidar com desafios contemporâneos e futuros. Conforme citado por LabX 1:

Nós estamos agora a consolidar, fizemos aqui a alguns anos um kit inicial de inovação antecipatória para olhar para novas perspectivas, olhar para o futuro, nós fizemos a investigação inicial com o OPSI – Observatório Para Inovação no Setor Público da OCDE foi muito cocriado também entre os pares nesse grupo de trabalho de inovação antecipatória do OPSI e trouxemos depois para a nossa própria rede de laboratórios de inovação que temos em Portugal, também trabalhamos lá algumas ferramentas.

A fala de LabX 1 revela uma dimensão estratégica e proativa da atuação do laboratório: o desenvolvimento e a consolidação de ferramentas para a inovação antecipatória. Um ponto crucial da fala é a natureza colaborativa e multinível do desenvolvimento desse kit. Ele foi "muito cocriado também entre os pares nesse grupo de trabalho de inovação antecipatória do OPSI – Observatório Para Inovação no Setor Público da OCDE". Essa colaboração com uma entidade internacional de alto prestígio como a OCDE não só confere legitimidade e robustez à ferramenta, mas também

exemplifica o compartilhamento de conhecimento e a interação em uma escala global, elementos centrais da cocriação (Ranjan; Read, 2014). O LabX, ao participar ativamente desse grupo de trabalho, demonstra sua capacidade de integrar-se em redes de inovação de ponta e de trazer expertise internacional para o contexto português.

A segunda etapa, "trouxemos depois para a nossa própria rede de laboratórios de inovação que temos em Portugal, também trabalhamos lá algumas ferramentas", ilustra a estratégia de disseminação e escalabilidade do LabX. O kit não fica restrito ao LabX, mas é ativamente introduzido e trabalhado dentro da rede nacional de laboratórios. Isso reforça o papel do LabX como coordenador e catalisador da inovação em Portugal, conforme já mencionado por LabX 2 ao descrever a rede de laboratórios.

O LabX vai além das suas fronteiras e disponibiliza o documento para ser baixado e utilizado em seu portal conforme Figura 21.

Figura 21 – Portal do LabX



Fonte: Portal LabX (2025).

O entrevistado LabX 2 faz uma reflexão perspicaz e realista sobre os desafios e os limites da capacidade de um único laboratório de inovação, por maior que seja, em promover uma transformação sistêmica em toda a administração pública. Ele reconhece que "O Lab X sozinho, nem que tivesse cem funcionários, dificilmente conseguiria disseminar completamente a inovação na administração pública portuguesa, é como no Brasil, mesmo que fossem mil, não consegue, não conseguiriam abarcar."

Essa constatação apresenta a complexidade e a escala do desafio de inovar em grandes burocracias. Ela reforça a ideia de que a inovação no setor público não é um evento isolado ou uma responsabilidade exclusiva de um único órgão, mas um processo contínuo que exige a mobilização de múltiplos atores e a construção de um ecossistema de inovação.

LabX 2 ainda acrescenta:

Como é que nós podemos capacitar por um lado os trabalhadores públicos e por outro trabalhar com essa rede de pessoas? Como é que se pode trabalhar com champions que já existem na administração pública e que já são adeptos das práticas de inovação? E portando daí surgiram vários produtos, um é os laboratórios, outro é a rede de inovadores, uma partilha de praticas champions que existem nas entidades e outro é criar cursos de capacitação e dar algumas competências. Para quê? Para criar um ecossistema propicio a disseminação da inovação, da inovação em termos nacionais. Tem várias frentes de ataque. Criar uma onda com vários pontos focais para essa onda ter alguma força para disseminar ao longo do país.

O entrevistado LabX 2 ao mesmo tempo que apresenta o desafio apresenta um plano estratégico para a escalabilidade da inovação no setor público. Ela demonstra que o LabX compreende que a cocriação de valor e a transformação cultural exigem uma abordagem que vai além dos projetos individuais, focando na construção de capacidades, no empoderamento de indivíduos e na criação de redes colaborativas que permitam a disseminação orgânica e sustentável da inovação em todo o país.

Essa visão sistêmica está em total alinhamento com a Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018), que enfatiza a necessidade de uma abordagem integrada e colaborativa para a criação de valor público em larga escala. Ao capacitar e conectar, o LabX permite que a inovação se torne uma capacidade distribuída, aumentando a resiliência e a adaptabilidade da administração pública portuguesa.

LabX 2 destaca como desafio a resistência à mudança na administração pública:

Estamos muito preocupados com outro tema que é a inovação, a liderança na inovação. Temos visto algumas dificuldades das equipes de inovação de falarem com os gestores intermediários, que estão intermédio, se eles não percebem a linguagem e não perceberem o valor, eles vão está muito renitentes em aplicar essas metodologias ou até em implementar essas soluções. Quem não conhece as metodologias do desenho ou algumas de inovação vai à primeira vista, pensa que vai trazer entropia, porque normalmente tem um desafio e eu já tenho a solução, não vou escutar. Portanto temos que sentar, pois etapas desse processo é visto como não eficiente ainda para muitos gestores, eles são muito orientados para a solução e portanto esses passos de investigar, cocriar, depois experimentar

antes de implementar e disseminar, ainda não é líquido que isso para ele seja valoroso

E, portanto, temos visto que muitas vezes as equipes de inovação dos laboratórios são criadas por pessoas que estão no topo e muitas vezes não incorporam a gestão intermedia, e a gestão intermedia se não teve alguma capacitação em inovação e estiver habituada a trabalhar da mesma forma, que é projeto, através de projeto, chama os técnicos e implementa. Não funciona! Eles pensão que vai trazer areia na engrenagem. Mas depois essas funções utilizadas por essas abordagens tipicamente vão funcionar, porque sofreram um processo de experimentação e houve cocriação e portanto é fundamental criar alguma capacitação para essas lideranças intermedias.

Pois, quando essas equipes falam, falam com os dois, intermedias e os que tomam decisões falem também a mesma língua e percebam essa vantagem. E a outra. Pronto, essa é a razão para estarmos a cria este, está, está capacitação.

Observa-se que não é apenas uma questão de aversão ao novo, mas muitas vezes uma falta de compreensão do como e do porquê das metodologias de inovação. O LabX, ao focar na capacitação dos gestores intermédios, demonstra uma estratégia madura para superar essa barreira, buscando alinhar a percepção de valor e a linguagem em todos os níveis da organização. Isso é crucial para que a inovação não fique restrita aos laboratórios, mas se dissemine e se torne parte integrante da cultura da administração pública portuguesa

Durante a entrevista verificou-se como os laboratórios mediam os impactos dos produtos ou serviços gerados. O Íris 1 explicou o seguinte:

Nem todos são medidos ainda, a gente ainda não tem é, essa expertise para medir tudo aquilo que a gente faz e impacta exatamente.

O Iris especificamente, ele não tem como fazer essa análise porque os produtos não são do Iris. Certo? O produto é uma secretaria específica.

Essa é uma observação muito importante que revela um desafio significativo na operação e na demonstração de valor de um laboratório de inovação no setor público: a medição sistemática do impacto. Íris 1 admite que a medição de impacto não é abrangente "**Nem todos são medidos ainda**" e que o laboratório carece da "**expertise para medir tudo aquilo que a gente faz e impacta exatamente**". Isso aponta para uma limitação interna, seja em termos de pessoal capacitado em avaliação de impacto, seja em termos de metodologias e ferramentas dedicadas a essa tarefa. Essa dificuldade na medição de impacto é um desafio comum para muitos laboratórios de inovação no setor público, conforme Haug e Mergel (2021).

Em suma, a fala de Íris 1 sobre a medição de impacto revela uma limitação estrutural e de expertise no laboratório, decorrente do fato de que a propriedade e a

operação dos produtos e serviços desenvolvidos residem nos órgãos parceiros. Essa dificuldade em medir sistematicamente o impacto final é um desafio significativo para o laboratório, embora a percepção de valor e os reconhecimentos externos sirvam como indicadores qualitativos importantes de sua relevância e eficácia

Íris 2 fala sobre a medição de impacto dando um exemplo do projeto de simplificação desenvolvido junto a Secretaria da Cultura (SECULT).

E aí assim o que a gente sempre pede. é que uma vez que seja lançado o projeto, né? Eles deem um jeito de coletar dados para medir os impactos da simplificação através da técnica de linguagem simples. Medir por exemplo o número de e-mails que chegava para poder comparar se baixou ou não, ou o número de ligações para tirar dúvidas ou até mesmo a quantidade de acesso. Ai também coisas que são criadas que não existia, né? Aí não tem como eles medirem o impacto, se nunca foi feito não tem como eles compararem com o antes.

Íris 2 confirma o ponto central levantado por Íris 1: a responsabilidade pela coleta de dados de impacto recai sobre o órgão parceiro. A frase "**o que a gente sempre pede. é que uma vez que seja lançado o projeto, né? Eles deem um jeito de coletar dados para medir os impactos**" demonstra que o laboratório está ciente da necessidade de medir o impacto e incentiva os parceiros a fazê-lo, mas não tem o controle direto sobre esse processo. Isso reforça a ideia de que a capacidade de demonstrar o impacto está ligada à colaboração e à capacidade interna dos órgãos demandantes.

Íris 1 adiciona uma camada importante à discussão sobre a medição e demonstração de impacto no laboratório Íris com a seguinte colocação:

A gente recebeu a maior premiação linguagem simples, isso significa que esse impacto ele foi enxergado por outras pessoas, que não, unicamente, exclusivamente a gente, as equipes do Estado, nós temos premiações de direito visual, de de ... desculpe, desculpe, é eu esqueci agora o nome do da premiação, nós temos premiação de espírito público. Ééé mas assim, a interação, essa conversa, né? Esse tête-à-tête com o usuário final geralmente não é nosso, né? É geralmente é dá, da secretaria que tá intermediando ou que tá nos solicitando esse projeto

Íris 1 destaca que, embora a medição sistemática interna seja um desafio como ele e Íris 2 mencionaram anteriormente, o laboratório tem recebido reconhecimento externo na forma de premiações, Linguagem Simples, Direito Visual, Espírito Público. Ele interpreta essas premiações como uma evidência de que o impacto do trabalho do laboratório "foi enxergado por outras pessoas", ou seja, por entidades externas e

especialistas na área. No entanto, Íris 1 imediatamente contrapõe essa validação externa com a limitação persistente na interação direta com o usuário final: "mas assim, a interação, essa conversa, né? Esse tête-à-tête com o usuário final geralmente não é nosso, né? É geralmente é dá, da secretaria que tá intermediando ou que tá nos solicitando esse projeto".

A fala de Íris 1 sobre as premiações demonstra que o laboratório utiliza o reconhecimento externo como uma forma importante de validar seu impacto percebido e demonstrar valor, especialmente diante das dificuldades na medição sistemática interna. No entanto, ele reconhece um desafio operacional e uma limitação na capacidade do laboratório de capturar plenamente o Valor em Uso gerado por seus projetos.

O Íris 1 reconhece também uma limitação na medição do impacto dos produtos e serviços gerados.

É um desafio que a gente tem aqui, é fazer um uma padronização dessa medição, para entender e poder quantificar esse Impacto, né? E é difícil porque são coisas de naturezas diversas, tanto de linguagem, como de ferramenta, como de plataforma de dados.

Enfim, a gente não consegue medir de uma mesma forma todos esses, então a gente precisa. buscar estratégias é uma coisa que a gente tem que dedicar um tempo do laboratório para isso, é difícil porque as demandas são muitas, a equipe é pequena, e assim a gente precisa de ajuda aqui do governo ou até de outros parceiros que já tem as suas, as suas metodologias de medição para ver como a gente, como eles podem contribuir, como a gente pode quantificar isso. Tá certo? Mas é sim. Não existe esse padrão de medição aqui ainda. Certo? No no laboratório, para esse, para, assim a gente vai lançar um projeto aqui e quer resultado de melhoria de 30% a 40% isso ainda não existe. Sendo bem honesto com você. A gente em alguns projetos consegue esses, esses resultados, outros a gente tem que batalhar um pouco para, para poder mostrar ali o resultado, o que, o que o trabalho gerou.

A fala do entrevistado Íris 1 reflete um desafio central na gestão e avaliação de laboratórios de inovação no setor público e vai de encontro ao que diz Osborne (2018), especialmente no que diz respeito à padronização da medição dos resultados dos projetos desenvolvidos. A diversidade mencionada em termos de linguagem, ferramentas e plataformas de dados evidencia a complexidade inerente aos serviços públicos, que demandam flexibilidade para responder às especificidades dos contextos em que operam.

A fala do Parceiro Íris com relação a percepção da medição de impacto feita pelo Íris corrobora com o que é exposto por Íris 1 e Íris 2 com relação a uma medição de impacto mais eficiente

... o que acontecia, o que o Íris tinha de indicador era o chamado indicador de esforço. O que é um indicador de esforço? Ele vai dizer quanto eu trabalhei. Olha eu simplifiquei cento e tanto, centenas ou dezenas de expedientes pro Judiciário, tantos experientes para o Ministério e tal a gente fez tantas peças para secretaria tal. E aí você conta quantas vezes você trabalhou. Quando você diz isso. Mas aí desse aprendizado que eu vi que um indicador de esforço não mostra valor, que quem faz isso é indicador de impacto.

O Parceiro Íris descreve que o laboratório mede esforço quando na realidade deveria medir impacto. A crítica fundamental é que esses indicadores "não mostra valor". Isso é um ponto crucial na gestão pública e na avaliação de projetos de inovação. Simplesmente contar o número de documentos simplificados ou de peças produzidas não revela se essa produção realmente gerou um benefício ou resolveu um problema para o cidadão ou para a instituição.

Essa percepção está em total consonância com a literatura sobre valor público apresentada por Meynhardt (2009) e Cluley e Radnor (2020), que enfatiza a necessidade de ir além da eficiência interna e focar nos resultados para o público e a sociedade. O valor não é inerente ao produto, mas é cocriado e determinado pelo usuário no processo de consumo, ou seja, pelo valor em uso, conforme Ranjan e Read (2014).

O entrevistado Parceiro Íris ainda acrescenta:

No Íris na minha visão a verificação de impacto é tudo muito subjetivo. Eu me lembro que eles tropeçaram num dado. Eles fizeram a simplificação da carta da Fazenda, da Secretaria Nacional de Fazenda Pública. É uma carta que informa um débito a pessoa né? E aí eles do Íris, eles fizeram essa simplificação e aferiram, né? Tá mais simples? E aplicaram com uma amostra lá do público, né? E aí passaram-se dois, três, quatro meses e alguém da Secretaria de Fazenda Pública, Secretaria Nacional da Fazenda Pública, vem e liga para eles e diz assim: "Vocês não sabem o que aconteceu, desde que aquela carta foi feita a gente reduziu a inadimplência, aumentou a taxa de pagamento nesse primeiro contato. E nunca tinha sido um objetivo do Íris, o trabalho inteiro do Íris, nunca foi voltado para aumentar arrecadação, ele foi para simplificar e quando 80% do público acharam mais simples. Eles pensaram pô acharam mais simples, tivemos sucesso.

Essa fala ecoa diretamente a preocupação de Íris 1 sobre a falta de padronização na medição de impacto e a dificuldade de quantificar resultados. O Parceiro Íris, percebe que, mesmo com a intenção de medir, a verificação pode ser subjetiva se não houver métricas claras e objetivas.

A descrição de como o Íris "tropeçou num dado" é um ponto crucial. O objetivo inicial do projeto era a simplificação, e o sucesso foi medido pela percepção de simplicidade "80% do público acharam mais simples". O impacto real, a redução da inadimplência e o aumento da taxa de pagamento, foi um benefício não intencional e só foi descoberto posteriormente pela Secretaria de Fazenda. Isso ilustra a natureza muitas vezes imprevisível dos resultados da inovação, especialmente em sistemas complexos como o setor público.

A descoberta do impacto só foi possível porque a Secretaria de Fazenda "ligou para eles". Isso sublinha a importância de canais de feedback e de uma colaboração contínua entre o laboratório e seus parceiros. Sem essa comunicação, o Íris poderia nunca ter percebido o impacto real de seu trabalho na arrecadação. Essa interação pós-implementação é crucial para o aprendizado e para a demonstração do valor, como discutido por Payne, Storbacka e Frow (2008) sobre a gestão da cocriação de valor.

O entrevistado Íris 1 para justificar que mesmo não medindo de forma padronizada os impactos, esses podem ser observados em diversos projetos e cita alguns:

Ceará App foi um sucesso, SDA nós tivemos resultados muito positivos, ou a notificação de dívida da PGFN também tivemos resultados bastante positivos, o Entrada Moradia foi um projeto que foi trazido para cá, porque já já veio para aqui porque identificaram que o laboratório trazia resultados, nós já tivemos plataforma de dados desenvolvidas aqui, que por exemplo o Big Data Social que monitorar as famílias que recebem um cartão Mais Infância, ele foi desenvolvido aqui é logo depois também recebemos a missão de desenvolver a plataforma que monitora o Programa Ceará Sem Fome, então isso é um indicativo de que houve um resultado aqui que é positivo né? Ouvir assim valorização do trabalho do laboratório.

Todo o Programa de Linguagem Simples que a gente desenvolveu aqui no laboratório, que nós somos reconhecidos, principalmente por isso, ele já ganhou reconhecimento mundial, ganhamos o Prêmio Cheryl Stephens de Inovação em Linguagem Simples 2023, feito pela PLAIN que é a Associação Internacional de Linguagem Simples (PLAIN), que pela primeira vez veio pra o Sul Global como eles chamam né? É isso também é um indicativo de que nossos produtos, nossos, e nossas expertises, elas são eficazes. Bom acho que por aí.

Essa fala destaca diversos exemplos concretos de resultados positivos e reconhecimentos alcançados pelo laboratório Íris, evidenciando sua eficácia na criação e implementação de soluções inovadoras no setor público no Ceará. Ele menciona projetos como Ceará App, plataforma SDA – Secretaria de Desenvolvimento Agrário, notificação de dívida da PGFN, Entrada Moradia, além do

desenvolvimento de plataformas de dados como o Big Data Social para monitorar benefícios sociais, o que demonstra a capacidade do laboratório em gerar produtos alinhados às demandas sociais e governamentais, com impactos tangíveis e relevância prática.

O entrevistado Íris 1 ainda complementa falando da Linguagem Simples:

No caso da Linguagem Simples a gente ganhou uma dimensão tão importante que a gente teve abertura para propor uma lei de diretrizes, que hoje ela se aplica todos os órgãos do Estado do Ceará. Certo? Ela não é uma lei punitiva ainda. Há, não é uma lei tipo assim, se você não seguir, você vai, sei lá, perder benefício x, y, z, não é isso, mas é uma orientativa é um primeiro passo em relação a essa transformação.

A fala do entrevistado Íris 1 apresenta um avanço importante alcançado pelo Laboratório no âmbito da inovação em linguagem simples no setor público do Ceará. A conquista da aprovação de uma lei de diretrizes que abrange todos os órgãos do Estado é um indicativo claro do reconhecimento e da institucionalização das práticas inovadoras desenvolvidas pelo laboratório, refletindo a consolidação de políticas públicas orientadas por princípios de comunicação clara e acessível.

Com relação a medição de impacto no LabX observa-se uma evolução na maturidade do laboratório e a consciência da importância de medir o impacto, mas que inicialmente o laboratório não tinha esse cuidado porque estava mais focado na criação da imagem.

Haa nós fazemos, depois dos projetos o que estamos a fazer agora é fazer a avaliação de impacto da nossa intervenção. Tá bem? Por exemplo, nos laboratórios que nós capacitamos, todos os anos, para perceber como é que eles estão a evoluir nós aplicamos um questionário para, para conhecer o que é que estão a fazer. Para sabermos o impacto, o que estamos a fazer tem impacto, tanto é que os laboratórios persistem no tempo e estão a trabalhar, é uma preocupação. É fazemos oficina de simplificação para perceber se as entidades estão realmente fazendo a escuta aos cidadãos e disponibilizando, o o o novo comunicação. Quando trabalhamos com as entidades agora estamos a fazer, o, o, uma faceta que é avaliar antes de começarmos quais são os principais problemas e depois vamos novamente avaliar e ver qual foi o impacto. Né? É uma faceta que estamos a cuidar agora, no início não tínhamos este cuidado porque estávamos a criar uma imagem, é competência e informação. Mas é uma preocupação nossa, é medir o nosso impacto.

Essa é uma confissão honesta do entrevistado. Muitos laboratórios de inovação, especialmente em suas fases iniciais, priorizam a demonstração de sua existência, a construção de credibilidade e a validação de suas metodologias. O LabX,

tendo alcançado essa fase inicial de consolidação de imagem e competência, agora volta sua atenção para a medição do impacto conforme apresentado na fala do entrevistado LabX 2 **“Quando trabalhamos com as entidades agora estamos a fazer, o, o, uma faceta que é avaliar antes de começarmos quais são os principais problemas e depois vamos novamente avaliar e ver qual foi o impacto.”** Isso contrasta com a situação do Íris, que, embora reconheça a importância da medição, ainda enfrenta desafios significativos nessa área, como a falta de padronização e a dependência dos órgãos parceiros para a coleta de dados.

Observa-se que o LabX não adota uma única métrica, mas várias abordagens para avaliar seu impacto. Aplicam um questionário anual para "perceber como é que eles estão a evoluir" e "o que é que estão a fazer". Isso permite ao LabX medir o impacto de seu "produto" de capacitação e coordenação de rede, verificando se os laboratórios capacitados persistem e continuam ativos. Verificam se as entidades estão "realmente fazendo a escuta aos cidadãos e disponibilizando... a nova comunicação". Isso indica uma preocupação em medir a adoção das práticas ensinadas e o impacto na experiência do cidadão, alinhando-se com a dimensão do valor em uso de Ranjan e Read (2014). Avaliações pré e pós-intervenção em projetos que permite estabelecer uma linha de base e medir a mudança atribuível à intervenção do LabX. Conforme Cluley e Radnor (2020), isso é crucial para demonstrar o valor público gerado.

LabX 2 ainda complementa:

Outra questão, outro tema importante é: Como é que nós conseguimos influências políticas públicas? Não chega só a trabalhar no treino aqui vou evoluir aquela questão da políticas, não largando a experimentação porque se não perde a referência ao treino temos visto que um dos problemas dos políticas é que trabalham de forma muito distante do treino, e conseguir manter esse cordão umbilical ligado ao treino é fundamental para termos a informação que ocorre no chão da fábrica, se permite, é um termo utilizado por sociólogos, o chão da fabrica que chegue a uma decisão política através do Lab X. O Lab X funciona muito como um intérprete entre os cidadãos e os funcionários, alguém que leva a voz, alguém que leva voz ao poder político.

LabX 2 eleva a discussão para um nível macro, questionando: *"Como é que nós conseguimos influências políticas públicas?"*. Isso demonstra que o LabX não se contenta em apenas melhorar serviços ou processos, mas aspira a moldar as diretrizes e estratégias governamentais em um nível mais fundamental. Essa ambição

está alinhada com a visão de que os laboratórios de inovação podem ser agentes de transformação sistêmica (Rubalcaba *et al.*, 2022).

O "chão da fábrica" é onde os problemas reais se manifestam e onde as soluções são testadas e validadas. Manter essa conexão garante que as políticas públicas sejam baseadas em evidências e na experiência prática, e não apenas em teorias ou suposições. Isso reforça o valor da experimentação e do valor em uso como fontes de conhecimento para a formulação de políticas.

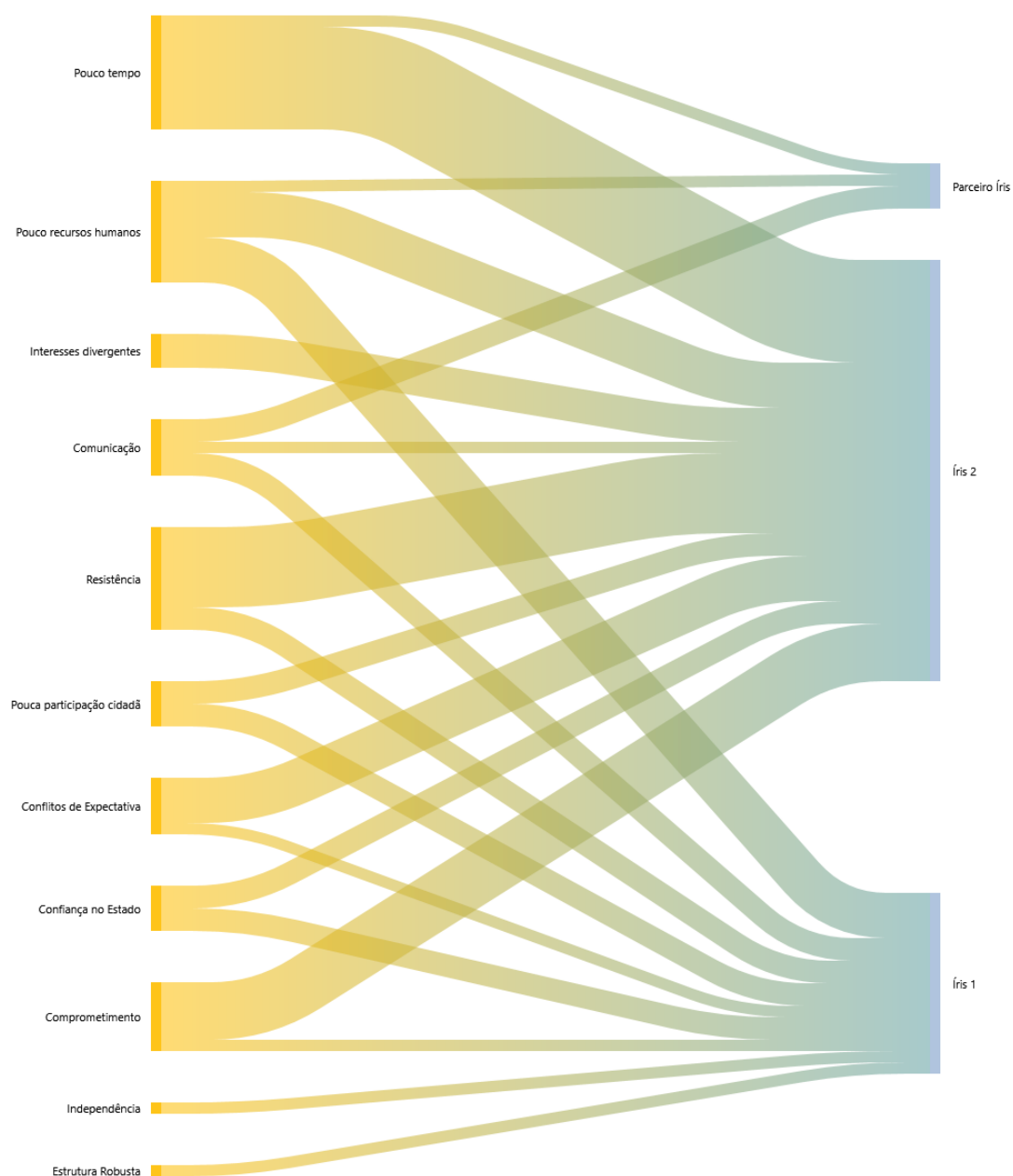
Por fim a metáfora do LabX como "um intérprete entre os cidadãos e os funcionários, alguém que leva a voz, alguém que leva voz ao poder político" apresenta o papel do laboratório como um mediador e facilitador da comunicação entre diferentes *stakeholders* do ecossistema de serviço público. Essa função de "intérprete" e "levador de voz" é fundamental para a criação de políticas públicas mais eficazes, responsivas e verdadeiramente centradas nas necessidades da sociedade.

Ainda com relação aos desafios pode-se observar

Analisando as falas dos entrevistados através Atlas TI pode se observar o fluxo dos desafios expostos por cada um dos entrevistados dos laboratórios. Foram gerados dois fluxos conforme as Figuras 22 e 23. Na Figura 22 é possível observar os desafios apresentados nas falas de Íris 1, Íris 2 e do Parceiro Íris.

A largura das ligações do digrama representa o volume de fluxo entre os entrevistados e as categorias. Cada ligação conecta dois nós e sua largura é proporcional à magnitude do valor que está sendo transferido. Dessa forma, os desafios mais citados pelos entrevistados aparecem com ligações mais largas, enquanto os desafios menos citados são ilustrados com ligações mais estreitas, permitindo uma compreensão imediata e comparativa dos principais desafios apresentados.

Figura 22 – Fluxos dos desafios apresentados pelo Íris



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se na análise do diagrama de Sankey (Figura 22) dos entrevistados do Íris que os desafios mais citados são pouco tempo, pouco recursos humanos e resistência. Observa-se ainda outros fatores como comprometimento, conflitos de expectativas, confiança no estado, pouca participação cidadã, comunicação, interesses divergentes que também foram identificados nas falas dos entrevistados, podem com conexões menores.

Observa-se que quem cita o maior número de desafios é o entrevistado Íris 2 e que os dois únicos desafios que são citados pelos 3 entrevistados estão relacionados à comunicação e poucos recursos humanos.

A constatação de que "pouco tempo" e "pouco recursos humanos" são os desafios mais citados é um reflexo direto das limitações operacionais do Íris. Como Íris 1 e Íris 2 já haviam explicitado, a equipe é pequena e não consegue "dar conta de todos os serviços", levando à necessidade de priorização e, por vezes, à incapacidade de atender a todas as demandas. Essa escassez de recursos humanos impacta diretamente a capacidade do laboratório de engajar-se plenamente em todas as fases da cocriação e de realizar testes e acompanhamentos ideais, como mencionado por Íris 2 sobre a fase de teste com o usuário final "Mas as vezes não há tempo".

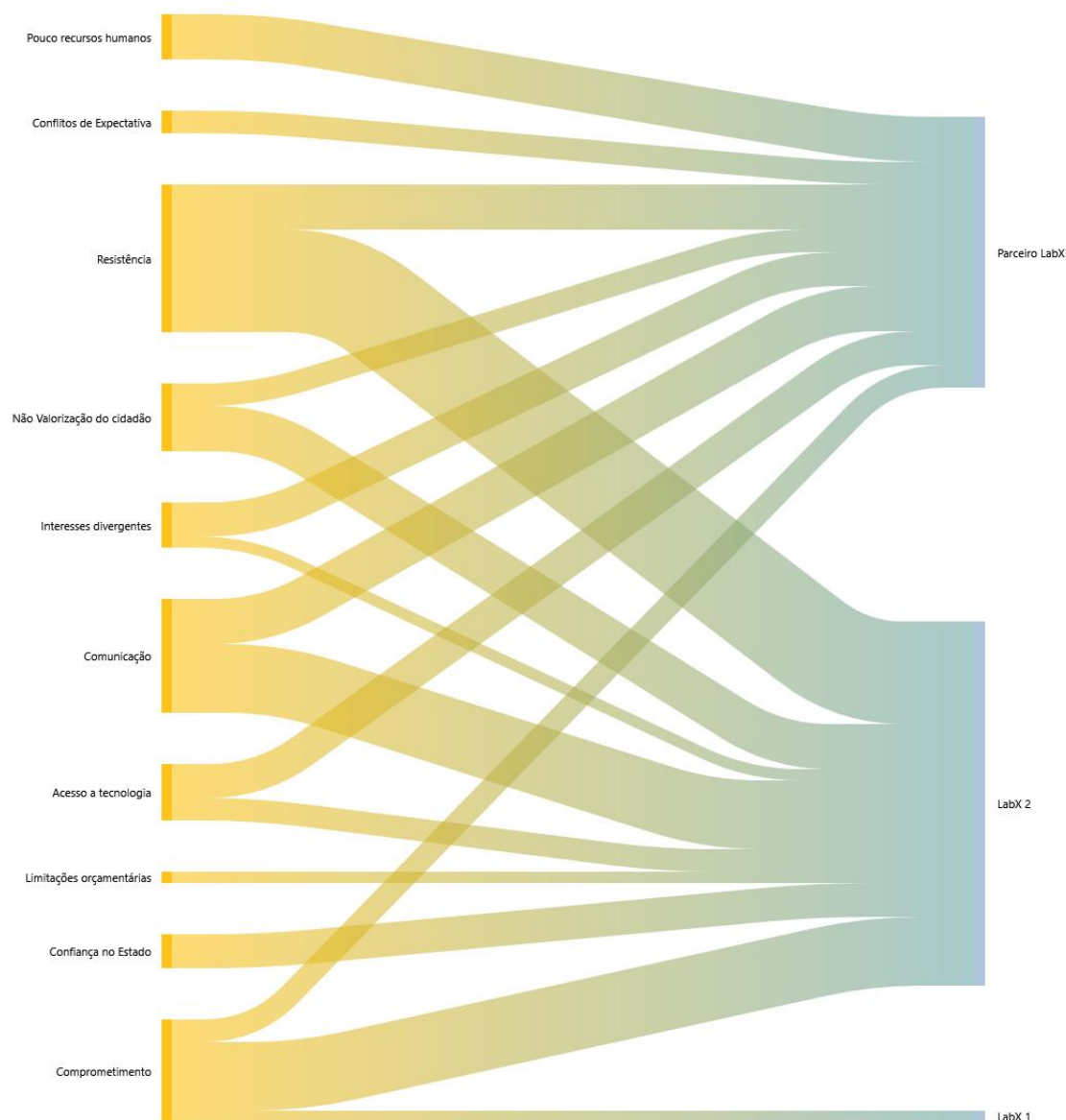
A "resistência" é o terceiro desafio mais citado, alinhando-se perfeitamente com a "quebra de cultura" e a "aversão à mudança" que Íris 1 e Íris 2 identificaram como o "maior desafio" do laboratório. Essa resistência não é apenas uma oposição passiva, mas uma inércia cultural que dificulta a adoção de novas metodologias e a plena participação dos *stakeholders*. A necessidade de um "trabalho de formiguinha" para sensibilizar e demonstrar resultados é uma resposta direta a essa barreira.

A menção de comprometimento, conflitos de expectativas, confiança no estado, pouca participação cidadã, comunicação, interesses divergentes, sugere que, embora não sejam os desafios os mais frequentes, eles são elementos que podem estar interligados aos desafios centrais.

A análise do diagrama de Sankey e os comentários dos entrevistados do Íris revelam um conjunto de desafios interconectados, com a escassez de recursos humanos e a comunicação emergindo como os obstáculos mais relevantes reconhecidos.

Na Figura 23 é possível observar os desafios apresentados nas falas de LabX 1, LabX 2 e do Parceiro LabX.

Figura 23 – Fluxos dos desafios apresentados pelo LabX



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se na análise do diagrama de Sankey apresentado na Figura 23 dos entrevistados do LabX, uma divergência com relação aos desafios apontados pelo Íris. Resistência, comunicação e comprometimento foram os desafios mais citados pelos entrevistados do LabX. Observa-se ainda que o único desafio que foi citado pelos 3 entrevistados foi o comprometimento.

Desafios como a resistência, não valorização do cidadão, interesses divergentes, comunicação e acesso à tecnologia foi citado por dois dos três entrevistados.

Neste tópico observa-se as complexidades e as dinâmicas que permeiam a fase de implementação dos projetos, revelando que esta não se configura como um mero estágio final de entrega, mas sim como um processo contínuo, iterativo e intrinsecamente ligado à lógica da cocriação.

A investigação demonstrou que a implementação é o momento em que o valor em uso das soluções cocriadas é testado, validado e refinado na prática. Longe de ser um ato isolado, ela se estende por um ciclo de vida que envolve o acompanhamento, a coleta de feedback dos usuários e a realização de melhorias contínuas. Essa abordagem iterativa, característica dos laboratórios de inovação, permite que os produtos e serviços públicos se adaptem às necessidades reais dos cidadãos e às dinâmicas do ambiente governamental, garantindo que o valor gerado em conjunto seja efetivamente percebido e utilizado.

Os laboratórios estudados evidenciaram que a cocriação não se encerra na fase de desenvolvimento ou prototipagem. Pelo contrário, ela se prolonga na implementação, através do engajamento contínuo com os órgãos parceiros e, idealmente, com os usuários finais.

Contudo, a análise também revelou os desafios. A resistência cultural à mudança, a escassez de recursos humanos e de tempo, e a dificuldade em medir e documentar sistematicamente o impacto gerado são obstáculos significativos. A transição de uma mentalidade focada em "indicadores de esforço" para "indicadores de impacto" ainda representa um desafio para o Íris, embora a percepção de valor por parte dos parceiros e os reconhecimentos externos sirvam como importantes validações da eficácia das iniciativas.

O Quadro 24 apresenta um resumo comparativo relacionado a implementação dos projetos nos dois laboratórios estudados.

Quadro 24 – Quadro Comparativo: Implementação dos Projetos – Íris vs. LabX

Aspecto	Íris (Ceará, Brasil)	LabX (Portugal)
Metodologia de Trabalho	Flexível, sem padronização rígida. Termos de cooperação abertos.	Estruturada: investigar → cocriar → experimentar. Inspirada no <i>Design Council</i> (UK).
Formalização dos Projetos	Nem todos são formalizados. Termos de cooperação variam conforme o projeto.	Projetos geralmente formalizados e estruturados em fases com entregas parciais.

Aspecto	Íris (Ceará, Brasil)	LabX (Portugal)
Duração dos Projetos	Varia muito. Depende do engajamento do parceiro e das prioridades do governo.	Preferência por ciclos curtos (6–12 meses). Projetos longos são divididos em fases.
Pós-implementação	Acompanhamento com melhorias pontuais. Envolvimento diminui com o tempo.	Iterações contínuas com <i>stakeholders</i> . Feedback real é parte do processo.
Engajamento dos Stakeholders	Desafios para envolver usuários finais. Mais forte com órgãos públicos.	Envolvimento ativo de cidadãos, ONGs, líderes comunitários e usuários finais.
Medição de Impacto	Limitada. Foco em indicadores de esforço. Falta padronização e depende dos parceiros.	Avaliação qualitativa antes e depois. Aplicação de questionário para verificar se os problemas identificados inicialmente foram resolvidos.
Desafios Principais	Pouco tempo, poucos recursos humanos, resistência à mudança, baixa participação cidadã.	Resistência de gestores intermediários, inclusão digital, comunicação institucional.
Escalabilidade	Foco em capacitar órgãos parceiros. Crescimento por replicação local.	Criação de rede nacional de laboratórios e produtos replicáveis.
Exemplos de Impacto	Simplificação de documentos (PGFN), Entrada Moradia, Big Data Social.	Projeto com IPST (doação de medula), rede de laboratórios, inovação antecipatória.
Reconhecimento	Premiações em linguagem simples e direito visual.	Parcerias com OCDE, União Europeia e rede internacional de inovação.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em síntese, a implementação dos produtos e serviços públicos cocriados é um processo dinâmico que exige flexibilidade, persistência e uma cultura organizacional que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo. Os laboratórios de inovação, ao atuarem como facilitadores e catalisadores desse processo, desempenham um papel fundamental na modernização da administração pública, transformando ideias em soluções tangíveis que geram valor público e melhoram a vida dos cidadãos. A compreensão aprofundada dessa fase é vital para fortalecer as práticas de cocriação e garantir que a inovação no setor público não seja apenas um conceito, mas uma realidade com impacto duradouro.

4.6 Comparação entre o laboratório brasileiro e o português

Os laboratórios de inovação no setor público, como o Íris no Brasil e o LabX em Portugal, desempenham um papel fundamental na modernização da administração e na melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos. Embora compartilhem o objetivo comum de fomentar a inovação e a cocriação de valor, suas trajetórias, abordagens e desafios apresentam particularidades que refletem os contextos institucionais, culturais e nacionais em que estão inseridos.

O Íris, fundado em 2019 e formalizado em 2021, emergiu de uma iniciativa dentro da Casa Civil do Governo do Ceará. Sua gênese pode ser caracterizada como um movimento mais interno, onde a necessidade de inovação foi identificada e desenvolvida a partir de uma unidade governamental específica. Conforme relatado pelo Entrevistado Íris 1, o laboratório precisou, inicialmente, buscar ativamente parcerias e sensibilizar as secretarias para a importância de suas metodologias, como a linguagem simples e a experiência do usuário. Essa fase de construção de legitimidade e reconhecimento, onde o laboratório "buscou essas outras entidades fora do Estado para poder criar esses cases", reflete um esforço para superar a resistência inicial e a falta de familiaridade com novas metodologias dentro da administração pública.

Conforme a fala de Íris 1 sobre a busca por legitimidade, pode-se observar a figura 24 da seção "Cooperações" no portal do Íris lista diversas entidades com as quais o laboratório estabeleceu parcerias. Entre elas, destacam-se Insper, RJ Conexão Inovação Pública, Social Good Brasil, TCU e a Defensoria Pública do Estado de SP, demonstrando o esforço do Íris em construir sua credibilidade.

Figura 24 – Seção Cooperação do Portal do Íris



Fonte: Portal Íris (2025).

Essa dinâmica se alinha com as dificuldades destacadas por Dantas *et al.* (2020) e Fernando, Gupta e Rubalcaba (2024), que ressaltam que a resistência à mudança e a falta de capacitação podem ser barreiras desafiadoras para a implementação de práticas de cocriação e inovação em ambientes governamentais. A formalização posterior por decreto solidificou sua posição, mas sua trajetória inicial foi marcada pela construção de uma cultura de inovação em um ambiente onde ela não era pré-existente. A equipe do Íris, embora dedicada, enfrenta limitações de recursos humanos, como apontado pelo Entrevistado Íris 1: "nós somos uma equipe pequena... a gente não consegue dar conta de todos os serviços". Essa limitação impacta diretamente a capacidade de integrar diferentes conhecimentos e habilidades, essenciais para a cocriação de valor, conforme Ranjan e Read (2014).

Em contraste, o LabX, fundado em 2016, nasceu já integrado à Agência para a Modernização Administrativa (AMA) de Portugal. Essa vinculação institucional desde o princípio conferiu ao LabX uma base mais sólida e um reconhecimento prévio como parte de uma estratégia governamental mais ampla de modernização. Sua criação foi uma resposta direta ao interesse governamental em transformar a administração pública, o que resultou em um fluxo de demandas mais espontâneo e estruturado, vindo da tutela, da própria AMA ou de outras entidades públicas, como detalhado pelo Entrevistado LabX 1.

Essa inferência é corroborada pela seção "Centro para Inovação do Setor Público" no portal do LabX conforme figura 25, que descreve suas atividades, missão e o impacto da adaptação da Administração Pública à sociedade.

Figura 25 – Seção Cooperação do Portal do Íris

The image shows a screenshot of the LabX website. At the top, there is a navigation bar with the LabX logo and links for 'Projetos', 'Notícias', 'Homepage', 'PT', 'ENG', and a search icon. The main content area is titled 'O que fazemos...' and features the LabX logo (LA BX) and the text 'CENTRO PARA A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO'. Below the logo, there is a paragraph describing the center's mission and its role in supporting public administration innovation.

O LabX – Centro para a Inovação no Setor Público é uma unidade orgânica integrada na Agência para a Modernização Administrativa (AMA, I.P.).

O LabX tem como missão contribuir para o ecossistema de inovação na Administração Pública, promovendo a renovação da oferta de serviços públicos, adequados às reais necessidades de cidadãos e empresas.

A permanente adequação da Administração Pública (AP) à sociedade tem impacto positivo na vida das pessoas, das empresas, das organizações da sociedade civil e renova a legitimidade do Estado e das instituições públicas como atores centrais de uma sociedade coesa, próspera e democrática. Apoiar a AP neste processo de transformação contínua é o propósito do Centro para a Inovação no Setor Público.

Fonte: Portal LabX (2025).

Essa estrutura institucionalizada, que facilita a colaboração e a implementação de políticas públicas, está em consonância com os princípios da Governança Colaborativa de Ansell e Torfing (2021). O LabX opera como um centro de excelência na administração pública portuguesa, com uma equipe menor que o Íris, cerca de 11 pessoas, que atua como catalisador e disseminador de práticas de inovação em nível nacional, reforçando a ideia de uma rede de inovação importante para a cocriação de valor no setor público, como descrito por Rubalcaba *et al.* (2022).

Enquanto o Íris vai se adaptando, muitas vezes operando com processos menos padronizados para atender às demandas, o LabX se destaca por uma metodologia mais sistematizada de suas abordagens. O LabX busca não apenas resolver problemas, mas também desenvolver e disseminar metodologias replicáveis para a inovação, como evidenciado pela sua inspiração no modelo do *Design Council* do Reino Unido, conforme o entrevistado LabX 2 expos. Essa abordagem mais estruturada e o foco na disseminação de conhecimento são importantes para o fortalecimento da capacidade de inovação do setor público, um objetivo da Lógica de Serviço Público (LSP) de Osborne (2018).

A medição de impacto é um desafio reconhecido pelo Íris. O laboratório admite que "nem todos são medidos ainda" e que carece de "expertise para medir tudo aquilo que a gente faz e impacta exatamente", conforme o Entrevistado Íris 2. A responsabilidade pela coleta de dados de impacto recai sobre o órgão parceiro, o que dificulta uma avaliação sistemática e padronizada. No entanto, o Íris demonstra seu desempenho através da conquista de prêmios, como o Prêmio Cheryl Stephens de Inovação em Linguagem Simples de 2023, que validam a qualidade e o impacto de seu trabalho por entidades externas.

A notícia sobre esse reconhecimento pode ser observada no portal de notícias O Povo e nas redes sociais do laboratório conforme Figura 26.

Figura 26 – Notícia do Portal o Povo e do Instagram do Íris



Fonte: Portal O Povo (Nogueira, 2023), Instagram Íris (2023).

O reconhecimento de órgãos como a SEFAZ-CE, que continuam buscando o Íris para novos projetos, indica uma percepção de valor e eficácia, alinhando-se à ideia de que o valor é fenomenologicamente determinado pelo beneficiário, conforme apontado por Vargo e Lusch (2008). Além disso, alguns resultados tangíveis, embora não sistematicamente medidos financeiramente, como a Simplificação da Carta da PGFN, que resultou em um aumento de 70% no encerramento de dívidas e 33% no retorno de informações do usuário, e a aplicação de conhecimentos no Tribunal de Justiça, que zerou a regressão por descuido em processos de apenados em uma comarca, conforme apontado pelo entrevistado Parceiro Íris, demonstram o valor em uso gerado, conforme explanado por Ranjan e Read (2014).

A materialização dessa parceria com a PGFN, exemplificada pelo novo modelo de carta de serviço, pode ser verificada no portal da instituição conforme Figura 27, onde a procuradora da Fazenda Nacional sublinha a aderência à Lei do Governo Digital.

Figura 27 – Notícia da PGFN

gov.br | Ministério da Fazenda | Órgãos do Governo | Acesso à Informação | Legislação | Acessibilidade | Entrar com gov.br

Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional | O que você procura?

Assuntos > Notícias > 2022 > PGFN adota novo modelo de Carta de Cobrança inclusiva e mais acessível

PGFN adota novo modelo de Carta de Cobrança inclusiva e mais acessível

Elaborado em Parceria com o laboratório Iris, novo modelo usa técnicas de linguagem simples e direito visual.

Publicado em 31/05/2022 14h43 | Atualizado em 31/10/2022 10h13 | Compartilhe: f X in

Conheça o novo modelo de carta de Primeira Cobrança!

VAMOS REGULARIZAR?

A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional adotou um modelo de comunicação inclusiva e acessível para quem tem débitos na Dívida Ativa. O novo modelo usa técnicas de linguagem simples e direito visual. Os sistemas da PGFN foram adaptados para permitir a utilização de imagens. O lote recém-encaminhado conta com mais de seis mil cartas postadas.

Fonte: Portal da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (2022).

O LabX, embora admita que no início estava mais focado em "criar uma imagem", tem uma preocupação crescente e mais estruturada com a medição de impacto. Sua abordagem inclui a realização de avaliações pré e pós-intervenção em projetos para medir a mudança atribuível à sua atuação, a aplicação de questionários anuais aos laboratórios que capacitou para acompanhar sua evolução e persistência, medindo o impacto de seu produto de capacitação, e a verificação se as entidades estão aplicando as metodologias ensinadas, como a escuta aos cidadãos e a nova comunicação.

Essa busca por uma medição mais robusta e a capacidade de moldar diretrizes e estratégias governamentais, atuando como mediador entre cidadãos e o poder político, são indicadores de impacto em nível sistêmico, refletindo uma maturidade na abordagem da cocriação de valor público, conforme apontado por Rubalcaba *et al.* (2022).

Em consonância com essa ênfase na avaliação, no portal do LabX é disponibilizado um Guia Metodológico para (re)desenho e avaliação de serviços públicos, conforme pode ser observado na Figura 28. Compilado neste Guia, encontra-se um conjunto de instrumentos operacionais, prontamente utilizáveis por aqueles que, no âmbito da Administração Pública, se dedicam a esses processos. O material visa apoiar as equipes desde a fase de compreensão dos problemas até a execução e o acompanhamento da performance de um serviço.

Figura 28 – Imagem do portal do LabX



Fonte: Portal LabX (2025).

As aplicações do Íris concentram-se fortemente na transformação digital de serviços públicos e na simplificação da linguagem. Suas principais áreas de atuação incluem o Desenvolvimento de Plataformas e Aplicativos como o Ceará App e a Plataforma Mais Infância, a Simplificação de Linguagem e Documentos como o projeto com a PGFN e o Edital Ceará da Cidadania, a Experiência do Usuário (UX) e a Ciência de Dados (Big Data Social). Esse foco direto na acessibilidade e na usabilidade dos serviços públicos para o cidadão demonstra uma forte orientação para o "valor em uso" e a "personalização" da experiência, dimensões da cocriação de valor propostas por Ranjan e Read (2014).

Já o LabX atua em uma gama mais ampla de modernização administrativa e inovação, com foco em Redesenho de Serviços Públicos, novo modelo de atendimento nas Lojas de Cidadão, Simplificação Administrativa e Linguagem, Oficinas de Simplificação da Linguagem, Inovação Antecipatória (Kit Inicial de Inovação Antecipatória), Tecnologias Emergentes (Inteligência Artificial centrada nos Cidadãos), Capacitação e Disseminação (Programa Transformar) e Projetos de Impacto Social Amplo (Educação para a Cidadania). Essa amplitude de atuação reflete uma abordagem mais sistêmica da Lógica de Serviço Público, conforme Osborne (2018), buscando transformar a administração pública em diversas frentes e influenciar políticas públicas de forma mais abrangente.

Observa-se que o Íris tem um foco mais acentuado na digitalização e na acessibilidade da informação através da linguagem, atuando de forma mais reativa às demandas e construindo sua relevância através de resultados pontuais. O LabX, por sua vez, possui um escopo mais abrangente, atuando na modernização administrativa em diversas frentes, incluindo a capacitação de outras entidades e a influência em políticas públicas, o que denota uma ambição de impacto sistêmico e uma atuação mais proativa, dada sua vinculação institucional.

Ambos os laboratórios são relevantes no contexto atual do setor público, que busca a transformação digital, a governança centrada no cidadão e a cocriação de valor público. Eles representam modelos distintos, mas complementares, de como a inovação pode ser implementada e sustentada em diferentes realidades. O Íris é um exemplo para regiões ou instituições com menor maturidade em inovação pública. Sua capacidade de construir uma cultura de inovação, de demonstrar valor através de resultados tangíveis, mesmo que não sistematicamente medidos, e de se adaptar a um ambiente de recursos limitados, o posiciona como um modelo de resiliência e empreendedorismo público. Sua ênfase na linguagem simples e na acessibilidade digital é crucial para a inclusão em sociedades com altos índices de iliteracia funcional e exclusão digital, tornando o governo mais próximo e compreensível para a população.

O LabX, por sua vez, é um farol para a institucionalização da inovação em nível nacional. Sua metodologia robusta, sua capacidade de capacitar e coordenar uma rede de laboratórios e sua ambição de influenciar políticas públicas o tornam um ator estratégico na modernização do Estado. O LabX demonstra como a inovação pode ser integrada à estrutura governamental, não como um projeto isolado, mas como um processo contínuo e sistêmico. Sua preocupação com a inovação antecipatória e a inclusão digital de grupos marginalizados reflete uma visão de futuro e um compromisso com a equidade no acesso aos serviços públicos.

No cenário global, ambos os laboratórios contribuem para a literatura e prática dos *living labs* apresentada por Nesti (2017) e Fuglsang *et al.* (2021) no setor público, enfatizando a importância da experimentação em ambientes reais e da participação ativa dos usuários. Eles reforçam a ideia de que a cocriação não é apenas uma metodologia, mas um paradigma fundamental para a criação de valor público, onde o cidadão é visto como um coprodutor e não apenas um consumidor de serviços, conforme exposto por Cluley e Radnor (2020). A existência de modelos tão distintos

e bem-sucedidos como Íris e LabX sublinha a diversidade de caminhos para a inovação governamental, cada um adaptado às suas condições específicas, mas todos convergindo para o objetivo de um setor público mais eficaz, transparente e responsivo às necessidades da sociedade.

A seguir, apresenta-se o Quadro 25, comparativo detalhado que sintetiza os principais aspectos da operação e impacto dos laboratórios Íris, no Brasil, e LabX, em Portugal. Este resumo visual tem o objetivo de consolidar as descobertas da análise, delineando as semelhanças e as diferenças fundamentais em suas abordagens à cocriação de valor no setor público, bem como as nuances de seus respectivos contextos institucionais e operacionais.

Quadro 25 – Quadro Comparativo: Íris vs. LabX

Aspecto Comparativo	Íris (Brasil)	LabX (Portugal)
Origem e Vinculação Institucional	Iniciativa da Casa Civil do Governo do Ceará (fundado em 2019, formalizado em 2021). Processo de construção de legitimidade e cultura de inovação.	Integrado à Agência para a Modernização Administrativa (AMA) desde a fundação (2016). Base institucional sólida e reconhecimento prévio.
Abordagem Inicial e Fluxo de Demandas	Inicialmente, buscou ativamente parcerias e sensibilizou secretarias para aceitação. Atuação mais reativa às demandas.	Fluxo de demandas espontâneo e estruturado (da tutela, AMA, outras entidades). Atuação proativa na modernização administrativa.
Metodologia de Inovação	Flexível e adaptativa, com foco em compartilhamento de conhecimento e interação. Processos menos padronizados.	Sistematizada e formalizada: investigar, cocriar e experimentar. Inspiração no Design Council (UK). Ênfase em metodologias replicáveis.
Escopo de Atuação Principal	Foco acentuado na transformação digital, simplificação da linguagem e acessibilidade da informação (e.g., Ceará App, PGFN).	Gama ampla: redesenho de serviços, simplificação administrativa, inovação antecipatória, tecnologias emergentes, capacitação e influência em políticas.
Medição de Impacto e Validação	Admite dificuldades em medição sistemática; foca em indicadores de esforço. Validação por prêmios externos e recorrência de parceiros.	Preocupação crescente e estruturada com medição de impacto (avaliações pré/pós-intervenção, questionários anuais). Lançamento de guias metodológicos.
Influência em Políticas Públicas	Atuação mais no nível estadual, com proposição de leis de diretrizes (e.g., linguagem simples no CE).	Ambição de influenciar políticas públicas em nível nacional e internacional (parcerias com OCDE, União Europeia).

Aspecto Comparativo	Íris (Brasil)	LabX (Portugal)
Característica Geral / Papel no Ecosistema	Modelo de resiliência e empreendedorismo, adaptando-se a recursos limitados e construindo cultura de inovação local.	Ator estratégico na institucionalização da inovação em nível nacional, capacitando e coordenando uma rede de laboratórios.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em síntese, a comparação entre o Íris e o LabX revela que, embora ambos os laboratórios de inovação promovam a cocriação de valor no setor público, suas trajetórias e estratégias são reflexos distintos de seus contextos institucionais e culturais. O Íris, com sua origem mais reativa e necessidade de construir legitimidade em um ambiente de recursos limitados, personifica a adaptabilidade e o empreendedorismo na promoção de uma cultura de inovação local, focando em resultados pragmáticos que geram "valor em uso" (Ranjan; Read, 2014) e superam a "resistência à mudança" (Fernando; Gupta; Rubalcaba, 2023).

Em contraste, o LabX, beneficiando-se de uma integração institucional precoce com a Agência para a Modernização Administrativa, opera com uma metodologia mais sistematizada, atuando como um ator estratégico na capacitação e na influência de políticas públicas em nível nacional e internacional, alinhando-se à "governança colaborativa" (Ansell; Torfing, 2021) e à "lógica de serviço público" (Osborne, 2018) para uma transformação sistêmica. Ambos os modelos, contudo, reforçam a primazia da cocriação centrada no cidadão como um vetor essencial para a melhoria contínua e a relevância da administração pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese se propôs a analisar como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos/serviços originados do processo de cocriação de valor nos laboratórios de inovação do setor público pesquisados. Através de uma análise detalhada dos casos do Íris, no Brasil, e do LabX, em Portugal, esta pesquisa não só respondeu à problemática central, mas também cumpriu integralmente os objetivos específicos traçados, oferecendo uma visão abrangente sobre a cocriação de valor em ambientes governamentais.

Após a investigação observa-se que os objetivos específicos foram plenamente alcançados. Primeiramente, a identificação das dimensões da cocriação de valor nos Laboratórios de Inovação do setor público. A análise revelou que a cocriação de valor nesses contextos é um fenômeno multifacetado, manifestando-se através das dimensões de coprodução e valor em uso, conforme a estrutura proposta por Ranjan e Read (2014). A coprodução foi observada nas subdimensões de compartilhamento de conhecimento, equidade e interação, enquanto o valor em uso se manifestou por meio da experimentação, personalização e relacionamento.

A pesquisa confirmou que, embora o conceito de cocriação de valor inclua todas essas subdimensões, não é um requisito essencial que todas estejam presentes simultaneamente ou com a mesma intensidade para que a cocriação ocorra efetivamente. Por exemplo, a análise das citações por subdimensão, mostrou que "interação" e "compartilhamento de conhecimento" foram mencionados com maior frequência, enquanto "equidade" apareceu menos citações, sugerindo que, na prática, a cocriação pode ser operacionalizada e estudada a partir de diferentes combinações de seus elementos. A forte conexão observada entre interação, relacionamento e experiência, e a correlação significativa entre compartilhamento de conhecimento, relacionamento e experiência, sublinham a interdependência desses elementos, que configuram processos sociais e afetivos essenciais para um ambiente colaborativo eficaz.

Exemplos práticos da cocriação de valor foram abundantes, como o Íris enfatizando a cooperação em seus projetos e o LabX criando um "espaço comum, horizontal, de inovação aberta" para gerar ideias e soluções colaborativamente, além da utilização de "laboratórios vivos" para testar soluções em seu "meio natural" e

coletar feedback em tempo real, ilustrando a dimensão da experimentação e do valor em uso.

Em segundo lugar, a apresentação dos fatores que influenciam os processos de cocriação de valor foi detalhadamente explorada. A pesquisa identificou uma série de fatores facilitadores e limitadores que moldam a dinâmica da cocriação. Entre os facilitadores, destacam-se o engajamento dos *stakeholders* e a participação ativa, considerados os elementos de maior impacto na coprodução e no valor em uso, pois a capacidade de mobilizar e manter a contribuição ativa de todos os envolvidos é um importante impulsionador da cocriação de soluções.

O apoio da liderança e da alta gestão também se mostrou crucial para o direcionamento estratégico e a legitimação das iniciativas, assim como a transparência e a comunicação eficaz, essenciais para construir confiança e promover um ambiente de aprendizado contínuo. A capacitação e a disseminação de conhecimento, a investigação aprofundada e o diagnóstico, e a centralidade do cidadão, que busca colocar o usuário no centro das decisões, foram igualmente identificados como pilares da cocriação.

No entanto, a pesquisa também apontou fatores limitadores significativos, como a resistência cultural e organizacional à mudança, a escassez de recursos humanos e financeiros, a dificuldade em obter dados e medir impacto, o dilema político da falha, onde a experimentação e o risco de insucesso podem ter consequências eleitorais, e a manutenção do engajamento dos parceiros ao longo do tempo.

Em terceiro lugar, a análise da implementação dos produtos/serviços públicos gerados por meio do processo de cocriação foi abordada em profundidade. A pesquisa demonstrou que a implementação não é um mero estágio final de entrega, mas sim um processo contínuo, iterativo e intrinsecamente ligado à lógica da cocriação. É o momento crucial onde o valor em uso das soluções cocriadas é testado, validado e refinado na prática, transformando-se em uma extensão do processo de cocriação, onde o feedback do usuário final continua a moldar o produto/serviço. A duração dos projetos varia significativamente, dependendo do nível de envolvimento da equipe parceira e das prioridades governamentais, com o LabX adotando uma abordagem mais estratégica de fragmentar projetos complexos em "partes entregáveis" para manter a energia e o engajamento dos *stakeholders*.

A pesquisa também evidenciou a importância da medição de impacto na fase de implementação. Embora o Íris enfrente desafios na padronização e na expertise

para medir financeiramente o impacto, ele demonstra seu valor através de reconhecimentos externos e pela recorrência de parceiros. O LabX, por sua vez, demonstra uma preocupação maior com a medição de impacto, realizando avaliações pré-intervenção para analisar os problemas existentes e uma avaliação pós-intervenção para verificar se os problemas foram sanados, e monitorando sua rede, refletindo uma maturidade um pouco maior na abordagem da cocriação de valor público.

Por fim, a comparação do processo de cocriação de valor nos laboratórios brasileiro e português revelou particularidades que refletem seus contextos institucionais e culturais. O Íris, com sua origem dentro da Casa Civil do Governo do Ceará e necessidade inicial de construir legitimidade, demonstra agilidade e adaptabilidade nos projetos, operando com processos menos padronizados e enfrentando limitações de recursos humanos. Seu foco é mais acentuado na transformação digital e na simplificação da linguagem, atuando de forma mais reativa às demandas.

Em contraste, o LabX, integrado à Agência para a Modernização Administrativa de Portugal desde sua fundação, possui uma base mais sólida e um reconhecimento prévio, destacando-se pelo rigor metodológico e pela sistematização de suas abordagens. O LabX atua em uma gama mais ampla de modernização administrativa e inovação, com uma ambição de impacto sistêmico e uma atuação mais proativa, utilizando sua rede de laboratórios e capacitando outras entidades para escalar o impacto.

Em síntese, enquanto o Íris é se apresenta como um laboratório mais local que está constantemente se adaptando, o LabX é um guia para a institucionalização da inovação em nível nacional, ambos contribuindo significativamente para a literatura e prática dos *living labs* no setor público.

A problemática central desta tese, "como ocorre o desenvolvimento e a implementação dos produtos/serviços originados do processo de cocriação nos laboratórios de inovação do setor público?", foi respondida de forma abrangente e detalhada. O desenvolvimento e a implementação desses produtos/serviços ocorrem por meio de um processo dinâmico, iterativo e colaborativo, que integra diversas etapas e envolve múltiplos *stakeholders*. Inicialmente, há uma fase de investigação e diagnóstico para compreender as necessidades e os problemas reais. Segue-se a cocriação, onde as ideias são geradas e as soluções são prototipadas em conjunto

com os usuários e parceiros, valorizando o compartilhamento de conhecimento e a interação. A experimentação é uma etapa crucial, onde as soluções são testadas em ambientes reais, permitindo ajustes e refinamentos contínuos com base no feedback dos usuários.

A implementação não é um ponto final, mas um processo contínuo de acompanhamento e melhoria, onde o valor em uso é constantemente validado. A pesquisa revelou que a eficácia desse processo é influenciada por uma complexa interação de fatores facilitadores e limitadores. Em suma, o desenvolvimento e a implementação de produtos/serviços cocriados nos laboratórios de inovação do setor público são caracterizados por uma abordagem centrada no cidadão, que busca transformar a administração pública através da colaboração ativa, da experimentação contínua e da adaptação pragmática aos desafios. Os laboratórios atuam como catalisadores, mediadores e facilitadores, construindo pontes entre o governo e a sociedade para gerar valor público tangível e sustentável.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa aprimorou a compreensão das dimensões da cocriação de valor (coprodução e valor em uso) no contexto governamental, demonstrando que, embora todas as subdimensões (compartilhamento de conhecimento, equidade, interação, experimentação, personalização e relacionamento) sejam relevantes, sua presença e intensidade podem variar, adaptando-se às realidades operacionais dos laboratórios. Foram identificados e detalhados os fatores que consistentemente facilitam (como engajamento dos *stakeholders*, apoio da liderança e transparência) e limitam (como escassez de recursos, resistência cultural e dilema político da falha) o processo de cocriação de valor, enriquecendo os modelos existentes com evidências empíricas de contextos diversos. Adicionalmente, a análise comparativa entre os laboratórios brasileiro e português ofereceu uma visão valiosos sobre como os distintos ambientes institucionais e culturais moldam as abordagens e os desafios da cocriação, evidenciando a adaptabilidade dos laboratórios em diferentes realidades.

Em termos de contribuições práticas, o estudo demonstrou o papel fundamental que laboratórios como o Íris e o LabX desempenham como catalisadores, mediadores e facilitadores na transformação da administração pública. Foram apresentados exemplos concretos que ilustram o impacto direto da cocriação de valor na melhoria de serviços e na geração de valor público tangível, como a simplificação de documentos e a otimização de processos que beneficiam diretamente o cidadão e a

gestão. A pesquisa ressaltou a importância de abordagens centradas no cidadão, da experimentação contínua e da capacidade de adaptação na implementação de projetos. Revelou-se que, apesar dos desafios na mensuração de impacto, o reconhecimento externo e a recorrência de parcerias funcionam como validações cruciais da eficácia e da relevância dessas iniciativas, fornecendo um panorama claro das melhores práticas e dos obstáculos a serem superados para gestores e formuladores de políticas públicas.

Embora esta pesquisa tenha oferecido uma análise aprofundada sobre a cocriação de valor em laboratórios de inovação do setor público, é fundamental reconhecer suas limitações inerentes, que, contudo, abrem caminhos para estudos futuros. Metodologicamente, a abordagem qualitativa e interpretativa, com foco em estudos de caso, não permite a generalização estatística dos achados, restringindo a aplicabilidade direta das conclusões a contextos dos laboratórios específicos do Brasil e de Portugal aqui investigados.

Uma limitação reside na composição da amostra, que, embora tenha permitido uma compreensão das perspectivas dos provedores de serviço e parceiros, não incluiu a voz direta dos usuários-cidadãos. Além disso, as restrições de tempo e recursos delimitaram a extensão da coleta de dados e impediram a inclusão de uma análise quantitativa mais ampla ou aprofundada de métricas de impacto. Reconhecendo esses pontos, este estudo serve como um arcabouço exploratório, cujas delimitações convidam a futuras investigações com amostras mais diversificadas, metodologias complementares e um escopo ampliado, visando solidificar e generalizar a compreensão sobre a cocriação de valor no setor público.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos quantitativos e de impacto financeiro para desenvolver metodologias de mensuração do retorno sobre o investimento e do valor público gerado. Uma comparação ampliada, incluindo laboratórios em outros países, níveis de governo e setores, poderia revelar novas nuances e generalizações. O aprofundamento nos fatores limitadores, como a resistência cultural e a dificuldade na partilha de dados, pode ser crucial para identificar estratégias eficazes de superação. Ao explorar essas linhas de pesquisa, a academia e os profissionais do setor público poderão continuar a aprimorar as práticas de cocriação, fortalecendo a capacidade de inovação governamental e, em última instância, melhorando a qualidade de vida dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovation for Better Management: The Contribution of Public innovation Labs.** [S.l.]: Inter-American Development Bank, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Innovation-for-Better-Management-The-Contribution-of-Public-Innovation-Labs.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2023.

ALBINO, A. A.; PESSÔA, L. A. Cocriação de Valor em Programas Empresariais de Marketing Social: uma análise multicase. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, p. 104-260, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5295>. Acesso em: 03 nov. 2023.

ALDERSON, W. **Marketing Behavior and Executive Action: a Functionalist Approach to Marketing Theory.** Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1957.

AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA. **Sobre a AMA.** In: Site da Agência para a Modernização Administrativa, 2025. Disponível em: https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/a-ama?p_p_auth=wQ1ozKKz&p_p_id=49&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_49_struts_action=%2Fmy_sites%2Fview&_49_groupId=24077&_49_privateLayout=false. Acesso em: 26 abr. 2023.

ANDRADE, A. P. V. **Cocriação de valor no desenvolvimento de um sistema de informação: um estudo de caso à luz da teoria dos stakeholders.** 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/11887/simple-search?filterquery=Andrade%2C+Adrienne+Paula+Vieira+de&filtername=author&filtertype>equals>. Acesso em: 03 nov. 2023.

ANSELL, C.; TORFING, J. Co-creation: The new kid on the block in public governance. **Policy and Politics**, v. 49, n. 2, p. 211-230, 2021. Disponível em: https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/78346307/PP_SI_article_3_revision_master_clean.pdf. Acesso em: 03 nov. 2023.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 335-348, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593106066795>. Acesso em: 03 nov. 2023.

BALLON, P.; PIERSON, J.; DELAERE, S. **Test and Experimentation Platforms for Broadband Innovation: Examining European Practice.** In: International Telecommunications Society Europe Conference, 16. Porto, Portugal, p. 1-22, sep. 2005. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1331557. Acesso em: 03 nov. 2023.

BALLON, P.; SCHUURMAN, D. Living labs: concepts, tools and cases. **Info**, v. 17, n. 4, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277950787_Living_labs_concepts_tools_and_cases. Acesso em: 03 nov. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BASON, C. **Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society**. Chicago: Policy Press, 2018.

BECK, J.; BOZEMAN, B. Public values: an inventory. **Administration and Society**, v. 39, n. 3, p. 354-381, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399707300703>. Acesso em: 03 nov. 2023.

BJÖRGVINSSON, E.; EHN, P.; HILLGREN, P.-A. Agonistic participatory design: Working with marginalised social movements. **International Journal of CoCreation in Design and the Arts**, v. 8, n. 2-3, p. 127-144, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15710882.2012.672577>. Acesso em: 03 nov. 2023.

BOLTON, R. N. First steps to creating high impact theory in marketing. **AMS Review**, v. 10, n. 3-4, p. 172-178, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-020-00181-w>. Acesso em: 03 nov. 2023.

BRANDSEN, T.; VERSCHUERE, B.; BRAM, T. **Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services**. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2018.

BRODIE, R. J.; LÖBLER, H.; FEHRER, J. A. Evolution of service-dominant logic: Towards a paradigm and metatheory of the market and value cocreation?. **Industrial Marketing Management**, v. 79, p. 3-12, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011930207X?via%3Dihub>. Acesso em: 03 nov. 2023.

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C.; VIBEKE, H. Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help?. **The Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1-12, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265349491_Powering_Collaborative_Policy_Innovation_Can_Innovation_Labs_Help. Acesso em: 03 nov. 2023.

CARVALHO, A. A. **A Cocriação de Valor na Educação à Distância (EAD): um estudo da sua influência sobre a qualidade percebida e satisfação segundo a percepção de egressos do ensino superior**. 2020. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10363581. Acesso em: 03 nov. 2023.

CEARÁ. **Decreto nº 33.417, de 30 de dezembro de 2019**. Aprova o Regulamento da Casa Civil, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Ceará: série 3, Fortaleza, ano XI, n. 246, p. 32-44, 30 dez. 2019. Disponível em: https://www.casacivil.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/3/2021/12/2020_737_0_591579_decreto_33417_doe_301219_regulamento_da_cc_p_32_a_44.pdf. Acesso em: 14 maio 2025.

CEARÁ. **Decreto nº 34.292, de 07 de outubro de 2021**. Altera o Decreto nº 33.417, de 30 de dezembro de 2019, nos termos que indica, e dá outras providências. Fortaleza, CE: Governo do Estado do Ceará, 2021. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ce/decreto-n-34292-2021-ceara-altera-o-decreto-n-33417-de-30-de-dezembro-de-2019-nos-termos-que-indica-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 14 maio 2025.

CEARÁ. Laboratório de Inovação de Dados Íris. **Sobre o Íris**. In: Site do Íris, 2023. Disponível em: <https://irislab.ce.gov.br/>. Acesso em: 02 jun. 2023.

CLULEY, V.; RADNOR, Z. Progressing the conceptualization of value Co-creation in public service organizations. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 3, n. 3, p. 211-221, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/345390386_Progressing_the_Conceptualization_of_Value_Co-creation_in_Public_Service_Organizations. Acesso em: 03 nov. 2023.

COSTA, I. R. **A divulgação científica pelas universidades públicas brasileiras sob a perspectiva da lógica dominada por serviço**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/30339>. Acesso em: 03 nov. 2023.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DANTAS, B. L.; LEAL, J. S.; PEIXOTO, A. F.; MANO, R. F.; ABREU, N. R. A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site TripAdvisor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 1, p. 161-176, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339277535_A_cocriacao_de_valor_em_estabelecimentos_hoteleiros_por_meio_do_site_TripAdvisor. Acesso em: 03 nov. 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. [S.l.]: Sage Publications, 2018.

DEKKER, R.; CONTRERAS, J. F.; MEIJER, A. The Living Lab as a Methodology for Public Administration Research: a Systematic Literature Review of its Applications in the Social Sciences. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 14, p. 1207-1217, 2020. Disponível em: https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/407752/The_Living_Lab_as_a_Methodology_for_Public_Administration_Research_a_Systematic_Literature_Review_of

_its_Applications_in_the_Social_Sciences.pdf?sequence=1. Acesso em: 03 nov. 2023.

DESMARCHELIER, B.; DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Towards a servitization of innovation networks: a mapping. **Public Management Review**, v. 22, p. 1368-1397, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2019.1637012>. Acesso em: 03 nov. 2023.

DESMARCHELIER, B.; DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Which innovation regime for public service innovation networks for social innovation (PSINSIs)? Lessons from a European cases database. **Research Policy**, v. 50, n. 9, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001396?via%3Dihub>. Acesso em: 03 nov. 2023.

DIAS, P. D.; COSTA, L. F. Percepção de Valor em Contas Bancárias Digitais: Um Estudo Baseado no Modelo de Aceitação de Tecnologias. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 1-26, 2021. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/3850>. Acesso em: 03 nov. 2023.

DIXON, D. F. A social systems approach to marketing. **The Southwestern Social Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 164-173, 1967. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/42867504>. Acesso em: 03 nov. 2023.

DONATO, H. C. **Os Aspectos Relacionais da Cocriação de Valor como uma Plataforma de Engajamento em Rede**. 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2017. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/108>. Acesso em: 03 nov. 2023.

DUROSE, C.; MANGAN, C.; NEEDHAM, C.; REES, J. Transforming Local Public Services Through Co-Production. **Arts & Humanities Research Council**, p. 1-38, 2013. Disponível em: <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/government-society/inlogov/briefing-papers/2013/transforming-local-public-services-co-production.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

DUTILLEUL, B.; BIRRER, F. A.; MENSINK, W. Unpacking european living labs: Analysing innovation's social dimensions. **Central European Journal of Public Policy**, v. 4, n. 1, p. 60-85, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/202245313_Unpacking_European_Living_Labs_Analysing_Innovation's_Social_Dimensions. Acesso em: 03 nov. 2023.

EGGERT, A.; ULAGAB, W.; FROWC, P.; PAYNE, A. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 80-90, 2018. Disponível em: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/85406.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

EISENHARDT, M. K. Building Theories from Case. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.jstor.org/stable/pdf/258557.pdf?refreqid=fastly-default%3Ace9ee711e036589fe8e01c5decf0c773&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1. Acesso em: 02 fev. 2024.

ERIKSSON, E. Representative co-production: broadening the scope of the public service logic. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 291-314, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2018.1487575>. Acesso em: 03 nov. 2023.

ERIKSSON, E.; NORDGREN, L. From one-sized to over individualized? Service logic's value creation. **Journal of Health, Organisation and Management**, v. 32, n. 4, p. 572-586, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29969352/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

EUROPEAN NETWORK OF LIVING LABS. **What are Living Labs**. *In*: Site da Enoll. [S.], 2019. Disponível em: <https://enoll.org/about-us/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FERNANDES NETO, Á. F. **A Cocriação de valor no ambiente das incubadoras sob a ótica das Empresas Incubadas**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/618>. Acesso em: 03 nov. 2023.

FERNANDO, F.; GUPTA, V.; RUBALCABA, L. Value co-creation and external consultancy knowledge for public innovation in Europe. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123003001?via%3Dihub>. Acesso em: 19 abr. 2024.

FLEDDERUS, J. **User Co-Production of Public Service Delivery: Effects on Trust**. 2016. Thesis - Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291344041_User_Co-Production_of_Public_Service_Delivery_Effects_on_Trust. Acesso em: 03 nov. 2023.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. London: Sage, 2018.

FOLSTAD, A. Living labs for innovation and development of information and communication technology: A literature review. **Electronic Journal of Virtual Organisations and Networks**, v. 10, p. 99-131, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259255452_Living_Labs_for_Innovation_and_Development_of_Information_and_Communication_Technology_A_Literature_Review. Acesso em: 03 nov. 2023.

FUGLSANG, L.; HANSEN, A. V.; MERGEL, I.; ROHNEBAEK, M. T. Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 2, p. 1-19, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/2/58>. Acesso em: 03 nov. 2023.

GASCÓ, M. Living labs: Implementing open innovation in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 90-98, jan. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X16301769>. Acesso em: 03 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLORIA, D. A. A.; LOPES, H. E. G. Cocriação de valor dos estudantes do ensino superior no âmbito da lógica dominante de serviços. *In*: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DO SUL DE MATO GROSSO, 8, Rondonópolis. **Anais [...]**. Rondonópolis, 2020, p. 1-16. Disponível em: <https://eventosacademicos.ufmt.br/index.php/CONASUM/Conasum2020/paper/view/14590>. Acesso em: 03 nov. 2023.

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, 279-301, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593111408177>. Acesso em: 03 nov. 2023.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-012-0308-3>. Acesso em: 03 nov. 2023.

HANSEN, A. V.; FUGLSANG, L. Living Labs as an Innovation Tool for Public Value Creation: Possibilities and Pitfalls. **Innovation Journal**, v. 25, n. 3, p. 1-22, 2020. Disponível em: https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/76810230/2020_25_3_4_hansen_fuglsang_public_value.pdf. Acesso em: 03 nov. 2023.

HARDYMAN, W.; KITCHENER, M.; DAUNT, K. L. What matters to me! User conceptions of value in specialist cancer care. **Public Management Review**, v. 21, n. 11, p. 1687-1706, nov. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2019.1619808>. Acesso em: 03 nov. 2023.

HARTLEY, J.; ALFORD, J.; KNIES, E.; DOUGLAS, S. Towards an empirical research agenda for public value theory. **Public Management Review**, v. 19, n. 5, p. 670-685, 2017. Disponível em: <https://oro.open.ac.uk/50988/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

HAUG, N.; MERGEL, I. Public Value Co-Creation in Living Labs – Results from Three Case Studies. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 3, p. 1-22, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/3/74>. Acesso em: 03 nov. 2023.

HODGKINSON, S.; GODOY, L.; BEERS, L. S.; LEWIN, A. Improving Mental Health Access for Low-Income Children and Families in the Primary Care Setting. **Pediatrics**, v. 139, n. 1, e20151175, 2017. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27965378/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

HOSSAIN, M.; LEMINEN, S.; WESTERLUND, M. A systematic review of living lab literature. **Journal of Cleaner Production**, v. 213, p. 976-988, 2019. Disponível em: <https://research.aalto.fi/en/publications/a-systematic-review-of-living-lab-literature>. Acesso em: 03 nov. 2023.

JASPERS, S.; STEEN, T. Realizing public values: enhancement or obstruction? exploring value tensions and coping strategies in the co-production of social care. **Public Management Review**, v. 21, n. 4, p. 606-627, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F14719037.2018.1508608>. Acesso em: 03 nov. 2023.

KOTLER, P.; PFÖRTSCH, W.; SPONHOLZ, U. **H2H Marketing: the genesis of Human-to-Human Marketing**. Nova York: Springer, 2021.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E DADOS DO GOVERNO DO CEARÁ. **Íris LabGov no Instagram: Dia histórico! O Íris recebeu o Prêmio Cheryl Stephens de Inovação em Linguagem Simples 2023 [...]. [S.l.]**, 9 out. 2023. Instagram: @irislabgov. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CyLtlhjLQeY/?img_index=1&igsh=M2pqeDM3bnVyZWZu. Acesso em: 14 maio 2025.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E DADOS DO GOVERNO DO CEARÁ. **Íris LabGov no Instagram: Tecnologia em serviço do combate à fome!. [S.l.]**, 14 maio 2025. Instagram: @irislabgov. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/DJonpvZxqdm/?igsh=MXRrZWVpdWt6bWN2dw==>. Acesso em: 14 maio 2025.

LABX. **A Criatividade e Inovação no Setor Público**. *In: Semana Criatividade e Inovação, 2023a*. Disponível em: <https://labx.gov.pt/destaques-posts/dia-mundial-da-criatividade-e-inovacao/>. Acesso em: 02 abr. 2024.

LABX. **Centro para a Inovação no Setor Público**. *In: Site do Centro para Inovação do Setor Público. [Agência para a Modernização Administrativa. I.P., 2023b]*. Disponível em: <https://labx.gov.pt/o-labx/>. Acesso em: 13 mar. 2023.

LABX CENTRO PARA A INOVAÇÃO. **Testar antes de implementar? Sempre!**. [S.l.], 12 maio 2025. Instagram: @labx_centroinovacaospublico. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/DJjGLCdM5Dn/?igsh=NDUzNTVsZXI0bXhz>. Acesso em: 14 maio 2025.

LABX. **Fazer Hoje o Futuro**: relatório de progresso 2017/2019. [S.l.]: Agência para a Modernização Administrativa; Laboratório de Experimentação da Administração Pública, 2020. Disponível em:

https://www.ama.gov.pt/documents/24077/0/labx_ama_relatorio_de_progresso_2019_1022/2e2ec366-bf16-4f5f-893f-549745365b11. Acesso em: 03 nov. 2023.

LAGES, L. F.; CATARINO, N.; GOMES, E. *et al.* Solutions for the commercialization challenges of Horizon Europe and earth observation consortia: co-creation, innovation, decision-making, tech-transfer, and sustainability actions. **Electronic Commerce Research**, v. 23, p. 1621-1663, 2023. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10660-023-09675-8>. Acessado em: 19 abr. 2024.

LASALLE, D.; BRITTON, T. **Priceless**: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber**: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas (Revisão técnica e adaptação da obra de Lana Mara Siman). Porto Alegre: Ed. UFMG, 1999.

LAYTON, R. Marketing systems in regional economic development. **Journal of Macromarketing**, v. 5, n. 1, p. 42-55, 1985. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/027614678500500105>. Acesso em: 03 nov. 2023.

LEE, S.; OLSON, D.; TRIMI, S. Co-Innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values. **Management Decision**, v. 50, n. 5, p. 817-831, 2012. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741211227528/full/html>. Acesso em: 03 nov. 2023.

LEHMANN, V.; FRANGIONI, M.; DUBÉ, P. Living Lab as knowledge system: an actual approach for managing urban service projects? **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 5, p. 87-107, 2015. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/85165087.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

LEMNEN, S.; NIITAMO, V.-P.; WESTERLUND, M. **A brief history of living labs**: from scattered initiatives to global movement. *In*: OPEN LIVING LAB DAYS CONFERENCE, Krakow, Poland: 2017. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/346497612_A_Brief_History_of_Living_Labs_From_Scattered_Initiatives_to_Global_Movement. Acesso em: 03 nov. 2023.

LEVINE, R.; LOCKE, C.; SEARLS, D.; WEINBERGER, D. **The Cluetrain Manifesto**: the End of Business as Usual. New York: Basic Books, 2000.

LI, Y.; SHANG, H. Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. **Information & Management**, v. 57, n. 3, p. 1-15, 2020. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720617306912>. Acesso em: 03 nov. 2023.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; GUSTAFSSON, A. Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2957-2963, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316000990>. Acesso em: 03 nov. 2023.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, 281-288, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593106066781>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MALTERUD, K.; SIERSMA, V.; GUASSORA, A. Sample Size in Qualitative Interview Studies. **Qualitative Health Research**, n. 26, p. 1753-1760, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MANSUR, D. R.; ALTOÉ, R. O. Ferramenta tecnológica para realização de revisão de literatura em pesquisas científicas: importação e tratamento de dados. **Revista Eletrônica Sala de Aula em Foco**, v. 10, n. 1, p. 8-28, 2021. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/saladeaula/article/view/1206>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MARTINS, G.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, H. S. Cocriação de Valor Público no Ensino Superior Público Brasileiro. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 43, 2019, São Paulo. **Anais EnANPAD**, São Paulo, 2019. p. 1-16. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY5MDk=. Acesso em: 03 nov. 2023.

MENDES, I. O.; CORREIA, P. M.; MONTEIRO, T. A. Os Laboratórios de Experimentação da Administração Pública, como Extensão dos processos de Inovação Pública: o caso de Portugal. **Lex Humana**, v. 13, n. 1, p. 94-117, 2021. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2059>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MEYNHARDT, T. Public value inside: what is public value creation?. **International Journal of Public Administration**, v. 32, n. 3-4, p. 192-219, 2009. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690902732632>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MORAIS, G. M; MARTINS, H. C. A Influência da Governança Pública na Capacidade de Resiliência em Ambiente de Cocriação e Coprodução de Valor Público Pós-Desastre ambiental: a proposta de um framework. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 7, 2020. **Anais [...]**. Brasília, 2020. p. 1-15. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346924710_A_Influencia_da_Governanca_Publica_na_Capacidade_de_Resiliencia_em_ambiente_de_cocriacao_e_coproducao_de_valor_publico_pos_desastre_ambiental_a_proposta_de_um_framework. Acesso em: 05 out. 2022.

NABATCHI, T.; SANCINO, A.; SICILIA, M. Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. **Public Administration Review**, v. 77, n. 5, p. 766-777, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12765>. Acesso em: 03 nov. 2023.

NAMBISAN, S.; NAMBISAN, P. **Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices**. Washington: IBM Center for the Business of Government, 2013. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Engaging%20Citizens%20in%20Co-Creation%20in%20Public%20Service.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

NESTI, G. Living labs: A new tool for co-production?. **Green Energy and Technology**, p. 1-10, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309690458_Living_Labs_A_New_Tool_for_Co-production. Acesso em: 03 nov. 2023.

NOGUEIRA, H. **Íris e a valorização da linguagem simples**. In: Portal O Povo, 10 out. 2023. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/tecnologia/opovotecnologia/2023/10/10/iris-e-a-valorizacao-da-linguagem-simples.html>. Acesso em: 14 maio 2025.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, 65-77, 1993. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10127040/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

OSBORNE, S. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation. **Public Management Review**, v. 20, p. 225-231, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1350461>. Acesso em: 03 nov. 2023.

OSBORNE, S. P.; POWELL, M.; CUI, T.; STROKOSCH, K. Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. **Public Administration Review**, v. 82, n. 4, p. 634-645, 2022. Disponível em: <https://www.pure.ed.ac.uk/ws/files/258553021/OsborneEtalPAR2022ValueCreationInThePSE.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z. J.; KINDER, T.; VIDAL, I. The service framework: a public-service-dominant approach to sustainable public services. **British Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 424-438, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8551.12094>. Acesso em: 03 nov. 2023.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z. J.; NASI, G. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. **The American Review of Public Administration**, v. 43, n. 2, p. 135-158, 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074012466935>. Acesso em: 03 nov. 2023.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; STROKOSCH, K. Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? **Public Management Review**, v. 18, n. 5, p. 639-653, 2016. Disponível em: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20623/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

OSBORNE, S. P.; STROKOSCH, K.; RADNOR, Z. **Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A Perspective from Service Management**. In: BRANDSEN, T.; STEEN, T.; VERSCHUERE, B. Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services. New York: Routledge, 2018. p. 18-26.

PALUMBO, R.; MANNA, R. What if things go wrong in co-producing health services? Exploring the implementation problems of health care co-production. **Policy and Society**, v. 37, n. 3, p. 368-385, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2018.1411872>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0070-0>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P.; KNOX, S. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 379-389, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296308001562>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PERA, R.; OCCHIOCUPO, N.; CLARKE, J. Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholders ecosystem: a managerial perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4033-4041, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316300686?via%3Dihub>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 111-122, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/83126>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PETRESCU, M. From marketing to public value: towards a theory of public service ecosystems. **Public Management Review**, v. 21, n. 11, p. 1733-1752, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2019.1619811>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PHAM, T. S.; AHAMMAD, M. F. Antecedents and consequences of online customer satisfaction: a holistic process perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 124(c), p. 332-342, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v124y2017icp332-342.html>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-87, 2000. Disponível em: <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996804701073>. Acesso em: 03 nov. 2023.

PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL. **PGFN adota novo modelo de Carta de Cobrança inclusiva e mais acessível**. In: Notícias PGFN [Portal gov.br], 31 out. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/assuntos/noticias/2022/pgfn-adota-novo-modelo-de-carta-de-cobranca-inclusiva-e-mais-acessivel>. Acesso em: 14 maio 2025.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0397-2>. Acesso em: 03 nov. 2023.

RIBEIRO, J. L.; THIESEN, J. P.; TINOCO, M. A. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 609-624, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/MpcJFvLhkVJ6LPyj9Q7bv4q/?format=pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

RINTAMÄKI, T.; KIRVES, K. From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 37, p. 159-167, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698915301041?via%3Dihub>. Acesso em: 03 nov. 2023.

RUBALCABA, L.; PERALTA, A. Value processes and lifecycles in networks for public service innovation. **Public Management Review**, v. 25, n. 9, p. 1776-1775, feb. 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2022.2039952>. Acesso em: 03 nov. 2023.

RUBALCABA, L.; STROKOSCH, K.; HANSEN, A. V.; RØHNEBÆK, M.; LIEFOOGHE, C. Insights on Value Co-Creation, Living Labs and Innovation in the Public Sector. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 1, p. 1-6, mar. 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/42>. Acesso em: 03 nov. 2023.

SANO, H. **Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020. (Cadernos Enap, 69). Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 03 nov. 2023.

SANO, H.; GALÍNDEZ, C. **Laboratórios de Inovação no Setor Público**. *In: Inovação no Setor Público*. [S.], 2023. Disponível em: <https://sites.google.com/view/laboratorios-de-inovacao/p%C3%A1gina-inicial?authuser=0>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SAUNDERS, M., LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students (Seventh ed)**. [S.]: Pearson Prentice Hall, 2016.

SCHEMBRI, S. Rationalizing Service Logic, or Understanding Services as Experience?. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 381-392, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593106066798>. Acesso em: 03 nov. 2023.

SCHERER, R.; SIDDIQ, F.; TONDEUR, J. The technology acceptance model (TAM): a metaanalytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. **Computers & Education**, v. 128, p. 13-35, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131518302458?via%3Dihub>. Acesso em: 03 nov. 2023.

SCHUURMAN, D.; TÖNURIST, P. Innovation in the Public Sector: exploring the characteristics and potential of Living Labs and Innovation Labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-14, jan. 2017. Disponível em: https://timreview.ca/sites/default/files/Issue_PDF/TIMReview_January2017_0.pdf. Acesso em: 03 nov. 2023.

SILVA JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L. Descobrimos e caracterizando os Laboratórios de Inovação em Governo: um estudo no contexto Sul-Americano. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 46, 2022, São Paulo. **Anais EnANPAD**, São Paulo, 2022. p. 1-23. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/15a50c8ba6a0002a2fa7e5d8c0a40bd9.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2023.

SOBRAL, G. **Projeto São José e Laboratório Íris colaboram em política para mulheres rurais**. *In: Portal Ceará.gov*, 19 out. 2023. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2023/10/19/projeto-sao-jose-e-laboratorio-iris-colaboram-em-politica-para-mulheres-rurais/>. Acesso em: 14 maio 2025.

STAHLBRÖST, A. A set of key principles to assess the impact of living labs. **International Journal of Product Development**, v. 17, n. 1-2, p. 60-75, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236841005_A_Set_of_Key-Principles_to_Assess_the_Impact_of_Living_Labs. Acesso em: 03 nov. 2023.

STEEN, T.; TUURNAS, S. **The Roles of the Professional in Co-Production and Co-Creation Processes**. *In: BRANDSEN, T.; STEEN, T.; VERSCHUERE, B. Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A Perspective from Service Management*. New York: Routledge, 2018. v 3. p. 80-92. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781315204956-10/roles-professional-co-production-co-creation-processes-trui-steen-sanna-tuurnas>. Acesso em: 03 nov. 2023.

STROKOSCH, K.; OSBORNE, S. P. Debate: if citizen participation is so important, why has it not been achieved?. **Public Money and Management**, v. 40, n. 1, p. 8-10, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2019.1654322>. Acesso em: 03 nov. 2023.

STROKOSCH, K.; ZHU, E. Y.; OPREA, N. **Final Synoptic Research Report**. Co-Val Project “Understanding Value Co-Creation in Public Services for Transforming European Public Administrations”, 2021. Disponível em: <https://www.co-val.eu/>. Acesso em: 28 jun. 2023.

TAVARES, A. **Administração Pública Portuguesa**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.

TÕNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. **Public Management Review**, v. 19, n. 10, p. 55-79, feb. 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2017.1287939>. Acesso em: 03 nov. 2023.

TORFING, J.; RØISELAND, A.; SØRENSEN, E. Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. **Administration & Society**, v. 51, n. 5, p. 795-825, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399716680057>. Acesso em: 03 nov. 2023.

TROCOLLI, I. R.; ALTAF, J. G. Aplicação do modelo da cocriação de valor no agronegócio citrícola paulista. **Revista Política Agrícola**, v. 21, n. 4, p. 131-146, 2012. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/270>. Acesso em: 03 nov. 2023.

UEDA, K.; TAKENAKA, T.; VANCZA, J.; MONOSTORI, L. Value Creation and Decision-making in Sustainable Society. **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, v. 58, n. 2, p. 681-700, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007850609001772?via%3Dihub>. Acesso em: 03 nov. 2023.

VALE, M. M.; BATISTA JÚNIOR, O. A. Os “Contratos Impacto Social”: uma nova modalidade de parceria público-privada da Nova Governança Pública. **Revista do Instituto Mineiro de Direito Administrativo**, v. 1, p. 1-19, 2019. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59234220/Artigo_-_Contratos_de_Impacto_Social_-_12.05.2019-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652819267&Signature=SNNKyF3Jqi-ikBRhZkci-xZm8H9HjWmqOyHi5FgfO3ao91uSPRmuis. Acesso em: 17 maio 2022.

VALLENTIN-HOLBECH, L.; GULDAGER, J. D.; DIETRICH, T.; RUNDLE-THIELE, S.; MAJGAARD, G.; LYK, P.; STOCK, C. Co-Creating a Virtual Alcohol Prevention Simulation with Young People. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 3, p. 01-12, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph17031097>. Acesso em: 11 jun. 2024.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272566759_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic. Acesso em: 03 nov. 2023.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0456-3>. Acesso em: 03 nov. 2023.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850110001082?via%3Dihub>. Acesso em: 03 nov. 2023.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272566616_Service-Dominant_Logic_Continuing_the_Evolution. Acesso em: 03 nov. 2023.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811615302007>. Acesso em: 03 nov. 2023.

VARGO, S. L.; PETERS, L. D.; KJELLBERG, H.; KOSKELA-HUOTARI, K.; NENONEN, S.; POLESE, F.; SARNO, D.; VAUGHAN, C. Emergence in marketing: an institutional and ecosystem framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 51, p. 2-22, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-022-00849-8>. Acesso em: 03 nov. 2023.

VENETIS, K.; GHOURI, P. Service quality and customer retention: building long-term relationships. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 11-12, p. 1577-1598, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235266692_Service_Quality_and_Customer_Retention_Building_Long-Term_Relationships. Acesso em: 03 nov. 2023.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev. SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 03 nov. 2023.

VENTURA, R.; QUERO, M. J.; DIAZ-MENDEZ, M. The role of institutions in achieving radical innovation. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 38, n. 3, p. 310-324, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MIP-01-2019-0050/full/html>. Acesso em: 13 de jun. de 2024.

VESPESTAD, M; CLANCY, A. Service-dominant logic and primary care services. **International Journal of Quality**, v. 11, n. 3, p. 127-140, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-02-2018-0012/full/html>. Acesso em: 03 nov. 2023.

VIRTANEN, P.; STENVALL, J.; KINDER, T.; HATAM, O. Do accountabilities change when public organisations transform to service systems: a new conceptual approach. **Financial Accountability and Management**, v. 32, n. 2, p. 166-180, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/faam.12149>. Acesso em: 03 nov. 2023.

WETTER-EDMAN, K.; SANGIORGI, D.; EDVARDSSON, B.; HOLMLID, S.; GRÖNROOS, C.; MATTELMÄKI, T. Design for Value Co-Creation: Exploring Synergies Between Design for Service and Service Logic. **Service Science**, v. 6, n. 2, p. 106-121, 2014. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/serv.2014.0068>. Acesso em: 03 nov. 2023.

WILDEN, R.; AKAKA, M. A.; KARPEN, I. O.; HOHBERGER, J. The Evolution and Prospects of Service-Dominant Logic: An Investigation of Past, Present, and Future Research. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 4, p. 345-361, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670517715121>. Acesso em: 03 nov. 2023.

WU, Y.-L.; LI, E. Y. Marketing mix, customer value, and customer loyalty in social commerce: a stimulus-organism-response perspective. **Internet Research**, v. 28, n. 1, p. 74-104, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321749623_Marketing_Mix_Customer_Value_and_Customer_Loyalty_in_Social_Commerce_A_Stimulus-Organism-Response_Perspective. Acesso em: 03 nov. 2023.

YIN, R. K. **Collecting Case Study Evidence: the Principles You Should Follow in Working with Six Sources of Evidence**. In: YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 6. ed. [S.l.]: Sage Publications, Inc, 2014. p. 71-102.

YIN, R. K. **Data Collection Methods**. In: YIN, R. K. *Qualitative Research from Start to Finish*. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016. p. 137-162.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAUNER, A.; KOLLER, M.; HATAK, I. Customer perceived value - conceptualization and avenues for future research. **Cogent Psychology**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2015.1061782>. Acesso em: 03 nov. 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL

CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÕES INICIAIS PARA ENTENDER MELHOR O ÍRIS

Público-alvo: diretoria dos laboratórios Íris e do Lab X

Objetivo: conhecer melhor o Laboratório de Inovação e Dados do Governo do CE - Íris e do Centro para Inovação do Setor Público – Lab X, seus funcionamentos e as pessoas envolvidas nos processos.

Duração aproximada: 60 minutos

ROTEIRO:

- Breve apresentação do projeto de pesquisa e do objetivo da conversa (objetivo acadêmico).
- Qualificação do entrevistador. (Breve apresentação do entrevistador)
- Qualificação das entrevistadas. (Solicitar que o entrevista se apresente e fale sobre sua trajetória no laboratório)

1. Como são os processos de criação do Íris? Quem participa dos processos?
2. Esses participantes se relacionam mais de uma vez com o laboratório? Como se dá esse relacionamento?
3. Existe compartilhamento de conhecimento entre o Íris e a comunidade? Como se dar esse compartilhamento?
4. Existe personalização de serviços processos ou ferramentas públicas? Como se dá essa personalização?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Temas	Assuntos
Dimensões da Cocriação de Valor	<p>Como surgem os projetos, como são desenvolvidos e como as demandas são priorizadas.</p> <p>Como os produtos/serviços demandados são melhorados ou criados. O tempo de duração dos projetos.</p> <p>A participação dos processos de melhoramento ou criação de produtos/serviços.</p> <p>O ambiente de interação no laboratório.</p> <p>O seu engajamento dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>A importância dos projetos para o serviço público e para a sociedade.</p>
Fatores que Influenciam a Cocriação de valor	<p>Fatores que facilitam ou dificultam a cocriação de valor nos laboratórios.</p> <p>Obstáculos encontrados na implementação dos processos.</p> <p>Gerenciamento de expectativas e de conflitos entre os <i>stakeholders</i>.</p> <p>Percepção de valor.</p>
Implementação de Produtos/Serviços	<p>Implementação dos produtos/serviços cocriados.</p> <p>Facilitadores e dificultadores da implementação dos produtos/serviços.</p> <p>Exemplos de sucessos ou insucessos na implementação de produtos cocriados.</p> <p>Verificar se existe mecanismos para avaliar o impacto do produto/serviço gerado na sociedade.</p>
Comparação Brasil-Portugal	<p>Principais diferenças e semelhanças no processo de cocriação de valor entre laboratórios no Brasil e em Portugal.</p> <p>Lições que podem ser aprendidas ao comparar os dois contextos.</p>
Melhores Práticas e Conhecimento	<p>As práticas de cocriação de valor adotadas pelos laboratórios.</p>

ANEXO 1 – LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICOS BRASILEIROS

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
#CAIXAlab	Executivo	Federal	SP	Caixa Econômica Federal	2019	Foco em melhorar ações e serviços da CEF. Parceria com a Agência USP de Inovação (Auspin). É um hub, um espaço de desenvolvimento de novas ideias.	Promover inovação na Caixa Econômica Federal.	https://folhanoroeste.com.br/educacao/usp-e-caixa-inauguram-espaco-para-desenvolver-novas-ideias/
011.Lab	Executivo	Municipal	SP	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) - Prefeitura Municipal de São Paulo	2017	Atuação Local (Município SP)	Enfrentar as dificuldades da gestão municipal na entrega de serviços que atendam melhor às necessidades da população	https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/
BoraLab - Laboratório de Inovação de Maceió	Executivo	Municipal	AL	Prefeitura de Maceió	2021	É descrito pela prefeitura como uma ferramenta. Atuação local (Município de Maceió) Itinerante	Fomentar o ambiente de inovação na cidade, incentivando estratégias de soluções de problemas públicos para a capital alagoana, por meio da participação dos diferentes setores da sociedade	https://maceio.al.gov.br/noticias/sedciti/prefeitura-de-maceio-formaliza-laboratorio-de-inovacao-aberta https://br.linkedin.com/in/boralab
CGU Lab	Executivo	Federal	DF	Controladoria Geral da União	2023	Foco na CGU	Coordenar, apoiar e fomentar iniciativas de inovação e pesquisa no âmbito da Controladoria-Geral da União	chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74025/3/Portaria_Normativa_78_2023.pdf

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
coLAB-i - Laboratório de Inovação e Coparticipação do TCU	Legislativo	Federal	DF	Tribunal de Contas da União	2015	Atuação no TCU e Agência Espacial Brasileira (AEB)	Elaborar projetos de inovação aberta que gerem conhecimentos e experiências replicáveis, com destaque para a atuação do controle.	https://portal.tcu.gov.br/colab-i/
ConnectLab	Executivo	Federal	SC	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos/SC	2017	Atuação nos correios de SC. Espaço colaborativo dos Correios de Santa Catarina	fomentar a gestão do conhecimento, incentivar a geração de ideias e potencializar a inovação de processo, produtos e serviços da empresa.	https://docplayer.com.br/59712334-Superintendencia-estadual-sc-inauguracao-connectlab.html
Embratur Lab	Executivo	Federal	RJ	Embratur	2023	Foco no turista estrangeiro Atuação apenas no turismo	melhorar a experiência e solucionar os problemas enfrentados pelos turistas que visitam nosso país.	https://embratur.com.br/embraturlab/
Epícentro - Hub de inovação	Executivo	Estadual	ES	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes)	2018	Foco no desenvolvimento da economia capixaba e da cultura local. Espaço para o fomento à inovação	Disponibilizar um espaço aberto e gratuito para projetos e eventos que promovam a cultura da inovação e o desenvolvimento do empreendedorismo capixaba, dentre eles: reuniões, treinamentos, conferências, workshops e seminários.	https://epicentro.es.gov.br/
FELICILAB - Laboratório de Inovação no SUS do Ceará	Executivo	Estadual	CE	Governo do Ceará, Escola de Saúde Pública do Ceará	2019	Foco no SUS do estado do CE. Movimento online e na escola de Saúde Pública do Ceará	é seguir apoiando outros profissionais em seus espaços de trabalho e em seus processos decisórios, por meio do Processamento de dados, saberes e narrativas para promoção da saúde, do bem estar e da felicidade	https://memoria.felicilab.org.br/quemsomos/

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
Flores Inovadora	Executivo	Municipal	RS	Prefeitura de Flores da Cunha	2022	Projeto de Inovação desenvolvido nas escolas municipais. Ligado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Inovação	Desenvolver a cultura de inovação na administração municipal, fortalecendo o ambiente de negócios e o empreendedorismo inovador	https://www.floresdacunha.rs.gov.br/noticias_int.php?id=6539
Gnova lab	Executivo	Federal	DF	Escola Nacional de Administração Pública - ENAP	2016	O GNova Lab é o laboratório de inovação pioneiro do governo federal brasileiro. Fruto de uma parceria com o governo da Dinamarca	Desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público possa responder com mais eficiência às demandas dos (as) cidadãos (ãs).	https://www.enap.gov.br/pt/servicos/gnova-laboratorio-de-inovacao-em-governo http://gnova.enap.gov.br/
HUBSSP/SC - Laboratório de Inovação em Segurança Pública	Executivo	Estadual	SC	Secretaria de Segurança Pública (SC)	2017	Foco em soluções para a segurança pública de Santa Catarina.	Estimular a geração de valor com soluções criativas, que resultem na melhoria de processos e serviços na Segurança Pública.	https://www.ssp.sc.gov.br/hubssp/index.php
INOVA - MPRJ	Ministério Público	Estadual	RJ	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	2019	Foco em inovação aberta para solucionar desafios do Ministério Público	Desenvolver experimentos de inovação, voltados a aumentar o custo-efetividade das atividades-meio e fim. Prospectar práticas, ferramentas, projetos e oportunidades de inovação no Brasil e no exterior. Difundir cultura de aprendizado e inovação, práticas inovadoras e novas habilidades. Promover integração, criar e fomentar redes de inovação.	https://www.mprj.mp.br/inova

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
Inovadoria	Ministério Público	Federal	RJ	Ministério Público Federal - 2a Região	2021	Não está disponível	Não está disponível	Não foi encontrado
InovaEscola - Laboratório de Aprendizagem e de Transformação	Ministério Público	Federal	DF	Ministério Público da União, Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU)	2020	Foco na ESMPU e MPU	Promover a cultura de inovação na ESMPU e no Ministério Público da União (MPU), de modo a contribuir para o avanço da capacidade inovadora da atuação institucional nas complexidades do presente e do futuro. Além disso, visa a incentivar trocas de experiência que fomentam e aceleram a inovação.	https://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/atividade-s-academicas/inovaescola/apresentacao/objetivos
iNovaRN – Laboratório de Inovação em Gestão Pública do RN	Executivo	Estadual	RN	Governo do Rio Grande do Norte	2021	Criado através da Portaria nº 1000, publicada em 28 de agosto de 2021 no Diário Oficial do Estado. Foco no estado do RN. Secretaria de Estado da Administração (Sead), e é vinculado técnica e administrativamente à Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN)	Objetivos do iNovaRN são possibilitar um ambiente colaborativo, propício ao desenvolvimento de práticas inovadoras, que contribuam com a melhoria da qualidade dos serviços públicos, bem como prover recursos técnicos e articulação entre os diversos órgãos da administração direta e indireta, as instituições de ensino, a sociedade e empreendedores, com vistas a estreitar laços e firmar parcerias viabilizando práticas inovadoras no Governo do Rio Grande do Norte	http://inova.rn.gov.br/
ÍRIS - Laboratório de Inovação	Executivo	Estadual	CE	Governo do Ceará	2019	Atuação forte no estado do CE mas atua a nível Nacional.	Promover a cultura de inovação no setor público e acelerar o processo de transformação digital	https://irislab.ce.gov.br/

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
e Dados do Governo do Ceará						Não é ligado a um órgão específico. Funciona no Palácio da Abolição	centrado no humano, para impactar positivamente o cidadão e o ambiente governamental.	
La-Bora! Gov	Executivo	Federal	DF	Ministério da Economia	2019	Atuação Nacional. Criado pelas servidoras do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Espaço de confiança criativa, experimentação, aprendizagem e inovação. Está ligado ao Departamento de Relações de Trabalho no Serviço Público – DERET/SGP, na Coordenação-Geral de Integração e Inovação	Estimular a cultura da inovação, com foco em pessoas e orientação a resultados. Portaria n.º 21.224, de 23 de setembro de 2020	https://www.gov.br/sevidor/pt-br/assuntos/laboragov
Lab Fiscal - Laboratório de Aceleração de Resultados e Inovação Fiscal	Executivo	Estadual	AL	Governo de Alagoas, Secretaria da Fazenda	2020	Foco no SEFAZ de AL. Espaço criativo e colaborativo destinado à cocriação, exploração e testes de ideias, conceitos ou sugestões, objetivando o desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos, soluções, serviços ou reformulação de processos de trabalho com o intuito de alcançar maior eficiência institucional. Portaria SEFAZ Nº 1170 DE 19/05/2020	fomentar a geração, a execução e a aceleração de ideias e oportunidades que possibilitem a produção de inovações que beneficiem os contribuintes e a sociedade; incentivar e valorizar servidores e colaboradores da SEFAZ que desenvolvem soluções inovadoras; fomentar a cultura da inovação, com foco na valorização das pessoas, no capital intelectual e no compromisso com resultados; abrir espaço para a participação da sociedade na concepção de projetos inovadores no âmbito da	http://www.sefaz.al.gov.br/artigo/itemlist/tag/Inova%C3%A7%C3%A3o

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
							SEFAZ; apoiar os setores da SEFAZ na busca de soluções para problemas complexos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, colaboração e a experimentação;	
Lab InovANAC	Executivo	Federal	DF	Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC	2017	Foco na ANAC	incentivar e valorizar os colaboradores da ANAC que criam soluções inovadoras, fomentam o desenvolvimento, a execução e a aceleração de ideias e oportunidades que viabilizem inovações. O foco do Projeto é a valorização das pessoas, o capital intelectual e o comprometimento com os resultados.	https://www.gov.br/anac/en/about-anac/departments/sgp/laboratory-of-innovation-2013-lab-inovanac
LAB-COMP - Laboratório de inovação em Compras Públicas	Legislativo	Federal	DF	Câmara dos Deputados	2018	Não está disponível	Não está disponível	Não foi encontrado
Lab-ID - Laboratório de Ideias Legislativas	Executivo	Municipal	SP	Prefeitura de Piracicaba	2019	Foco no município de Piracicaba. Criado pela Resolução nº 10/2019. Descrito como uma ferramenta.	Estimular e possibilitar maior participação dos cidadãos e entidades da sociedade civil, por meio da tecnologia da informação, comunicação e invocação, nas atividades legislativas da Câmara Municipal de Piracicaba.	https://sistemas.camapiracicaba.sp.gov.br/labid/

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
LAB.ges - Laboratório de Inovação na Gestão	Executivo	Estadual	ES	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - Governo do Espírito Santo	2016	Foco no estado de ES. Começou a funcionar em 2016 mas foi instituído formalmente pela Portaria N.º 06-R, de 21 de Agosto de 2017	Promover a inovação na gestão, transformar a cultura e desenvolver soluções para resolver desafios do governo	https://labges.es.gov.br/quem-somos
LAB.mg - Laboratório de Inovação do Governo de Minas	Executivo	Estadual	MG	Governo de Minas Gerais	2020	Foco no estado de MG. Instituída por meio da Portaria Conjunta Seplag/FJP n° 38, de 1 de setembro de 2020. A equipe do LAB.mg é formada por servidores e servidoras da Seplag e Fundação João Pinheiro .	De melhorar a experiência do usuário do serviço público, entregando resultados de qualidade e gerando valor para a administração pública de forma agíl conectando pessoas e instituições com foco no usuário.	https://www.mg.gov.br/labmg#:~:text=O%20Laborat%C3%B3rio%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20em,1%20de%20setembro%20de%202020.
Laboratório de Aprendizagem & Inovação - LabEG	Executivo	Estadual	MT	Governo de Mato Grosso, Escola de Governo	2020	Foco no governo do MT. Descrito como um espaço criativo e sustentável, que oferta de forma dinâmica e ativa, trilhas de aprendizagem. Vinculado a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de MT	Desenvolver competências e habilidades que possam ser praticadas e aplicadas nos seus processos de trabalho.	http://www.escoladegoverno.mt.gov.br/index.php?pg=ver&id=678&c=16
LabGov - Laboratório de Inovação em Contratos Públicos e Governo	Universidade	Federal	PB	Universidade Federal da Paraíba	2021	Foco na região paraibana. É uma iniciativa do Departamento de Gestão Pública, vinculada ao Núcleo de Inovação do CCSA, da Agência de Inovação Tecnológica da	Visa, por meio da construção e disseminação de soluções inovadoras de contratação pública e governo, elevar a capacidade de gestão das políticas públicas que contribuem	https://www.ufpb.br/labgov

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
						Universidade Federal da Paraíba - INOVA/UFPB	para o desenvolvimento regional sustentável.	
LABHacker	Legislativo	Federal	DF	Câmara dos Deputados	2013	Laboratório de inovação cidadã da Câmara dos Deputados, que desenvolve projetos colaborativos e experimentais nos eixos transparência, participação social e cidadania.	Objetivo de articular uma rede entre parlamentares, servidores públicos, hackers cívicos e sociedade civil que contribua para a cultura da transparência e da participação social por meio da gestão de dados públicos.	https://sites.google.com/view/labhackercd/home
LABHINOV A - Laboratório Hacker de Inovação	Legislativo	Estadual	DF	Câmara Legislativa do Distrito Federal	2017	Foco na melhoria do acesso a informações sobre o Legislativo local. Espaço de desenvolvimento colaborativo de projetos inovadores em cidadania	Objetivo de atrair, especialmente, jovens brasileiros criativos para melhorar o acesso da sociedade ao enorme volume de informações produzidas a partir do trabalho dos deputados distritais	https://www.cl.df.gov.br/labhinova
LABIC - Laboratório de Inovação Cidadã	Universidade	Federal	RJ	UFRJ	2017	Não é um laboratório fixo, são encontros que ocorrem para resolver determinadas demandas. É uma rede de ações, pesquisa e formação.	Mapear e sistematizar experiências de referência em tecnologias sociais e inovação no Estado do Rio de Janeiro	https://labic.eco.ufrj.br/
Labifor - Laboratório de Inovação de Fortaleza	Executivo	Municipal	CE	Prefeitura de Fortaleza	2021	Foco em soluções inovadoras para Fortaleza. LabiFor faz parte da Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação da Prefeitura de Fortaleza (Citinova)	Objetivo de desenvolver soluções inovadoras para as principais questões da cidade, buscando atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) da Organização das Nações Unidas	https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeitura-lanca-laboratorio-de-inovacao-de-fortaleza-com-foco-em-solucoes-tecnologicas-para-a-cidade

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
LABIGOV - Laboratório de Inovação em Governo da EGMA	Executivo	Estadual	MA	Governo do Maranhão	2020	Foco no governo do MA. O público-alvo são órgãos da administração direta e indireta do Estado do Maranhão. Foi instituído através da Portaria nº227/2020. O LABIGOV faz parte da estrutura da Escola de Governo do Maranhão (EGMA).	Identificar oportunidades de melhoria na eficiência da Administração Pública Estadual; Formar e engajar os agentes públicos, desenvolvendo competências e habilidades para que eles atuem em seus respectivos contextos; Articular os diversos atores para cocriar soluções que sejam centradas nos cidadãos e cidadãs.	https://www.egma.ma.gov.br/conheca-olabigov/chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://egma.ma.gov.br/uploads/egma/docs/LABIGOV_APRES_ENTACAO_0507.pdf
LabiLá – Laboratório de Inovação Governamental e Social de Lajeado	Executivo	Municipal	RS	Prefeitura de Lajeado	2021	Foco no município de Lajeado RS	Objetivo de desenvolver testes, protótipos, conexões, novas tecnologias, startups e ferramentas inovadoras para implementação de soluções na área pública e social.	https://www.instagram.com/labilajeado/
Labinova MPRN	Ministério Público	Estadual	RN	Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte	Não identificado	Focom no Ministério Público do RN	Difundir a cultura de inovação na instituição utilizando diferentes metodologias, conduzindo o planejamento, ideação, experimentação e prototipação de de soluções inovadoras, além de promover capacitações e parcerias a fim de estabelecer uma gestão mais eficiente, potencializando os resultados obtidos e beneficiando a sociedade.	https://www.mprn.mp.br/paginas/laboratorio-de-inovacao/
LABNIT - Laboratório de Inovação de Niterói	Executivo	Municipal	RJ	Prefeitura de Niterói	2021	Foco na prefeitura de Niterói,	Produzir ideias em colaboração com os servidores.	https://egg.seplag.niteroi.rj.gov.br/labnit/

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
Laboratório de Inovação da ANA	Executivo	Federal	DF	Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)	2021	Focado em promover discussões sobre temas importantes para a inovação nos setores de água e saneamento básico. Instituído pela PORTARIA ANA Nº 387, DE 5 DE NOVEMBRO DE 2021	Promover a inovação na gestão, melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados e contribuir para o desenvolvimento de soluções para resolver desafios de gestão e regulação.	https://www.gov.br/ana/pt-br/ana-lanca-laboratorio-de-inovacao-com-debate-sobre-o-papel-da-inovacao-no-processo-regulatorio
Laboratório de Inovação da ANVISA - LAB-i VISA	Executivo	Federal	DF	Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA	2018	Foco na ANVISA. Criado pela Portaria nº 836, de 29 de junho de 2018.	Promover a geração e o aproveitamento de ideias com potencial inovador, identificar parcerias e buscar soluções conjuntas para os desafios e problemas organizacionais.	https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/educacao-epesquisa/inovacao
Laboratório de Inovação da Câmara Municipal	Legislativo	Municipal	SP	Câmara Municipal de Sorocaba	2021	Foco no município de Sorocaba SP. Instituído pela resolução Nº 495, de 30 de setembro de 2021	Rommentar a cultura de inovação, promover o espaço institucional com a melhoria dos processos existentes, o aumento da produtividade e a criação de soluções inovadoras, com ênfase na aproximação entre o Poder Legislativo e os Cidadãos.	http://www.camarasorocaba.sp.gov.br/page.html?id=615b3402344118fff9e9a9e9
Laboratório de Inovação da MTI	Executivo	Estadual	MT	Governo de Mato Grosso, MTI Empresa Mato-grossense de Tecnologia da	Não identificado	Foco no Estado de MT	Prover soluções de TIC para a transformação digital do governo e melhoria da vida do cidadão.	https://marketplace.mti.mt.gov.br/site/mti_lab https://www.mti.mt.gov.br/-/15536519-laboratorio-de-inovacao-da-mti-analisa-mais-de-50-ideias-inovadoras

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
				Informação do Estado de Mato Grosso.				
Laboratório de Inovação da PGE-MT	Executivo	Estadual	MT	Procuradoria -Geral do Estado de Mato Grosso	2023	Não está disponível	Não está disponível	Não foi encontrado
Laboratório de Inovação do FNDE - LABIN	Executivo	Federal	DF	FNDE	2018	Focado em fomentar a cultura de inovação no FNDE. Instituído pela Portaria nº 619, de 11 de outubro de 2018. Vinculado à Assessoria de Gestão Estratégica - AGEST do FNDE	Estimular o processo de inovação entre os servidores públicos, de modo a proporcionar um ambiente onde se possa testar novas empreitadas para a gestão pública, na construção e ampliação da eficiência, da efetividade e da legitimidade de processos, serviços e políticas públicas dirigidas à sociedade.	https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-governanca/gestao-da-inovacao/arquivos-laboratorio-de-inovacao
Laboratório de Inovação do MP-SC	Ministério Público	Estadual	SC	Ministério Público do Estado de Santa Catarina		Foco no ministério público de SC.	Objetivo incrementar e incentivar a cultura inovadora na instituição e facilitar iniciativas que transformem o Ministério Público de Santa Catarina em uma plataforma mais acessível para o alcance de direitos do cidadão.	https://www.mp.sc.br/noticias/mpsc-estabelece-politica-de-inovacao-e-cria-laboratorio-para-fomentar-experiencias-inovadoras
Laboratório de Inovação do Setor Público da CGE-PE	Executivo	Estadual	PE	Controladori a-Geral do Estado de Pernambuco	2020	Focado na CGE de PE. Descrito como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de soluções inovadoras. A iniciativa é voltada para estudantes de mestrado e	Desenvolver ações de fomento, sensibilização, capacitação, orientação técnica, avaliação, reconhecimento e disseminação de práticas inovadoras de gestão, com vistas à modernização da administração pública estadual.	https://www.scge.pe.gov.br/scge-recebe-primeiro-laboratorio-de-inovacao-no-setor-publico-de-pernambuco/

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
						doutorado na área de gestão pública		
Laboratório de Inovação e Produtos Previdenciários da Funpresp	Fundação pública de direito privado	Estadual		FUNPRESP	Não identificado	Não está disponível	Não está disponível	Não foi encontrado
Laboratório de Inovação Financeira	Executivo	Federal	RJ	Comissão de Valores Mobiliários	2017	Foco na área financeira. É descrito como um fórum de interação multissetorial e um espaço de diálogo público privado para a promoção da inovação e das finanças sustentáveis no país. Fruto de uma parceria entre a ABDE, o BID e a CVM, tendo posteriormente se juntado a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, em 2019.	Criar soluções inovadoras de financiamento para viabilizar recursos privados para projetos com adicionalidade socioambiental e, assim, acelerar a transformação necessária.	https://labinovacaofinancaira.com/
LabRE-SET, Laboratório de Inovação da SEET-RN	Executivo	Estadual	RN	Governo do Rio Grande do Norte	2021	É um grupo de trabalho dentro da SET.	Fomentar ambiente favorável ao desenvolvimento e à implementação de soluções criativas e eficientes no enfrentamento dos desafios da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte (SET-RN)	http://www.set.rn.gov.br/contentProducao/aplicacao/set_v2/legislacao/enviados/normas_recents_detalhe.asp?sTipoNoticia=&nCodigoNoticia=4943
LabSin	Executivo	Estadual	MT	Secretaria de Estado de Planejamento	2022	Foco em inovação pública no estado do MT.	Proporcionar ferramentas, condições e reconhecimento necessários para projetos	https://sites.google.com/seplag.mt.gov.br/sinova

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
				o e Gestão (SEPLAG)			inovadores da administração pública.	
LabTAR - Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação	Universidade de	Federal	ES	Universidade Federal do Espírito Santo	2010	Ambiente multidisciplinar onde professores, técnicos administrativos em educação, colaboradores da sociedade, alunos e ex-alunos de engenharia de produção, desenho industrial, informática, comunicação social da Ufes	Gerar e difundir conhecimentos e tecnologias que promovam a inovação baseada na cocriação com os usuários.	https://labtar.ufes.br/
LabTech RS - Laboratório de Inovação em TIC do RS	Executivo	Estadual	RS	Governo do Rio Grande do Sul	2021	Foco no executivo estadual do RS. Instituído pela Portaria SPGG Nº 79/2023.	Acelerar a inovação em TIC e a utilização de dados no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, facilitando o uso de tecnologias emergentes, aprimorando a transparência, a modernização e a desburocratização dos processos, resultando em um serviço público mais ágil e eficiente aos cidadãos	https://planejamento.rs.gov.br/labtechrs
LAIS - Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde	Universidade de	Federal	RN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	2011	Laboratório instalado em um hospital do RN. Atuamos em três linhas de ação: Gestão, Assistência, Educação.	Promover a inovação tecnológica em saúde.	https://lais.huol.ufrn.br/
LAPI - Laboratório Pedagógico de Inovação	Executivo	Municipal	PR	Prefeitura de Curitiba, Secretaria Municipal da Educação	2018	Foco em ações da Secretaria de Educação de Curitiba PR.	Tornar-se, além de um centro de formação, um centro de pesquisa e referência em educação inovadora para estudantes, profissionais da educação e	https://educacao.curitiba.pr.gov.br/conteudo/laboratorio-pedagogico-de-inovacao-lapi/11812

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
							comunidade em geral, os quais usarão este espaço participando de cursos, eventos e práticas colaborativas	
LIC - Laboratório de Inovação em Controle	Legislativo	Estadual	CE	Tribunal de Contas do Ceará	2020	Foco no TCE CE	Apoiar os setores do tribunal na busca e desenvolvimento de soluções inovadoras, de forma colaborativa, inclusive com agentes externos (jurisdicionados e sociedade), para solução de problemas complexos na área do controle governamental, controle social e gestão pública.	https://ipc.tce.ce.gov.br/pesquisa-e-inovacao/lic/apresentacao
LIFT - Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas	Executivo	Federal	DF	Banco Central do Brasil	2018	Ecosistema de inovação, coordenado pela Fenabac e pelo Banco Central do Brasil, apoiado por empresas de tecnologia, que desenvolve propostas de inovação para SFN. Evento periódico.	Desenvolver projetos inovadores para o sistema financeiro.	https://liftlab.com.br/
LIGO - Laboratório de Inovação Goiás	Executivo	Estadual	GO	Governo de Minas Gerais, Secretaria de Desenvolvimento e Inovação	2020	Foco no desenvolvimento do estado do GO. Descrito com um ambiente destinado a fomentar, engajar, apoiar e desenvolver a inovação com foco no cidadão.	Promover o fomento à inovação com foco na constante melhoria dos serviços públicos ofertados ao cidadão	https://www.instagram.com/ligogoias/
Lince - Laboratório de Inovação do Controle Externo	Legislativo	Estadual	SC	Tribunal de Contas de Santa Catarina	2022	Foco no em resolver problemas do tribunal de contas de Santa Catarina.	Promove a interação entre os servidores e a busca de soluções para os problemas identificados.	https://www.tcsc.tc.br/content/lince

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
Linegov - Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo	Universidade	Federal	DF	Universidade de Brasília	2012	Vinculado à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE).	Pesquisas nas seguintes linhas: Inovação, Estratégia e Pessoas em Organizações e Governo e Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação em Organizações e Governo.	https://www.linegov.com.br/ Site está fora do ar
Lino - Laboratório de Inovação do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação	Executivo	Estadual	ES	Governo do Espírito Santo, Prodest	2021	É um laboratório do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo (Prodest)	Propor soluções que ajudem a tornar a administração pública estadual mais próxima dos cidadãos	https://prodest.es.gov.br/Not%C3%ADcia/prodest-apresenta-laboratorio-de-inovacao-com-foco-em-parcerias
LINO - Laboratório de Inovação MP-CE	Ministério Público	Estadual	CE	Ministério Público do Estado do Ceará	2020	Focado no Ministério Público do CE. Criado pelo ATO NORMATIVO nº 072/2020	Ser um espaço criativo, reflexivo e colaborativo destinado à cocriação, exploração e testes de ideias, conceitos ou sugestões envolvendo questões, problemas ou projetos do Ministério Público cearense, objetivando o desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos, soluções, serviços ou reformulação de processos de trabalho com o intuito de alcançar maior eficiência institucional.	http://www.mpce.mp.br/lino/
Lumina - Laboratório de Inovação da Alesc	Legislativo	Estadual	SC	Assembleia Legislativa de Santa Catarina	2021	Não está disponível	Não está disponível	Não foi encontrado

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
MPLabs - Laboratório de Inovação Tecnológica e de Negócios do MP-PE	Ministério Público	Estadual	PE	Ministério Público do Estado de Pernambuco	2018	Foco no melhoramento do MP de PE. Instituída pela Portaria nº 1.178/2018	Construir os alicerces do Ministério Público do futuro, por meio do fomento à pesquisa e ao desenvolvimento de iniciativas e práticas inovadoras.	https://bernardodeazevedo.com/conteudos/conheca-mp-labs-o-laboratorio-de-inovacao-do-ministerio-publico-de-pe/
NauLab - Laboratório de Inovação de Blumenau	Executivo	Municipal	SC	Prefeitura de Blumenau	2021	Não está disponível	Não está disponível	Não foi encontrado
NIDUS - Laboratório de Inovação de Santa Catarina	Executivo	Estadual	SC	Governo de Santa Catarina	2021	Foco no estado de SC. Busca Conectar órgão públicos e startups.	Entender os desafios públicos e permitir que o ecossistema apresente diferentes soluções	https://nidus.sea.sc.gov.br/
Pátio Digital	Executivo	Municipal	SP	Secretaria Municipal de Educação - Prefeitura Municipal de São Paulo	2017	Foco na melhoria da educação na cidade de São Paulo. Instituída por meio da Portaria nº 3.786 de 17 de abril de 2017.	Promover espaço e metodologias de colaboração entre governo, Academia, sociedade civil e setor privado; aprimorar e automatizar processos de gestão da Rede Municipal; aumentar os níveis de transparência ativa e de abertura de dados da SME; desenvolver serviços digitais e ferramentas tecnológicas para atender às necessidades da comunidade escolar e fortalecer o controle das políticas educacionais e da aplicação de recursos por parte da gestão e da sociedade.	https://patiodigital.sm.e.prefeitura.sp.gov.br/
PequiLab	Executivo	Estadual	GO	Secretaria da Administração	2019	Foco no estado de GO. Busca conectar	Dotar as pessoas de ferramentas e habilidades para inovar,	https://www.escolade governo.go.gov.br/ex

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
				o de Goiás, Escola de Governo		servidores, parceiros e órgãos.	potencializando as chances de um ambiente de inovação prosperar em todo o governo, para além de nichos e caixinhas, para que uma nova forma de pensar leve a uma nova forma de agir e reverberar em novos processos, produtos, serviços.	perienciar/pequi-lab.html
Prisma: Laboratório de Inovação do TC-PE	Legislativo	Estadual	PE	Tribunal de Contas de Pernambuco	2020	Foco no TCE PE. Convênio com a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).	Construir e despertar métodos de trabalho e iniciativas capazes de transformar as ações do controle externo do Tribunal de Contas do Estado Pernambuco	https://www.tce.pe.gov.br/internet/index.php/mais-noticias-invisivel/347-2021/agosto/6157-prisma-lab-planeja-novas-acoes-de-inovacao-no-tce
Sala de Inovação Prodemge	Executivo	Estadual	MG	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge)	2017	Foco do Estado de MG. Uma sala, um ambiente para promover inovação para o Estado de MG.	Promover inovação no estado de MG.	https://ead.prodemge.gov.br/course/view.php?id=320
Polen - Laboratório de Inovação em Gestão Pública	Executivo	Federal	RJ	Fiocruz	2022	Laboratório de Inovação em Gestão Pública da Fiocruz	Contribuir para a reflexão da inovação no governo e ampliar a vivência com objetivo de disseminar metodologias sobre inovação no setor público, tendo como propósito fomentar a gestão colaborativa e desenvolver soluções inovadoras.	https://portal.fiocruz.br/polen
Usina Pernambuc	Executivo	Estadual	PE	Governo de Pernambuco	2020	Focada no estado de Pernambuco.	Congregar ações do Poder Executivo para que suas	https://usina.pe.gov.br/

Laboratório	Vínculo	Nível de atuação	UF	Vinculação Institucional	Ano de Criação	Observações gerais	Objetivo	Fonte
ana de Inovação						Hub de Inovação no Setor Público do Governo do Estado de Pernambuco	iniciativas sejam planejadas e implementadas, de forma articulada, na incorporação de soluções de inovação que aumentem a efetividade dos serviços públicos, o desenvolvimento da economia, a sustentabilidade da renda e do emprego, e o bem-estar social dos pernambucanos.	

ANEXO 2 – LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PÚBLICOS PORTUGUESES

Laboratório	Vínculo	Ano de Criação	Objetivo	Fonte
LabX – Centro para a Inovação no Setor Público	Unidade orgânica integrada na Agência para a Modernização Administrativa (AMA, I.P.)	2017	Contribuir para o ecossistema de inovação na Administração Pública, promovendo a renovação da oferta de serviços públicos, adequados às reais necessidades de cidadãos e empresas.	https://labx.gov.pt/
LMx Coimbra – Laboratório Municipal de Experimentação de Coimbra	Criado na Divisão de Modernização Administrativa do município de Coimbra	2019	Promover uma cultura institucional de inovação, trabalho colaborativo e de melhoria contínua, que possibilite auscultar os cidadãos para compreender e antecipar as suas necessidades, implementando as ações necessárias para, com eficácia e eficiência, proporcionar serviços municipais transparentes, acessíveis e rigorosos.	https://www.cm-coimbra.pt/
Lx LEM – Laboratório de Experimentação Municipal de Lisboa	Câmara Municipal de Lisboa	2020	Levar soluções para o ecossistema municipal	https://labx.gov.pt/destaques-posts/discurso-direto-lx-lem/
LouléXLab – Laboratório de Experimentação do Município de Loulé	Câmara Municipal de Loulé	2020	Desenvolver projetos, através de processos experimentais e inovadores, de forma a promover o espírito corporativo e colaborativo na Instituição para a satisfação das necessidades e expectativas do município.	https://www.cm-loule.pt/pt/Default.aspx
LEM Valongo – Laboratório Experimentação do Município de Valongo	Camara Municipal de Valongo	2022	Desenvolver soluções colaborativas e inovadoras que respondam aos desafios colocados pelos cidadãos e empresas por forma a satisfazer as suas necessidades e expectativas.	http://www.cm-valongo.pt/
LabInov – Laboratório de Inovação da Polícia Judiciária	Polícia Judiciária		Promoção de uma cultura de inovação, a partilha do conhecimento, o foco nos cidadãos e empresas e a eficiência do serviço público	

Laboratório	Vínculo	Ano de Criação	Objetivo	Fonte
Oeste + Inovação – Laboratório de Experimentação e Inovação da Região Oeste		2022	Contribuir para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas inovadoras, inclusivas e sustentáveis, de forma a potenciar a criação de valor público para o desenvolvimento de um Oeste mais inteligente, conectado, inclusivo, "verde" e próximo dos cidadãos".	https://www.oestecim.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=b23bd467-5faa-45e6-8954-5c8081063ec4&m=c1124
Incuba.Açores – Laboratório de Experimentação da Administração Pública Regional dos Açores		2022	tornar a Administração Pública Regional mais próxima dos seus clientes, disponibilizando serviços públicos que (co)respondam às suas necessidades e expetativas.	https://incuba.azores.gov.pt/