

VIA

R E V I S T A

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Laboratórios de
Inovação:
o que são?

Metodologias dos
i-Labs

Laboratórios
de Inovação na
América Latina

O Futuro dos
i-Labs

Talentos para
Inovação Pública

Ideando Labs

**Saudações, caro leitor.**

É com grande satisfação que apresentamos a 20ª edição da VIA Revista, publicação institucional do grupo de pesquisa em Habitats de Inovação VIA Estação Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Nesta edição, a Revista VIA dedica-se a um dos habitats de inovação mais emergentes e estratégicos da atualidade: os Laboratórios de Inovação, também conhecidos como i-Labs.

Os i-Labs têm se destacado como ambientes experimentais e colaborativos, voltados à criação de soluções inovadoras, ao fortalecimento da cultura de inovação institucional e à cocriação entre diferentes atores — do setor público, acadêmico, empresarial e social. Mais do que espaços físicos, representam uma nova forma de pensar e fazer inovação, baseada em aprendizado contínuo, colaboração e propósito coletivo.

A publicação conta com a participação de autores convidados que são referência no tema, incluindo pesquisadores, gestores de laboratórios, servidores públicos e especialistas em inovação. Suas contribuições enriquecem esta edição ao apresentar experiências práticas, visões estratégicas e tendências que estão moldando o futuro dos i-Labs no Brasil e no mundo.

Ao longo das páginas, o leitor é convidado a explorar diferentes perspectivas que compõem o retrato dos laboratórios de inovação, passando por linhas do tempo, mapas e casos emblemáticos, até relatos de experiências reais. São apresentadas também questões estruturantes, como liderança, avaliação e monitoramento, gestão de mudanças, desafios enfrentados e sustentabilidade desses espaços, além do papel dos i-Labs na aproximação entre inovação, tecnologia e setor público.



expediente



Universidade Federal de Santa Catarina

Reitor: Prof. Irineu Manoel de Souza



Departamento de Engenharia do

Conhecimento

Chefe de depto:

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e

Gestão do Conhecimento (EGC)

Coordenadora:

Profa. Luciane Maria Fadel



Grupo de Pesquisa em

Habitats de Inovação e Empreendedorismo

Corpo Docente: Araci Hack Catapan

Clarissa Stefani Teixeira

Hans Michael Van Bellen

Marcio Vieira de Souza

Via Revista

Organizadores: Clarissa Stefani Teixeira

e Laura Pertile

Projeto Gráfico: Mariana Barardi

Diagramação: Alexandre Ladvig

<http://via.ufsc.br/>

ISSN 2525-6890

Foto da capa: Freepik

Esta edição oferece ainda uma viagem pelo cenário internacional, destacando referências como o MindLab, o Laboratório de Inovação de Portugal e experiências de laboratórios latino-americanos. No contexto nacional, traz uma visão abrangente dos i-Labs nos três poderes, com cases inspiradores como o LaboraGov, o TRT InovaLab, o HackLaber, o Laboratório da AGU, o Laboratório de Inovação da UFSC e o GNova Lab, pioneiro no Brasil.

A VIA Revista reafirma, assim, seu compromisso em difundir conhecimento e inspirar práticas inovadoras, fortalecendo a rede de atores que constroem, diariamente, os ecossistemas de inovação pública e social.

Desejamos uma excelente leitura e que esta edição inspire novas conexões, ideias e caminhos para o futuro da inovação!

Clarissa Stefani Teixeira, Araci Hack Catapan

Professoras UFSC e líderes do Grupo de Pesquisa CNPq

PREFÁCIO

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO -
REVISTA VIA POWERED BY VIA



**RODRIGO MOTA
NARCIZO**

Os laboratórios de inovação tornaram-se uma presença emblemática no setor público brasileiro com um crescimento particularmente acentuado a partir da segunda metade da década de 2010. Emergindo como uma resposta à crescente complexidade dos desafios sociais, essas estruturas são frequentemente apresentadas como catalisadoras de uma gestão pública mais ágil, colaborativa e centrada no cidadão.

O sucesso ou o fracasso de um laboratório de inovação não reside em suas ferramentas ou espaços físicos, mas sim em sua capacidade de navegar por três dualidades intrínsecas ao ambiente público: o experimento versus o medo, a fala contra o silêncio e, por fim, a integração em oposição ao isolamento. A forma como um laboratório enfrenta essas tensões define seu legado e sua relevância para a administração pública.

A essência de um laboratório, como o próprio nome sugere, é ser um "espaço seguro para que as equipes possam ousar, errar, testar". É uma ilha de experimentação concebida para validar protótipos e aprender com o erro de forma ágil, onde a premissa não é apenas "errar rápido", mas "errar rápido para aprender mais rápido ainda". Esta vocação para a prototipagem e o risco calculado permite explorar novas abordagens para problemas públicos complexos antes de comprometer recursos em larga escala. Essa necessidade de experimentação, no entanto, colide frontalmente com a cultura organizacional do setor público. Este ambiente, por sua natureza, atrai "indivíduos adversos ao risco" e é moldado pelo fenômeno do "apagão das canetas", onde decisões não são tomadas pelo medo (às vezes imaginário) do escrutínio do controle. Burocracias desenvolvem uma espécie de "resposta imune" à inovação, detectando-a como um desvio da norma que precisa ser neutralizado. Esse ambiente, onde o medo de punições por falhas desencoraja a proatividade, cria uma poderosa força de inércia que favorece a manutenção do *status quo*.

Nesta arena, o laboratório vive sua primeira dualidade. De um lado, a missão de se arriscar de forma calculada, tratando o erro como parte do processo de aprendizagem. Do outro, a realidade de uma cultura que pode punir a falha e, por consequência, incentivar a paralisia. Superar essa tensão é o primeiro combate do laboratório. Contudo, a permissão para errar é estéril se não for acompanhada da permissão para falar. Como, então, um laboratório pode romper o silêncio imposto pela hierarquia?

Um ambiente psicologicamente seguro é a base sobre a qual a inovação colaborativa é construída. O laboratório ideal é um espaço onde servidores, independentemente da hierarquia, sentem-se encorajados a expressar ideias, questionar processos e cocriar soluções. É um lugar onde o diálogo é a principal ferramenta de trabalho, permitindo que o conhecimento tácito dos agentes públicos venha à tona. Práticas de laboratórios que promovem experimentos com a "participação ativa" de suas equipes parceiras ou uma abordagem de "destrinchar problemas reais" e "focar nas pessoas" ilustram esse princípio em ação.

Essa visão se opõe ao modelo burocrático tradicional, onde prevalece a cultura do "calar e consentir com o que sempre foi assim". A estrutura hierárquica e os silos organizacionais suprimem o debate. Para combater esse silêncio institucional, iniciativas como o programa "CopiCola", do Lab11 (ex- (011).lab) , surgem como mecanismos concretos para preservar a memória institucional e combater as "ilhas de conhecimento" geradas pela rotatividade de pessoal.

Essa dualidade impacta diretamente a capacidade de inovação. Um laboratório que não consegue promover um diálogo autêntico torna-se um ambiente estéril, incapaz de gerar o conhecimento coletivo necessário para enfrentar problemas complexos. No entanto, de que vale uma sinfonia de ideias cocriadas se ela ecoa apenas dentro das paredes do laboratório, sem jamais alcançar o resto da organização?

O valor de um laboratório é potencializado gerado quando ele se integra ao tecido organizacional, atuando como um parceiro estratégico tanto das áreas de negócio (finalísticas) quanto das áreas de gestão, apoiando projetos tanto para o público interno quanto para o externo e sendo um catalisador de resultados da organização. Em contraste, a realidade de muitos laboratórios é a do isolamento. Eles se tornam "ilhas" desconectadas, símbolos do "teatro da inovação": existem para sinalizar modernidade, mas não possuem relevância estratégica. A literatura adverte que,



sem um patrocinador poderoso, a separação física e a autonomia, que deveriam ser vantagens, se voltam contra o laboratório. A consequência desse isolamento é a perda de legitimidade e propósito, como verbalizado por um servidor de um laboratório extinto: "O resto da organização não entendia o que fazíamos, não estávamos interligados ao sistema". Em momentos de mudança de gestão ou restrições orçamentárias, sua existência é facilmente questionada, e ele pode desaparecer tão rapidamente quanto surgiu.

Os desafios apresentados por essas três dualidades são significativos, mas não intransponíveis. Ao contrário, eles representam o cerne da jornada da inovação no setor público, uma jornada que, por definição, é árdua e repleta de obstáculos.

Mas devemos ser otimistas! A inovação é alimentada por problemas, e o setor público está repleto de desafios complexos que servem como combustível para a transformação. Cada barreira cultural, cada silo organizacional e cada resistência à mudança é, também, uma oportunidade para demonstrar o valor de uma nova forma de trabalhar.

O combate para superar essas dualidades vale a pena. A experiência prática demonstra que os laboratórios que enfrentam esses desafios de frente deixam legados que perduram e inspiram, mesmo que sua existência formal termine. Este é o impacto mais profundo e a promessa duradoura da inovação no setor público: transformar pessoas (quem faz a inovação e quem recebe seus benefícios) e, através delas, transformar o próprio Estado.



SUMÁRIO

- 11** Laboratórios de Inovação: o que são?
- 14** Os Laboratórios de Inovação: os ambientes colaborativos que potencializam a cocriação e a transformação institucional
- 19** Ecossistemas e Redes de Inovação Pública: os i-Labs como nós ativos em ecossistemas de inovação
- 23** Conheça o laboratório de inovação dinamarquês que inspirou uma revolução no modo de pensar e fazer políticas públicas
- 31** LabX: o caso português de evolução de laboratório de experimentação a centro para inovação do setor público
- 39** Espaços estratégicos para repensar políticas públicas, ampliar a participação social e promover inovação.
- 48** Uma imersão em diálogos e práticas dos i-Labs Ibero-Americanos reunidos no Rio de Janeiro
- 52** Dos Primeiros Experimentos Internacionais às Iniciativas Brasileiras: a trajetória de um movimento global por inovação pública.
- 58** A legislação dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro
- 62** Diferentes caminhos para transformar o setor público
- 68** Habitats de Inovação como pontes estratégicas entre GovTechs e Governo



77 Rede InovaGov: articulando laboratórios, gestores e práticas inovadoras para o setor público no Brasil

84 Laboratório de inovação SINOVA

88 O Laboratório que nasceu de uma inquietação.

94 LABHacker: um modelo de fomento do ecossistema de inovação cívica

100 Laboratório de Inovação da AGU - LABORI

104 Laboratórios de Inovação nos TRTs: agentes de transformação e excelência no setor público

113 TRT 12 Região: Inovação que transforma a Justiça do Trabalho em Santa Catarina

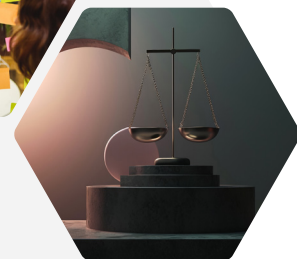
119 Nossa Jornada pela Clareza: como o Legal Design e a Linguagem Simples estão redefinindo o papel dos laboratórios de inovação no judiciário

127 Metodologias nos i-Labs: o “como” que dá vida ao “porquê”

132 A importância de formar servidores para liderarem processos de inovação dentro das instituições.

140 Inovação aberta como forma de potencializar resultados de laboratórios de inovação no setor público

145 O Futuro é Neurodiverso: inovação e inclusão no serviço público



154 LabSin : a inovação não nasce de estruturas físicas, mas das conexões humanas que as antecedem.

158 Mapa Do Lab: um jogo sério para análise de laboratórios de inovação

170 Ideando Labs: por uma cultura de inovação pública

178 Da Vitrine ao Valor Público: gestão de mudança para implantar e acelerar Laboratórios de Inovação

183 Um novo modelo para a avaliação da inovação no setor público

188 Laboratórios de Inovação: o desafio de inovar no governo

194 Programas de Aceleração da Inovação da Ensp: um caminho colaborativo para o desenvolvimento e aprendizagem institucional.

199 O futuro dos i-Labs





INTRODUÇÃO AOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Laboratórios de Inovação: o que são?



Laura Pertile

No mundo todo, esses espaços aparecem com diferentes nomes — *i-Labs*, laboratórios de governo, *policy labs* e tantos outros. Mas, mais do que a sigla ou o título, o que realmente importa é o que eles simbolizam. São lugares criados para experimentar novas ideias, aprender fazendo, trazer as pessoas para perto das soluções e repensar o jeito de resolver problemas públicos.

As mudanças da sociedade acontecem em ritmo acelerado. As tecnologias transformam hábitos, comportamentos e expectativas, enquanto problemas antigos ganham novas camadas de complexidade. Diante desse cenário, os gover-

nos são desafiados a repensar sua forma de agir e de entregar valor público.

Soluções que antes pareciam suficientes já não dão conta da realidade atual. É preciso criar, testar, aprender e, acima de tudo, fazer junto. A cocriação — o ato de pensar e construir com o outro — tornou-se uma saída para lidar com os desafios públicos.

Em contextos marcados pela burocracia e pela fragmentação de processos, os laboratórios de inovação se tornaram uma forma prática de introduzir flexibilidade, experimentação e aprendizado dentro das instituições.

Seja como espaços voltados para escutar as pessoas e desenvolver políticas públicas; ou como ambientes de experimentação, onde servidores, especialistas e cidadãos se reúnem para imaginar novas formas de governar e atender os cidadãos. Com o passar dos anos, os i-Labs evoluíram de pequenos experimentos isolados para componentes centrais das estratégias de inovação em muitos governos ao redor do mundo.

No Brasil, esse movimento ganhou força a partir da inquietação de gestores e servidores públicos que buscavam novas formas de gestão, aliada à necessidade de modernizar o Estado diante das transformações digitais. A corrida pela digitalização dos serviços e a consolidação do governo eletrônico trouxeram consigo o desafio de repensar processos, aproximar o cidadão e tornar a administração pública mais ágil e eficiente. **Os laboratórios surgiram como espaços de criação e desenvolvimento, dentro das próprias instituições, para repensar serviços, redesenhar processos e aproximar o Estado do cidadão.**

Esses ambientes não seguem uma estrutura rígida nem partem de um único modelo. Uma das características fundamentais que permeiam todas as atividades de um i-Lab é sua missão, que define o propósito e a direção estratégica desde sua concepção (Pertile, 2025). Cada laboratório nasce com um propósito próprio, moldado pela realidade da instituição e pelas pessoas que o constroem. Há laboratórios focados em transformação digital, outros dedicados à melhoria de políticas públicas, e há ainda os que se voltam para capacitar equipes, promover cultura de inovação e estimular a criatividade dentro dos órgãos públicos.

Por isso, não existe “*receita pronta*”. Os laboratórios de inovação são moldados por contextos — e cada laboratório é único. Eles são estruturas que

se adaptam às demandas de cada setor, departamento ou área de atuação, seja no nível municipal, estadual ou federal. Alguns têm foco no desenvolvimento de serviços e processos; outros se dedicam à criação de soluções, à experimentação ou à formação de pessoas. Cada laboratório encontra seu próprio caminho para inovar, refletindo as necessidades, os desafios e a maturidade institucional do ambiente em que está inserido.

Como apontam Carstensen e Bason (2012), os laboratórios funcionam como soluções organizacionais para superar barreiras à inovação, baseados na compreensão de que as atitudes e capacidades necessárias para inovar diferem daquelas exigidas para a rotina operacional do Estado. Enquanto os processos administrativos tradicionais buscam estabilidade e previsibilidade, a inovação precisa de espaço para a dúvida, para o teste e para o erro — algo que os i-Labs legitimam dentro do ambiente público.

A importância desses espaços se conecta à visão de Lipsky (1980) sobre os chamados *burocratas de rua* — servidores que interagem diretamente com os cidadãos e materializam, na prática, as políticas públicas. É justamente nesse ponto de encontro entre o Estado e a sociedade que os laboratórios ganham sentido: eles criam condições para que a escuta e a experiência do cidadão sejam integradas à formulação e à melhoria das políticas públicas.

Nos últimos anos, o número de laboratórios cresceu de forma significativa no país. No setor executivo — em ministérios, secretarias e órgãos públicos — o movimento encontra uma de suas maiores forças, com uma multiplicidade de laboratórios que exploram novos caminhos para a inovação pública. No setor judiciário, por exemplo, o avanço foi impulsionado pela Resolução nº 395/2021 do Conselho Nacional de Justiça

(CNJ), que indica os laboratórios como instrumentos estratégicos para promover uma justiça mais acessível, colaborativa e inovadora, que reconheceu oficialmente o papel dos laboratórios como espaços estratégicos para modernizar a justiça e ampliar o acesso do cidadão.

Mas afinal, o que são, então, os Laboratórios de inovação?

Um laboratório é, antes de tudo, um espaço de aprendizagem! Aprende-se sobre o problema, sobre o usuário, sobre a própria instituição e, sobretudo, sobre os limites e as possibilidades do Estado em inovar. Ele é o lugar onde o erro é permitido, onde se experimenta antes de decidir, e onde a prática cotidiana se torna uma oportunidade de construir conhecimento coletivo. Por isso, não há um modelo único — cada laboratório é único, porque cada instituição tem sua própria história, cultura e desafios.

Alguns funcionam dentro de secretarias e ministérios, outros em tribunais, universidades ou prefeituras. Há laboratórios pequenos, formados por poucos servidores e muita vontade; e há estruturas maiores, conectadas a redes nacionais e internacionais de inovação. Mas em todos os casos, há algo em comum: o desejo de melhorar a vida das pessoas por meio do serviço público.

Segundo autores como Mulgan (2014) e Sano (2020), os laboratórios são *“espaços colaborativos voltados para incentivar a criatividade, a experimentação e a inovação”*. São também, como destaca Tönurist, Kattel e Lember (2017), formas institucionais experimentais com interações complexas, adaptadas às realidades locais e às capacidades de cada organização.

Esses ambientes foram criados NÃO para substituir o sistema público, mas para torná-lo mais

flexível, mais aberto e mais inteligente. Esses espaços fortalecem uma mentalidade orientada ao aprendizado contínuo, capacitando pessoas a fomentar criatividade, experimentação e colaboração na resolução de problemas públicos.

Laura Pertile



Os laboratórios de inovação são a prova de que o setor público também é um espaço de criação, colaboração, aprendizado e entrega de valor.

Referências:

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C. Powering collaborative policy innovation: can innovation labs help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, v. 17, n. 1, 2012. Artigo 4. Disponível em: https://innovation.cc/wpcontent/uploads/2012_17_1_4_christian_bason_innovation-labs.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

MULGAN, G. **The Innovation Lab**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

PERTILE, L. **Laboratórios de inovação no setor público**: Elementos e componentes para operacionalização dos i-Labs. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/264784?show=full>. Acesso em: 16 out. 2025.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. 45 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 16 nov. 2025.

TÖNURIST, 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. 1455-1479, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>.



O CONTEXTO DOS I-LABS NOS HABITATS DE INOVAÇÃO

Os Laboratórios de Inovação: os ambientes colaborativos que potencializam a cocriação e a transformação institucional



Clarissa Stefani Teixeira

Os habitats de inovação constituem ambientes que favorecem a criação, o desenvolvimento e a difusão de conhecimento e tecnologias voltadas à geração de valor econômico, social e ambiental. Mais do que espaços físicos, os habitats representam arranjos sistêmicos de interação, nos quais diferentes atores como por exemplo, universidades, governo, empresas e sociedade civil, colaboram de forma articulada para impulsionar processos de inovação.

Cada habitat possui características e funções específicas dentro do ecossistema de inovação. Incubadoras, parques, centros de inovação e as demais tipologias de habitats de inovação, de maneiras distintas, compõem estratégias para que o ecossistema de inovação seja efetivamente alinhamento. Ao mesmo tempo, esses espaços contribuem para o desenvolvimento territorial sustentável. As diferenças destes ambientes já foram retratadas em algumas publicações do

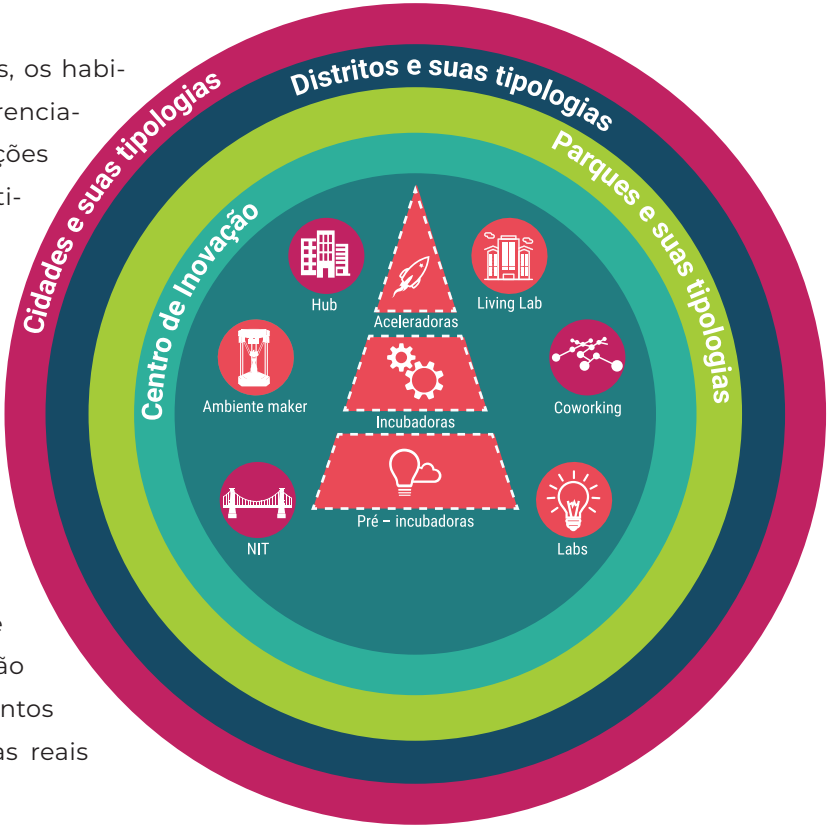
grupo VIA Estação Conhecimento, e podem ser assim descritas:

Tipologia de habitats de inovação	Disponibilidade	Proposta inicial	Entrada no ambiente	Processo realizado	Saída do habitat de inovação
Pré-incubadora	Física ou virtual	Ideias de negócios com equipe e/ou empresa/projeto ainda não formalizada, ou seja, no caso de empresas ainda sem CNPJ	Normalmente via chamadas públicas direcionadas a equipes ou indivíduos com propostas de negócio sem CNPJ formalizado	Há metodologia estruturada que orienta o desenvolvimento da ideia. Oferece assessoria, capacitação, mentoria e apoio ao desenvolvimento do modelo de negócio	A graduação ocorre mediante o alcance dos objetivos da metodologia, com modelo de negócio estruturado e apresentação em banca final
Incubadora	Física ou virtual	Modelo de negócio inovador e empresa formalizada (CNPJ) normalmente até a assinatura do contrato ou ainda com data definida para isso ocorrer	Normalmente via chamadas públicas com critérios definidos	Oferece infraestrutura, mentorias e serviços de apoio normalmente em gestão, mercado, capital, tecnologia e perfil empreendedor	Graduação ocorre conforme resultados e maturidade da empresa, evidenciada em avaliações periódicas e indicadores de desempenho
Aceleradora	Física e virtual	Modelo de negócio inovador	Normalmente via chamadas públicas ou convites	Oferece mentorias intensivas, conexões com investidores, capacitações e suporte estratégico em crescimento e captação	Conclusão do programa com demo day para investidores e potencial obtenção de investimento e parcerias comerciais
Coworking	Física com alguns serviços realizados de forma virtual	Empreendedores, profissionais autônomos ou pequenas empresas que necessitam de espaço físico e networking	De acordo com a disponibilidade de espaço e assinatura de contrato	Não há processo metodológico; foco no compartilhamento de infraestrutura e rede de contatos; eventos de integração e colaboração	Encerramento do contrato ou mudança de espaço, sem graduação formal
Núcleo de inovação tecnológica	Física e virtual	Empresas ou instituições interessadas em acessar conhecimento científico e tecnológico de uma ICT	Por demanda de parceria ou formalização jurídica diversa entre instituição e empresa	O processo se associa ao instrumento jurídico firmado entre instituição e empresa como forma de transferir conhecimento. Envolve normalmente questões associadas à propriedade intelectual	Conclusão do contrato com entrega de conhecimento, tecnologia transferida, licenciada ou outros tipos de interação

Tipologia de habitats de inovação	Disponibilidade	Proposta inicial	Entrada no ambiente	Processo realizado	Saída do habitat de inovação
Living lab	Física	Empresas ou startups que necessitam testar e validar soluções inovadoras em ambiente real	Normalmente via chamadas públicas, desafios ou convites em função das temáticas do ambiente	Testagem das soluções em contexto real, com feedback de usuários e potenciais clientes; processo colaborativo e iterativo	Homologação da solução inovadora, relatório de desempenho ou atestado da solução testada, permitindo inserção no mercado
Hubs	Física ou virtual	Ideias, empresas ou equipes inovadoras com foco em colaboração	Entrada conforme disponibilidade de espaço ou alinhamento temático	Foco na conexão entre atores, eventos de networking e compartilhamento de conhecimento; sem metodologia única	Ampliação de conexões e visibilidade da empresa; não há processo de graduação, por exemplo
Labs	Física ou virtual	Inovação fechada ou aberta voltada à resolução de problemas reais.	Via editais próprios ou parcerias com instituições e empresas; pode envolver equipe interna	Cada laboratório define sua própria metodologia; foco em experimentação, prototipagem e validação de soluções	Soluções apresentadas e implementadas em contexto interno (empresa, governo, universidade)
Ambiente maker	Física ou virtual	Empreendedores, estudantes ou inventores com ideias de produtos ou soluções	Acesso mediante inscrição ou solicitação de uso	Oferece infraestrutura, ferramentas e cursos para prototipagem e experimentação	Empreendedor sai com protótipo funcional desenvolvido e aprendizado técnico

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Mesmo que com tipologias diversas, os habitats de inovação são espaços diferenciados, propícios para que as inovações ocorram, pois são locus de compartilhamento de conhecimento e espaços de aprendizagem, formando networking que une talento, tecnologia e capital para alavancar a cultura e o potencial empreendedor e inovador. Estes ambientes podem ser instrumentos da política pública, considerados como agentes atratores e transformadores de realidades locais, que articulam o ecossistema de inovação em prol do desenvolvimento de talentos e soluções que resolvam problemas reais (Souza; Teixeira, 2022).



Tipologias de habitats de inovação.
Fonte: Souza e Teixeira (2022).



Clarissa Stefani Teixeira
Coordenadora VIA Estação
Conhecimento.

“Os Laboratórios de Inovação são mecanismos que criam **respostas** ao conjunto de **barreiras** a partir de **processos** que se ancoram na **transformação** das **pessoas** e na busca da **experimentação** de **soluções inovadoras** que atendam **desafios públicos** e as **necessidades** de **usuários reais**. Os espaços são **dinâmicos** e estimulam a **colaboração**, a **criatividade**, a **multidisciplinaridade** e a **interocução** com os **atores** do **ecossistema** de inovação”.

Por serem considerados habitats de inovação, os laboratórios de inovação desempenham uma função catalisadora: estimulam a troca de saberes, fortalecem a cultura de colaboração e aceleram o ciclo que transforma ideias em soluções concretas. São espaços de aprendizado coletivo, em que o erro é reconhecido como parte do processo e a experimentação se converte em motor de mudança institucional.



O que não são os Laboratórios de Inovação



Os laboratórios são espaços de colaboração e compartilhamento de conhecimento e devem ser encarados como a **PORTA DE ENTRADA** da inovação.



Não seleciona propostas, projetos, iniciativas **INADEQUADAS** ou ainda **TOP DOWN** ou que possam colocar em **RISCO** seus recursos, imagem, contratos e finalidades.



Não permite longa permanência de projetos, ou seja, criação de uma mentalidade de **PENSIONATO**.



É um epicentro de um ecossistema de da organização, mas não resolve toda a **COMPLEXIBILIDADE** dos problemas da organização.



Não são estruturas **PADRÕES**. Não têm objetivos padronizados, pois **FOCAM** suas atividades à **DEMANDA** da organização e de seus usuários.



Não é um ambiente de uma pessoa só. Os laboratórios precisam de **EQUIPE**.



O que são os laboratórios de inovação

Promove a **CULTURA** e **CONEXÃO** da inovação e do empreendedorismo.



Atua no **DESENVOLVIMENTO** da organização e precisa ser **APOIADO** e **FOMENTADO** por ela.



Serve como fonte de **INSPIRAÇÃO** para a geração de **TALENTOS**.

Oferece instalações, serviços e recursos **COMPARTILHADOS**. Podem ser operacionalizados de forma **FÍSICA** ou **VIRTUAL**.



Desenvolve novos **CONHECIMENTO** e inovação por meio de projetos e da conexão com o **ECOSSISTEMA** de inovação.



Precisa ter **PROCESSOS** bem definidos e estar ancorado com **METODOLOGIAS** e ferramentas inovadoras.



Sua operacionalização deve ser **INDEPENDENTE** e atuam como conectores da inovação.



Os i-Labs, inseridos em diferentes contextos e organizações, exercem também uma função articuladora: promovem a experimentação orientada a problemas concretos, estimulam a prototipagem rápida de ideias e fortalecem a cultura de inovação institucional. Nesses ambientes, o erro é entendido como parte essencial do processo de aprendizagem, e a cocriação é o método que conduz à geração de soluções inovadoras e sustentáveis.

A inserção dos laboratórios nos habitats de inovação amplia a capacidade de transformar conhecimento em ação. Quando conectados a redes mais amplas, esses espaços impulsionam o fluxo de informações e a circulação de boas práticas, favorecendo a criação de políticas públicas inovadoras, novas tecnologias e serviços mais eficientes.

Os laboratórios de inovação também desempenham papel estratégico em apoiar processos de gestão de mudança, disseminar metodologias participativas e fomentar a inovação aberta. Sua atuação estimula a colaboração entre diferentes níveis institucionais e a aproximação entre setores

historicamente distantes, como governo e sociedade civil. Essa interconexão é fundamental para que os habitats se mantenham vivos, adaptáveis e responsivos aos desafios contemporâneos.

Dessa forma, os Laboratórios de Inovação se configuram como catalisadores do movimento de transformação especialmente do setor público. Eles representam o ponto de encontro entre pessoas, ideias e instituições dispostas a repensar o modo de produzir valor público e social. Ao promover a cocriação, a experimentação e a integração de diferentes saberes, os *i-Labs* não apenas ampliam o potencial inovador dos territórios, mas também consolidam a inovação como prática cotidiana, colaborativa e orientada a resultados para a sociedade.

Assim, compreender os Laboratórios de Inovação dentro da lógica dos habitats de inovação é reconhecer que a inovação não nasce de esforços isolados, mas da conexão entre ambientes, pessoas e propósitos. Os *i-Labs* consolidam-se como instrumentos essenciais capazes de responder de forma inovadora aos desafios contemporâneos.

Referências:

SOUZA, R. K. DE; TEIXEIRA, C. S. Habitats de inovação: Alinhamento conceitual. São Paulo: Perse, 2022. 68p. v. 2.



CONEXÕES QUE GERAM TRANSFORMAÇÃO

Ecosistemas e Redes de Inovação Pública: os i-Labs como nós ativos em ecossistemas de inovação



Guilherme
Paraol de Matos

Os i-Labs, ou laboratórios de inovação, são ambientes experimentais e colaborativos que estimulam a cocriação de soluções e fortalecem a cultura de inovação institucional. Sua natureza colaborativa, entretanto, vai muito além das fronteiras do próprio laboratório ou de sua equipe interna. Esses espaços nascem com a missão e a necessidade de se conectar com o ecossistema de inovação local.

Um laboratório de inovação não deve pretender resolver, de forma isolada, todos os desafios de inovação de uma organização. Pelo contrário, seu

papel é atuar como um nó ativo em uma rede mais ampla de atores. Ao se posicionar dessa maneira, o laboratório potencializa sua atuação ao acionar diferentes parceiros que, de forma colaborativa, contribuem com seus projetos e fortalecem a capacidade inovadora do sistema como um todo.

O conceito de ecossistema de inovação é amplamente reconhecido e se refere a um conjunto dinâmico de atores, elementos e relações que, integrados de maneira orgânica, criam um ambiente fértil para o surgimento da inovação. Assim como

nos ecossistemas biológicos, a inovação floresce da interdependência entre diversos elementos, empresas, universidades, governos e cidadãos que interagem e evoluem conjuntamente.

Segundo Granstrand e Holgersson (2020), um ecossistema de inovação é “um conjunto em evolução de atores, atividades e artefatos, e das instituições e relações, incluindo as complementares e substitutas, que são importantes para o desempenho inovador de um ator ou de uma população de atores”.

Nessa lógica, o i-Lab se posiciona como um ator estratégico dentro do ecossistema. Seu papel é conectar-se a uma ampla rede de parceiros, que inclui atores públicos (executivo, legislativo e judiciário), instituições de conhecimento (universidades e ICTs), agentes empresariais (de startups a grandes corporações), demais habitats de inovação (centros de inovação, parques tecnológicos, etc), entidades institucionais (como Sebrae, federações e associações setoriais), agências de fomento e a própria sociedade civil.

Essa atuação em rede é essencial não apenas para o fortalecimento dos laboratórios enquanto habitats de inovação, mas também para a vitalidade e a sustentabilidade dos ecossistemas de inovação. Afinal, a inovação acontece quando conexões se formam, ideias circulam e diferentes atores colaboram para transformar desafios complexos em soluções concretas.

A força das redes de inovação: i-Labs como catalisadores de conexões

Como demonstrado, a atuação dos laboratórios de inovação dentro dos ecossistemas é fundamental para o alcance de seus objetivos. Mais do que espaços de experimentação, os i-Labs



ganham potência quando operam em rede, pois essa dinâmica colaborativa permite gerar resultados mais rápidos e sustentáveis, alcançando níveis de evolução que dificilmente seriam possíveis de forma isolada.

A formação de redes de laboratórios representa uma poderosa estratégia de troca de conhecimento, experiências e conexões entre os próprios i-Labs. Essa interação cria um ecossistema de inovação próprio, sustentado por interesses, desafios e propósitos comuns, que se reforçam mutuamente.

Atuar em rede possibilita o compartilhamento de infraestrutura, serviços e, sobretudo, conhecimento, acelerando o amadurecimento dos laboratórios e promovendo economias de escala que beneficiam o coletivo. Além disso, um modelo de funcionamento compartilhado favorece o alinhamento de agentes e atividades, garantindo maior coerência nas ações desenvolvidas e fortalecendo a identidade do conjunto.

Uma rede sólida e diversificada composta por empreendedores, mentores, investidores, prestadores de serviços e outros atores amplia ainda mais esse potencial. Ela estimula o compartilhamento de ideias, o acesso a recursos e incentivos, a superação de barreiras e a descoberta de novas oportunidades. Nesse contexto, os laboratórios atuam como agentes ativadores da rede empreendedora, funcionando também como sistemas de apoio que reúnem pares, mentores e especialistas dispostos a cocriar soluções.

O conceito de redes colaborativas reforça essa visão. Trata-se de um paradigma orientado à formação de alianças estratégicas baseadas em fluxos fluidos de colaboração entre organizações autônomas, distribuídas e diversas em competências,

métodos e culturas. Apesar das diferenças, essas organizações compartilham objetivos comuns e, ao focar em suas competências essenciais, agregam valor e compartilham recursos para responder de forma mais ágil e eficiente às demandas do mercado (Camarinha-Matos; Afsarmanesh, 2005).

De acordo com Araújo et al. (2010), a formação de redes constitui uma estratégia essencial para a disseminação e consolidação da cultura de inovação. Além de promover a troca de informações e experiências entre instituições, essas redes favorecem a capacitação de profissionais, formando multiplicadores de conhecimento e aprimorando a gestão coletiva das iniciativas. Em outras palavras, as redes não apenas conectam, mas fortalecem, disseminam e sustentam a inovação no longo prazo.

Exemplos de Redes de Inovação Pública no Brasil

No Brasil são encontrados exemplos de redes de inovação pública. Algumas redes de destaque são apresentadas, como segue.

A **Conexão Inovação Pública** é uma rede nacional formada por pessoas, servidoras públicas ou não, que compartilham o propósito de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade por meio da inovação. Criada de forma orgânica e voluntária, a iniciativa surgiu no Rio de Janeiro, quando três servidores federais se uniram para descentralizar ações que até então se concentravam em Brasília. Sem fins lucrativos e **movida pelo engajamento espontâneo de seus integrantes**, a rede promove eventos, com destaque para o Prêmio Conexão Inova que está em sua sexta edição, encontros e trocas de experiências em todo o país, fortalecendo a cultura de inovação no setor público.



A **Rede InovaGov** reúne pessoas e instituições comprometidas com a transformação da gestão pública por meio da colaboração e da inovação.

Articulado pela Diretoria de Inovação da ENAP (GNova), o InovaGov conecta servidores, empreendedores, acadêmicos



e organizações públicas e privadas em uma rede de aprendizado mútuo. Sua plataforma digital funciona como um **hub nacional**

de inovação pública, reunindo laboratórios, comunidades temáticas e unidades de governo que compartilham práticas, desafios e soluções. Estruturada com embaixadores e líderes de comunidade, a rede promove formações, eventos e ações colaborativas voltadas à modernização do Estado e à melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.



A **InovaGovSC** é uma rede pioneira que integra os laboratórios de inovação dos cinco poderes de Santa Catarina: Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público e Tribunal de Contas. Formalizada em 2021 por meio de um Termo de Cooperação Técnica, a iniciativa tem como objetivo **compartilhar experiências, promover projetos conjuntos e fortalecer a cultura de inovação no setor público catarinense**. Entre suas principais ações estão o desenvolvimento de estudos e pesquisas, a promoção de capacitações, a divulgação de boas práticas e a realização de eventos colaborativos, consolidando o Estado como referência nacional em inovação pública interinstitucional.



Guilherme Paraol de Matos

“A inovação pública floresce quando os laboratórios se conectam, compartilham conhecimento e constroem, juntos, soluções que transformam o Estado e melhoram a vida das pessoas.”

Referências:

ARAÚJO, E. F.; BARBOSA, C. M.; QUEIROGA, E. S.; ALVES, F. F. Propriedade intelectual: proteção e gestão estratégica do conhecimento. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 1-10, 2010.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **A framework for management of virtual organization breeding environments**. In: Working conference on virtual enterprises, 2005. Anais... Springer: Boston, 2005.

GRANSTRAND, Ove; HOLGERSSON, Marcus. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. **Technovation**, v. 90, p. 102098, 2020.



MINDLAB - O PRIMEIRO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO MUNDO

Conheça o laboratório de inovação dinamarquês que inspirou uma revolução no modo de pensar e fazer políticas públicas



Guilherme
Salm Duarte

Fundado na Dinamarca em 2002, o MindLab entrou para a história como o primeiro laboratório público de inovação do mundo. Desde o início, seu foco foi claro: **reformular a maneira como as políticas públicas eram concebidas e implementadas, priorizando a eficácia e o bem-estar do cidadão**. Nos seus anos iniciais, promoveu cerca de 280 workshops, que serviram para cultivar a criatividade e a colaboração entre servidores públicos de diferentes ministérios.

Em 2007, o MindLab passou por uma reestruturação estratégica, tornando-se uma unidade interministerial com um forte direcionamento para o usuário. Com uma equipe multidisciplinar, que reunia especialistas em design, ciências sociais e administração pública, o laboratório desenvolveu projetos de grande impacto, como o “Caçadores de Fardos”, que buscou simplificar encargos administrativos para empresas. Essa fase consolidou o MindLab como uma referência

em metodologias centradas no ser humano dentro da administração pública dinamarquesa.

Os anos de 2010 e 2011 marcaram a ascensão internacional do laboratório. O livro *“Leading Public Sector Innovation”*, de Christian Bason, então diretor, tornou-se leitura obrigatória para gestores e acadêmicos ao redor do globo.

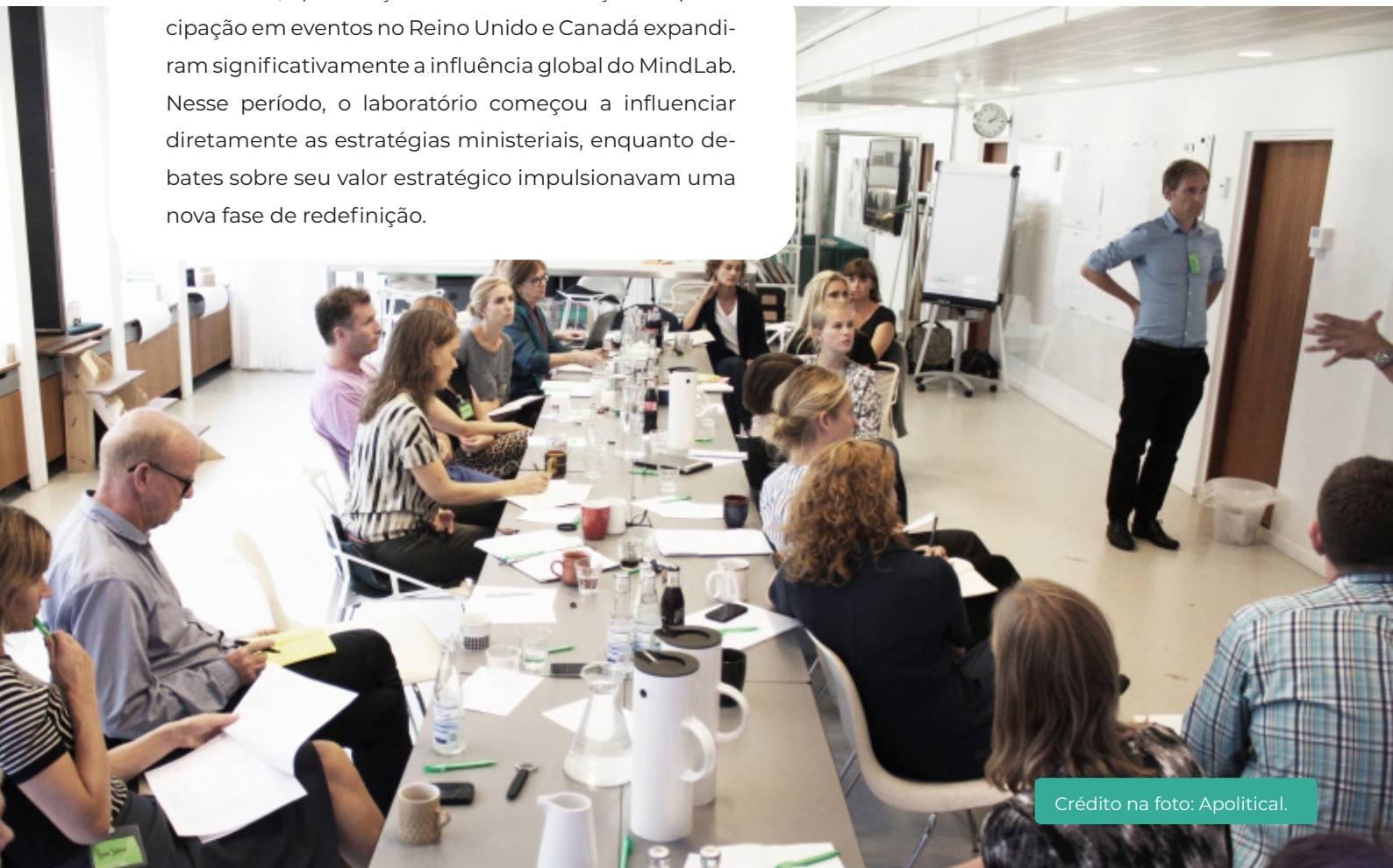
Quer se aprofundar no conteúdo do livro *Leading Public Sector Innovation*? Acesse a obra completa por meio do link abaixo e explore como liderar a inovação no setor público de forma estratégica e centrada no cidadão



[Acesse Aqui](#)



Além disso, a publicação do “Guia de Inovação” e a participação em eventos no Reino Unido e Canadá expandiram significativamente a influência global do MindLab. Nesse período, o laboratório começou a influenciar diretamente as estratégias ministeriais, enquanto debates sobre seu valor estratégico impulsionavam uma nova fase de redefinição.



Crédito na foto: Apolitical.

De 2012 a 2013, o MindLab intensificou seu papel estratégico, atuando como um parceiro fundamental na condução de grandes mudanças organizacionais. Contribuiu ativamente para a produção de conhecimento científico, liderando publicações da União Europeia sobre inovação no setor público, e aplicou métodos de design na execução de políticas nacionais complexas, como a reforma das pensões antecipadas.

Entre 2014 e 2015, o laboratório expandiu sua atuação para o âmbito municipal, com a integração do município de Odense, respondendo à crescente demanda por inovação nas esferas locais. O MindLab também se destacou ao apoiar a criação de laboratórios similares em países como Uruguai, Canadá e Reino Unido, sendo este último diretamente influenciado na concepção de seu Policy Lab.

Finalmente, de 2016 a 2017, o MindLab passou por um reposicionamento, assumindo o papel de catalisador de mudança cultural no setor público. Mais do que atuar no design de serviços, passou a impulsionar transformações estruturais nas culturas organizacionais governamentais, consolidando-se como um símbolo global da evolução da inovação pública. Em 2018, encerrou suas atividades, deixando um legado duradouro que segue inspirando iniciativas ao redor do mundo.

Highlights do MindLab

2002

marcou a fundação do MindLab como o primeiro laboratório público de inovação do mundo, realizando centenas de workshops que estimularam a criatividade dos servidores públicos e promoveram a colaboração entre diversos ministérios;

2007

o laboratório passou por uma reestruturação para se tornar uma unidade interministerial orientada

2010
a
2011

ao usuário, formando uma equipe multidisciplinar e lançando projetos emblemáticos, como o “Caçadores de Fardos”, que focava na redução da burocracia, consolidando metodologias centradas no ser humano;

trouxe a expansão internacional, com a publicação do livro *Leading Public Sector Innovation* e do “Guia de Inovação”, participação em eventos globais e influência direta nas estratégias ministeriais. Esse reconhecimento, no entanto, veio acompanhado de questionamentos sobre o valor estratégico do MindLab;

2012
a
2013

2012 a 2013: o laboratório assumiu um papel mais estratégico como parceiro de mudanças organizacionais, intensificando a produção científica e liderando publicações da União Europeia, além de aplicar métodos de design em reformas complexas, como a previdenciária;

2014
a
2015

ampliou sua atuação para o nível municipal com a entrada do município de Odense e passou a apoiar a criação de laboratórios similares em países como Uruguai, Canadá e Reino Unido, influenciando diretamente a criação do Policy Lab britânico;

2016
a
2017

2016 a 2017: foi marcada pelo reposicionamento do MindLab como catalisador de mudança cultural no setor público, superando o enfoque restrito ao design de serviços e promovendo transformações estruturais nas culturas organizacionais governamentais.

2018

encerramento das atividades do MindLab.

Colaboração internacional e a parceria com o Brasil

A atuação internacional do MindLab foi um de seus marcos mais relevantes, e a parceria com o Brasil representou um exemplo dessa dimensão. A colaboração foi formalizada por meio de uma carta de intenções assinada entre os governos da

Dinamarca e do Brasil, na abertura da Semana de Inovação em Gestão Pública (InovaGov), realizada em dezembro de 2015, na capital federal. O acordo visava o compartilhamento de conhecimento, o desenvolvimento de projetos conjuntos e a criação de um laboratório de inovação no Brasil, que posteriormente passou a se chamar G.Nova.



Crédito na foto: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Durante dois anos, o MindLab atuou diretamente na concepção e estruturação do G.Nova, laboratório vinculado à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Essa colaboração envolveu desde a identidade visual do laboratório até sua inauguração oficial, que contou com a presença de autoridades dos dois países. O MindLab forneceu uma equipe dedicada, composta por dois representantes dinamarqueses e uma consultora brasileira com formação em design.

O processo foi planejado para respeitar as particularidades e sensibilidades culturais bra-

sileiras. Por isso, a consultora brasileira teve papel essencial, convivendo com a equipe da ENAP e adaptando as metodologias do MindLab à realidade nacional. Esse respeito mútuo foi apontado como um dos pilares do sucesso da cooperação.

A parceria também envolveu missões técnicas, capacitações, oficinas, mentorias e coprodução de projetos com ministérios brasileiros. Em sua fase final, o projeto assumiu um caráter reflexivo e avaliativo, com registro dos aprendizados e resultados obtidos. Para o MindLab, essa co-



Crédito na foto: Escola Nacional de Administração Pública.

operação representou um momento de aprendizado, pois permitiu questionar suas próprias práticas e renovar seus métodos por meio da interação com um contexto completamente diferente.

Além disso, a colaboração estreitou os laços institucionais entre a ENAP e o governo da Dinamarca, posicionando o país europeu como um parceiro estratégico na promoção da inovação pública no Brasil. Mesmo após o fim da cooperação formal, seus efeitos seguem presentes.

Quer entender um pouco mais sobre a parceria entre o Brasil e a Dinamarca, a criação do G.Nova e seus projetos? Acesse o e-book produzido pela ENAP que descreve a colaboração entre os dois países, revelando os bastidores e os resultados da parceria entre o G.Nova e o MindLab.



[Acesse Aqui](#)



Contudo, embora o MindLab tenha se consolidado como um caso exemplar de laboratório de inovação pública, em 2018 o laboratório passou por uma transição, dando lugar à Disruption Taskforce, marcando uma nova fase na trajetória

Etapas da Colaboração
entre Gnova e MindLab

1. Criação do laboratório brasileiro
jan-jul/16

2. Estruturação do Gnova
ago/16-mai/17

3. Desenvolvimento de projetos
jun/17-abr/18

4. Reflexão sobre a colaboração
mai-dez/18



da inovação no setor público global. Afinal, o MindLab não foi apenas o primeiro laboratório público de inovação do mundo, mas também um fomentador de uma nova cultura governamental, mais **aberta à experimentação, centrada no cidadão e orientada por evidências**.

O encerramento do MindLab e a transição para a Disruption Taskforce

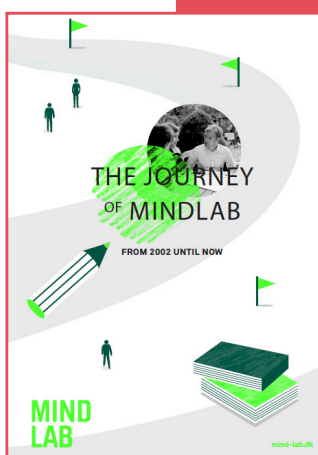
No início de 2018, após 16 anos de atuação, o MindLab encerrou suas atividades. Embora tenha sido pioneiro em métodos e abordagens, o contexto governamental dinamarquês exigia uma nova estrutura com foco mais específico na transformação digital. O encerramento do laboratório não representou o fracasso de sua proposta, mas sim a consolidação de um legado. Contudo, a decisão de encerrar o MindLab gerou choque na inovação pública internacional, devido à relevância e influência que o laboratório exercia no setor.

Em seu lugar, foi criado o Disruption Taskforce, um grupo de trabalho vinculado ao Ministério dos Negócios da Dinamarca, com o objetivo de acelerar a digitalização do governo dinamarquês. Composto por apenas sete membros e liderado por Kåre Riis Nielsen, ex-chefe de políticas da Uber, possui a missão de modernizar legislações, promover sandboxes regulatórios, fomentar o uso de tecnologias emergentes como impressão 3D, veículos autônomos e automação robótica de processos, além de estabelecer melhores conexões entre departamentos governamentais.

Descrita como a “versão 2.0” do MindLab, o Disruption Taskforce carrega o aprendizado e a estrutura herdada do laboratório anterior, mas com foco redobrado em políticas digitais e soluções tecnológicas. **O novo modelo reconhece que o desafio contemporâneo não está ape-**

nas em redesenhar serviços, mas em integrar e antecipar transformações tecnológicas que impactam profundamente a vida dos cidadãos e a atuação do Estado. A missão do Disruption Taskforce também inclui promover maior integração entre órgãos públicos e startups dinamarquesas, estimulando a inovação por meio de iniciativas como o GovTech 1.

Portanto, o fim do MindLab não foi um encerramento absoluto, mas uma transformação estrutural que marca a transição da inovação centrada no design para a inovação orientada pela tecnologia e pela regulação inteligente. Esse movimento reflete as mudanças globais nos desafios enfrentados pelo setor público e o reconhecimento de que **a inovação precisa acompanhar os avanços e riscos tecnológicos do século XXI.**



Quer conhecer em detalhes a trajetória do MindLab até seu encerramento? O livro “The Journey of MindLab: from 2002 until now” apresenta a evolução do laboratório. A obra percorre desde sua criação, em 2002, passando por marcos importantes na aplicação do design centrado no cidadão.

O legado do MindLab

O MindLab deixou um legado significativo e duradouro na forma como os governos abordam a inovação. Sua maior contribuição foi mostrar que a transformação do setor público não depende

¹ Empresas especializadas em tecnologia, metodologias de trabalho e soluções ágeis, com o propósito de impulsionar a inovação na gestão pública e contribuir para a otimização dos recursos públicos.

apenas de tecnologia, mas de uma mudança profunda na cultura organizacional, nas formas de pensar e agir.

Ao demonstrar que um pequeno laboratório pode impactar toda uma estrutura de governo, o MindLab inspirou a criação de dezenas de iniciativas semelhantes em diferentes países. Sua abordagem prática, centrada no usuário, tornou-se modelo replicado e adaptado em contextos variados.

O laboratório também influenciou a literatura e o pensamento acadêmico sobre inovação pública, com publicações, estudos de caso e parcerias com universidades. Além disso, o MindLab foi fundamental para fortalecer uma comunidade global de prática em inovação no setor público. Organizou eventos, conferências e *workshops* que conectaram profissionais, acadêmicos e gestores de diferentes partes do mundo em torno de um propósito comum.

Mesmo com seu encerramento formal, o espírito do MindLab continua vivo nas práticas, ideias e instituições que ajudou a criar. Seu legado é, portanto, mais do que institucional: **é cultural, metodológico e inspirador para as gerações futuras de servidores públicos inovadores.**

Laboratórios de inovação e o novo paradigma da governança pública

Diferentemente dos modelos hierárquicos e previsíveis da administração pública tradicional, os laboratórios de inovação representam uma nova abordagem institucional para lidar com os desafios complexos enfrentados pelos governos. Uma vez que esses espaços apostam na experimentação, na cocriação e na adaptação contínua de políticas, promovendo soluções mais flexíveis, participativas e centradas nas necessidades da sociedade.

A emergência desses laboratórios está diretamente relacionada a transformações profundas no cenário global, como o envelhecimento populacional, o aumento da demanda por serviços públicos, a escassez de recursos e o avanço acelerado das tecnologias. Esse novo contexto desafia o modelo tradicional de formulação de políticas, frequentemente fragmentado e pouco adaptável.

Iniciativas como o MindLab demonstram que **innovar no setor público requer aproximação com os cidadãos, experimentação em pequena escala e abertura para aprender com os próprios erros.** Ao cocriar soluções com a sociedade, os governos se tornam mais responsivos, eficazes e alinhados com as demandas sociais. Esses espaços operam de forma multidisciplinar, articulando saberes do design, etnografia, ciência de dados, economia comportamental e gestão pública. Essa diversidade de abordagens amplia a compreensão dos problemas e favorece a proposição de soluções criativas e eficazes.

Outro traço distintivo é a atuação em rede: **os laboratórios conectam atores do setor público, privado e da sociedade civil, promovendo parcerias estratégicas e ambientes de inovação colaborativa.** Isso fortalece a capacidade do Estado de responder a desafios complexos com mais inteligência coletiva. Além de conduzi-rem projetos, os laboratórios de inovação atuam como fomentadores de mudanças na administração pública. Ao desafiar práticas burocráticas tradicionais, promovem novas formas de liderança e incentivam uma mentalidade inovadora entre servidores e gestores públicos.

Cabe destacar que não há um modelo único de laboratório de inovação, pois cada um é moldado pelas particularidades do contexto político e institucional em que se insere. Enquanto alguns estão integrados diretamente à estru-

ra governamental, outros operam com maior autonomia. Em comum, todos buscam experimentar e consolidar novas formas de enfrentar os desafios do setor público. Mais do que espaços de criação de soluções, os laboratórios de inovação constituem **estratégias para a reno-**

vação do próprio modo de governar. Ao promover transparência, participação, agilidade e aprendizado contínuo, essas estruturas apontam para um novo paradigma de governança pública, mais conectado com os tempos atuais e com os cidadãos.

Referências:

APOLITICAL. **MindLab 2.0:** Dinamarca estabelece seu laboratório de inovação de próxima geração. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://apolitical.co/solution-articles/pt/mindlab-2-0-dinamarca-estabelece-seu-laboratorio-de-inovacao-de-proxima-geracao>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BASON, C. **Leading Public Sector Innovation (Second Edition):** Co-creating for a Better Society. 2ª ed. Bristol: Imprensa da Universidade de Bristol, 2018.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. **GovTechs.** Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/govtechs>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRANDALISE, I. **Colaboração internacional para inovação:** o caso do GNova e do Mindlab. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3527/4/livro-verde_DIGITAL.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Brasil e Dinamarca firmam acordo de cooperação para criação de laboratório de inovações em gestão pública.** Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao/outros/gestao-publica/inovacao/noticias/brasil-e-dinamarca-firmam-acordo-de-cooperacao-para-criacao-de-laboratorio-de-inovacoes-em-gestao-publica>. Acesso em: 28 jul. 2025.

EQUIPO DISEÑO PÚBLICO. **Christian Bason:** Hacia co-producir innovación pública en Chile. [S. l.], 2014. Disponível em: <https://medium.com/disenopublico/christian-bason-hacia-co-producir-innovaci%C3%B3n-p%C3%BAblica-en-chile-96472181d49a>. Acesso em: 28 jul. 2025.

FERRAREZI, E; ALMEIDA, G. A. de. **Laboratório de inovação pública: como e por que criá-los.** Brasília: Enap, 2023. 200 p. (Coleção Inovação na Prática). ISBN 978-65-87791-39-5. Disponível em: https://enap.gov.br/pt/?option=com_content&view=article&id=547. Acesso em: 28 jul. 2025.

MINDLAB. **Guia de Métodos:** processos iterativos para o desenvolvimento de serviços e políticas públicas, 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4151/41/guia-metodos_MINDLAB.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.

REDE INOVAGOV. **MindLab da Dinamarca.** [S. l.], 2015. Disponível em: <https://redeinovagov.blogspot.com/2015/06/mindlab-da-dinamarca.html>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. **Prefeitura de São Paulo discute inovação e tecnologia em encontro com Christian Bason.** São Paulo: Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, 2019. Disponível em: <https://prefeitura.sp.gov.br/web/inovacao/w/noticias/246037>. Acesso em: 28 jul. 2025.

THE GOVLAB. **MindLab:** the evolution of a public innovation lab. Nova Iorque: The GovLab, 2016. Disponível em: <https://blog.thegovlab.org/mindlab-the-evolution-of-a-public-innovation-lab>. Acesso em: 28 jul. 2025.



LABORATÓRIO
DE EXPERIMENTAÇÃO
DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

LABX - LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DE PORTUGAL

LabX: o caso português de evolução de laboratório de experimentação a centro para inovação do setor público



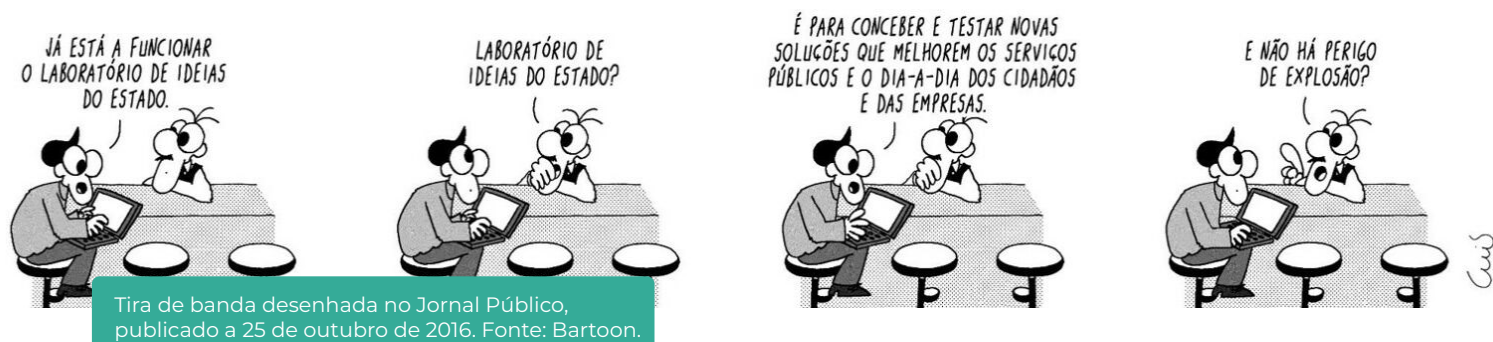
Patrícia Paralta

Numa era da Internet das Coisas e da Inteligência Artificial, com todas as transformações e desafios que a digitalização traz a vários aspetos da vida das pessoas, sobressai o papel dos laboratórios de inovação como impulsionadores desta capacidade inovadora na administração pública, estejam eles a uma escala local, regional ou central. Neste artigo é explorado um pouco o crescimento do LabX – Centro para a Inovação no Setor Público no contexto português e internacional.

Construção de um laboratório de inovação

O primeiro laboratório de inovação pública em Portugal surgiu como **projeto experimental com financiamento da União Europeia** através do programa [COMPETE 2020](#): “LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública”. Foi em outubro de 2016 com as palavras de ordem “Experimentar! Inovar! Transformar!” que

Maria Manuel Leitão Marques, na altura Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, lançava a pedra para um laboratório de ideias do Estado inspirada por **referências internacionais** como o [MindLab](#) (Dinamarca) e o [La 27e Région/Super Public](#) (França). A criação do laboratório foi assinalada na imprensa nacional através de um cartoon que destacava o fato do Estado querer desenhar novos serviços públicos centrados nas verdadeiras necessidades de cidadãos e empresas.



Esta tira caracteriza bem o sentimento que a inovação gerava na opinião pública: dúvida, desconfiança e medo (a ideia tradicional da Administração Pública é que não é suposto experimentar).

Abordagem metodológica

Para sustentar a ideia desta “experiência” dentro do Governo, foi necessário **criar uma equipa e mantê-la sob a responsabilidade de uma agência governamental**¹, em vez de um gabinete ministerial para garantir maior estabilidade e reduzir a exposição às flutuações políticas. Em 2017 estavam cinco pessoas no LabX com diferentes competências: duas eram portuguesas que estavam a trabalhar no Reino Unido com conhecimentos e formação em desenho de serviços; um sociólogo; um designer de conteúdos; e um especialista em serviços públicos. Apesar da experiência adquirida chamaram-se peritos inter-

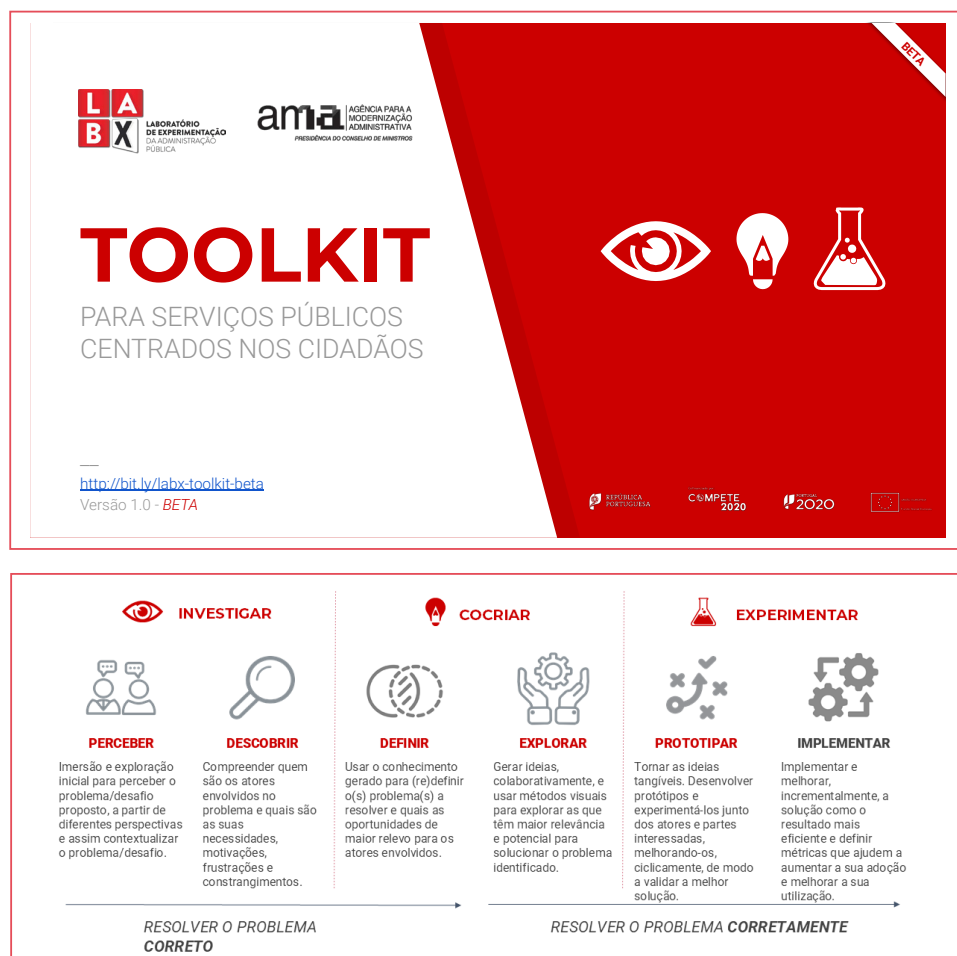
nacionais da [Nesta](#) em desenho de serviços para apoiar na definição da visão do laboratório e na construção do seu modelo de trabalho para os projetos de inovação (Visão, 2017).

Esta equipa começou a trabalhar num espectro diversificado de contextos, desde o atendimento público, nomeadamente em Lojas de Cidadão, no acesso e utilização a plataformas digitais e em processos de simplificação e transformação organizacional. Apesar da multiplicidade de contextos, o LabX começou a utilizar denominadores comuns na sua intervenção. [Surge assim as três etapas da metodologia LabX: Investigar, Cocriar, Experimentar](#). Uma abordagem metodológica que segue uma linha orientadora forte, similar às fases da metodologia científica, e aliadas ao modelo dinâmico do *design thinking*², mais centrado nas pessoas, colaborativo, visual e holístico.

¹ O LabX é integrado na estrutura da Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P. (ARTE) que resultou em 2025 na reestruturação da AMA – Agência para a Modernização Administrativa.

² Baseado nas referências do Double Diamond, Design Council do Reino Unido, e o modelo de cinco etapas do design Thinking da d.school de Stanford.

A Nesta é uma fundação de inovação do Reino Unido, criada em 1998 como National Endowment for Science, Technology and the Arts. Evoluiu ao longo dos anos para se tornar uma das principais organizações mundiais dedicadas à promoção da inovação social, tecnológica e pública. A sua missão é usar a inovação para enfrentar grandes desafios da sociedade, apoiando soluções criativas e escaláveis em áreas como a saúde, a educação, o clima e a economia. Em setembro de 2017, Brenton Caffin, Jesper Christiansen e Bas Leurs estiveram em Lisboa a realizar um plano de sessões com a equipa LabX, mas também algumas sessões colaborativas com a AMA e outras entidades públicas convidadas.



Versão detalhada da Metodologia LabX. Fonte: LabX.

A primeira fase (investigar) permite a perceção e compreensão do problema específico sentido pelo cidadão, sob diferentes perspetivas (“o que se pretende é resolver o problema correto e não apenas os seus sintomas”, “compreender quem são os atores envolvidos e quais são as suas necessidades, motivações, frustrações e constrangimentos”). É uma fase em que se dedica algum tempo de trabalho no projeto mas permitirá recolher um conjunto de informação válida e sustentada com dados que permite desenhar e calibrar, de forma adequada, as soluções para a fase seguinte. Uma ideia que resume bem esta fase e que é muito vincada no início dos projetos com as partes envolvidas, nomeadamente

da administração pública, é que:

“não devemos assumir à partida que sabemos tudo o que as pessoas precisam”.

A segunda fase (cocriar) implica uma análise da informação recolhida na fase anterior, pois poderá ser necessária a re(definição) do(s) problema(s) a resolver. Nesta fase são também identificadas oportunidades para os atores envolvidos, bem como, são **geradas ideias de forma coletiva e colaborativa entre os diversos atores** (cidadãos, funcionários e outras partes interessadas, que poderão ser especia-

listas fora da administração pública) que possam contribuir para a potencial resolução do(s) desafio(s).

Por último, na terceira fase (experimental), as ideias que foram selecionadas são tratadas como hipóteses e que serão materializadas em protótipos, para que depois sejam testadas com os utilizadores (por exemplo, cidadãos), de preferência em contexto real. A validação e melhoria do protótipo permite que os decisores implementem a solução mais eficiente, com menor risco e centrada no utilizador. Desta forma, está-se a **resolver o problema corretamente**.

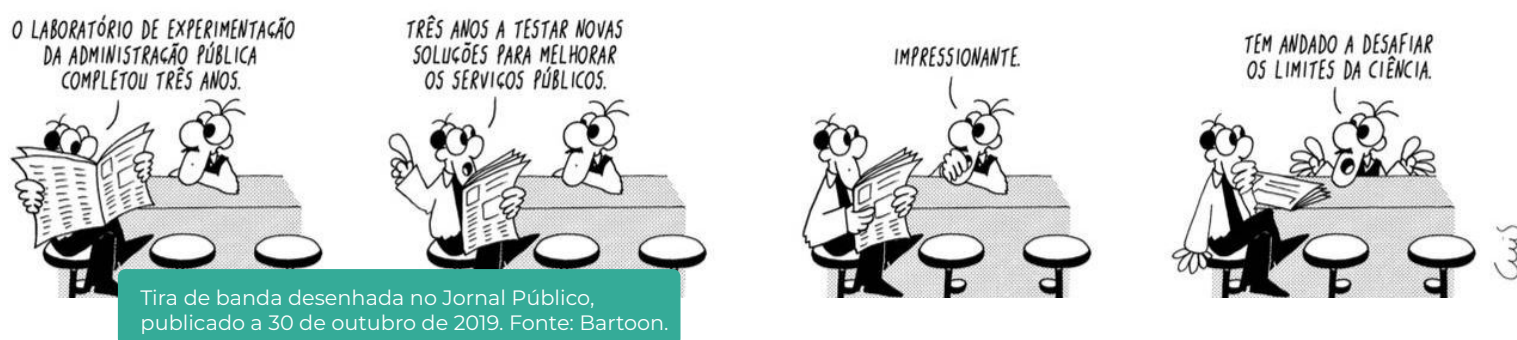
Após ter completado os [três anos de implementação \(2017-2020\)](#), enquanto projeto experimental, o LabX demonstrou resultados em todos os seus objetivos, tendo provado a sua viabilidade e potencial na Administração Pública Portuguesa. Alguns dos resultados materializáveis foram a criação de uma comunidade de prática como a “Rede de Inovadores”, o uso de prototipagem e de outras soluções experimentais, a disseminação e a capacitação de decisores e funcionários públicos, ou a promoção de abordagens centradas no cidadão, nos seus projetos e iniciativas. Afirma-se assim, como um aliado governamental e da sociedade portuguesa como um todo nas ações necessárias para dar cumprimento aos compromissos assumidos por Portugal aquando da sua assinatura à [Declaração de Inovação para o Setor Público](#).

Afirmação

A proposta transformadora do LabX passava por abrir um espaço seguro para experimentar soluções inovadoras para a Administração Pública Portuguesa.

Neste ambiente controlado, a inovação pública não só estaria centrada nas necessidades de cidadãos e empresas, como poderia ser testada antes da implementação, aprendendo com os «erros» e reduzindo os riscos de desperdícios. Principalmente no modo como ajudou a gestão pública a tornar-se mais próxima, eficiente e eficaz para todos, de forma colaborativa e em articulação com a academia, setor privado e sociedade civil. Através de diversas formas como: dinamização de mentorias, montagem de laboratórios vivos, no (re)desenho de novos serviços ou formas de atendimento, na desmaterialização e simplificação de práticas administrativas e de comunicação, na promoção à transparência e participação de todos nas tomadas de decisão, na antecipação de cenários futuros ou na exploração de outras facetas da atividade de inovação.

Lançou-se de fato uma bomba no modus operandi dos serviços públicos e três anos depois o desafio de fazer crescer o ecossistema de inovação pública continuou, tal volta a ser referido numa nova tira da banda desenhada:



Deste modo, firmou-se como objetivos de atuação do laboratório:

- 1 Expor os funcionários e dirigentes dos serviços públicos a abordagens centradas no cidadão, o que permite que se derrubem barreiras que existam entre serviços e com cidadãos;
- 2 Multiplicar as oportunidades de uma participação ativa dos cidadãos ao longo do ciclo de definição de serviços públicos;
- 3 Promover um trabalho em colaboração com parceiros;
- 4 Potenciar a cocriação de possíveis soluções e a sua experimentação;
- 5 Demonstrar os resultados das ideias inovadoras, medir o impacto e partilhar o conhecimento.

Não seria, pois, de estranhar que, em 2021, à marca LabX juntou-se Centro para a Inovação do Setor Público, no âmbito do papel que lhe é atribuído pelo Governo para a promoção da inovação na gestão pública assumidas na [Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023](#).

O peso desta tarefa está bem cimentado na escalabilidade da sua forma de atuação junto dos organismos públicos. A ideia de replicar um [laboratório de inovação e experimentação noutras entidades públicas](#) ganhou força em 2019 com o estabelecimento de um protocolo entre a AMA e o Município de Coimbra para a criação do primeiro laboratório municipal do país.

O plano de capacitação para apoiar estas equipas de inovação no setor público foi criado baseando-se na própria experiência de capacitação do

LabX e dos recursos reunidos pela equipa. Pressupõe cinco dias presenciais nas instalações da entidade a ser capacitada e, fora destes dias, algumas horas de trabalho de campo. A estrutura está dividida em duas partes:

- **Capacitação imersiva de dois dias intercalados:** (os dias de intervalo entre si servem para realizar pesquisa de campo, fora da sala). Para além da equipa nuclear que formará o laboratório na entidade, esta capacitação certificada pela [Academia AMA](#)⁴ está aberta a outros colaboradores e parceiros da entidade que se considere importante envolver desde o início para conhecerem os fundamentos da metodologia aplicada pelo LabX e abordar de forma inovadora alguns desafios identificados pela entidade. Recorrendo as ferramentas específicas aplicadas a um problema, os participantes vão percorrer as várias fases desta metodologia, desde o diagnóstico à área do problema, gerar ideias ou identificar oportunidades de melhoria até conceber protótipos das ideias mais promissoras, para os testar como soluções para o problema a tratar, antes da sua disseminação e implementação.
- **Capacitação estratégica e de orientação de três dias seguidos:** dirigida para o planeamento estratégico e orientação da equipa nuclear do laboratório. Tem como objetivos trabalhar a caracterização do laboratório (diagnóstico estratégico), alinhar a visão da equipa e consolidar a sua proposta de valor no âmbito do seu contexto específico. É também nesta etapa que a equipa do laboratório inicia o planeamento do primeiro projeto do laboratório e se inicia a construção do seu plano de investi-

⁴ Academia AMA um serviço da AMA responsável pelo desenvolvimento de soluções formativas para toda a Administração Pública que permitem aos organismos/entidades e seus trabalhadores estarem a par sobre o atendimento público e serviços digitais, bem como áreas transversais como liderança, estratégia e inovação digital.

gação a partir do conhecimento apreendido ao longo da capacitação.

Foram, até ao momento, nove os laboratórios capacitados seguindo este plano, e que atuam em diferentes esferas da administração pública: locais/municipais, regionais e da administração central.

Após a realização da capacitação, a equipe nuclear do laboratório de inovação recebe um acompanhamento metodológico do LabX através de reuniões periódicas durante o desenvolvimento do seu primeiro projeto experimental, de forma a consolidarem os conhecimentos e adquirem confiança nesta nova abordagem aos problemas. No final de cada uma das três fases do projeto, e seguindo a metodologia LabX, são apresentadas e comunicadas aos principais *stakeholders* as conclusões dos trabalhos desenvolvidos.

A parceria conclui com a experimentação de um protótipo ou prova de conceito, pensado para solucionar o desafio associado ao projeto selecionado.

Mas, concluídas a capacitação e a mentoria dos projetos nos primeiros laboratórios, como se manteria a ligação destes laboratórios com o LabX e entre si para dar continuidade ao seu processo de crescimento e sustentabilidade? Reconhecendo a importância destes multiplicadores de inovação no país — enquanto espaços de promoção da investigação para informar decisões e utilizar a criatividade coletiva na geração de ideias e teste de soluções que respondam diretamente aos desafios das entidades públicas e dos cidadãos, em ambiente real e de risco controlado —, foi dado um passo estratégico no final de 2020: a criação da [Rede de Laboratórios de Inovação e Experimentação do Setor Público](#), composta por laboratórios de inovação formalmente protocolados com a AMA.

Hoje, a Rede tem 12 laboratórios ativos e um conjunto de iniciativas regulares ao longo do ano:

além do LabX, que coordena a Rede, tem laboratórios criados de raiz e capacitados pelo LabX, e equipas de inovação que já tinham experiência na área de inovação no setor público. Eis os atuais membros da Rede:

2019 | LMx Coimbra – Laboratório Municipal de Experimentação de Coimbra

2020 | Lx LEM – Laboratório de Experimentação Municipal de Lisboa

2020 | LouléXLab – Laboratório de Experimentação do Município de Loulé

2022 | LabInov – Laboratório de Inovação da Polícia Judiciária

2022 | LEM Valongo – Laboratório de Experimentação do Município de Valongo

2022 | Oeste + Inovação – Laboratório de Experimentação e Inovação da Região Oeste

2023 | Incuba.Açores – Laboratório de Experimentação da Administração Pública Regional dos Açores

2024 | DIVINOV – Divisão de Inovação e Transformação do Estado-Maior da Armada

2024 | Direção de Inovação e Soluções de Mobilidade da EMEL – Empresa de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa

2025 | Laboratório de Inovação e Experimentação em Saúde da Unidade Local de Saúde de São José

Consolidação

O trabalho desenvolvido ao longo deste período permitiu afirmar a marca LabX, de laboratório experimental a ator de referência no ecossistema de inovação no setor público. Em jeito de conclusão, é importante destacar dois fatores determinantes desta consolidação:

1. Para a sustentabilidade dos laboratórios de inovação no setor público é determinante **a equipe do laboratório**. Normalmente, as equipas de inovação são constituídas por pessoas de várias áreas académicas e com experiência em vários setores da sociedade, público, privado e academia, “permitindo a ampliação de perspectivas, dos conhecimentos e das abordagens” (Acevedo; Dassen, 2016, como citado em Mendes *et al.*, 2021).

Como referido anteriormente, no momento do seu lançamento o LabX era composto por cinco pessoas. Com o passar dos anos, a equipa foi-se transformando, acompanhando as saídas e entradas de novos membros. Este processo permitiu agregar novas áreas de conhecimento e competências, sem nunca perder a confiança e a credibilidade conquistadas junto dos parceiros de projeto. Grande parte desta solidez deve-se ao **elevado profissionalismo da equipa e ao seu espírito humano, motivador e contagiante**. O fato de fundamentarem o seu trabalho, partilharem de forma transparente o que está a ser feito

e como está a ser feito, [acolherem contribuições externas](#) e, sobretudo, estimularem a reflexão contínua⁵, tornou as competências e atitudes dos seus membros um elemento central para o sucesso de uma equipa de inovação.

Hoje, o crescimento do LabX pode ser visto como tendo sido marcado por uma evolução sustentada e reforçada por duas equipas estruturadas que contribuem de forma complementar para os projetos de inovação, simplificação e participação cívica do setor público português: Equipa de Estudos e Inovação; Equipa de Simplificação e Desenho de Serviços.

2. Outro fator determinante é a **produção e disseminação do conhecimento**. A inovação pública não se limita à experimentação e ao desenvolvimento de projetos-piloto; exige igualmente a capacidade de sistematizar aprendizagens, transformar experiências em metodologias replicáveis e partilhar evidências que possam informar novas políticas e práticas. Neste sentido, é importante ancorar a teoria na prática com projetos concretos dentro da Administração Pública.

Um laboratório de inovação deve comunicar o impacto das suas experiências e evitar que cada instituição tenha de “começar do zero” ou “cair no mesmo erro”. A partilha transparente e regular⁶ — através de guias metodológicos do tipo do-it-yourself e toolbox, relatórios, formações, redes de colaboração e eventos — contribui não só para a capacitação dos funcionários públicos, mas também para a criação de uma cultura de inovação aberta e colaborativa dentro do setor público.

⁵ A Rede de Inovadores é uma comunidade de inovadores públicos dinamizada pelo LabX desde 2018 e que regularmente realiza iniciativas de troca de experiências no formato de Oficinas@LabX e da newsletter LabXpresso. URL: <https://labx.gov.pt/projetos-posts/rede-de-inovadores/>
⁶ Conheça os nossos recursos em <https://labx.gov.pt/projetos/>

Conheça nossos
projetos Lab X



[Acesse Aqui](#)



Além disso, ao assumir um papel ativo na produção e divulgação de conhecimento, o LabX reforçou a sua **credibilidade e autoridade** como espaço de referência em inovação pública. Este posicionamento permite-lhe ser não apenas um espaço de experimentação, mas também um **polo estratégico de aprendizagem coletiva**, capaz de influenciar políticas públicas de forma estruturada e de apoiar a Administração Pública a ultrapassar desafios complexos com soluções mais criativas, eficazes e centradas nos cidadãos. Entre os marcos que fortaleceram o percurso do LabX, destacam-se:

Desde 2020, atua como ponto de contato nacional junto da OCDE e do OPSI, nas áreas de inovação pública e participação cívica, participando regularmente em grupos de trabalho internacionais nessas matérias. Colaborando na elaboração de recursos disponibilizados.

Prêmio Global Government Excellence Award 2023, atribuído durante a [World Government Summit](#), na categoria [Distinguished Initiative in Government Innovation](#).

Prêmio EPSA 2021 – European Public Sector Award, promovido pelo European Institute of Public Administration (EIPA). O 1.º prêmio foi atribuído ao LabX na categoria Innovative Public Administration Projects.

Coordenação da candidatura multi-país do projeto [Improving Civic Participation through Emerging Technologies](#), ao abrigo do Instrumento de Suporte Técnico (23PT04) **financiado pela Comissão Europeia** (termina em 2025).

Fonte: Freepik



Referências:

MENDES, I. DE O.; CORREIA, P. M. A. R.; MONTEIRO, T. A. O. (2021). Os Laboratórios De Experimentação Da Administração Pública, Como Extensão Dos Processos De Inovação Pública: O Caso De Portugal. **Lex Humana** (ISSN 2175-0947), 13(1), 94–117. Retrieved from <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2059>

PORTUGAL. Presidência do Conselho de Ministros. **Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho**. Diário da República, 1.ª série. Aprova a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023. Disponível em: <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2020/07/14800/0000800028.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.



LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NA AMÉRICA LATINA

Espaços estratégicos para repensar políticas públicas, ampliar a participação social e promover inovação.



Magnus Emmendoerfer



Alessandro Carlos da Silva-Junior

A inovação no setor público sempre esteve presente ao longo da história dos governos em diferentes contextos. Contudo, por muito tempo, ela foi percebida como algo essencialmente associado ao setor privado e aos negócios. Essa visão começou a se transformar no século XXI, quando a inovação passou a ser reconhecida como uma necessidade fundamental para o bom funcionamento das instituições públicas. Essa mudança

foi impulsionada por uma combinação de fatores: o aumento das expectativas da sociedade, o surgimento de desafios complexos — como pandemias e mudanças climáticas — e o aparecimento de novas oportunidades, como o uso de dados abertos e o avanço da inteligência artificial (Mulgan, 2025).

A inovação no setor público se concretiza por meio da introdução de novos elementos na ges-

tão, como conhecimentos, produtos, processos, formas organizacionais e/ou competências gerenciais e operacionais (De Vries *et al.*, 2016; Emmendoerfer, 2022). O processo inovador exige a atuação de indivíduos e organizações capazes de identificar e implementar ideias novas, aprimoradas ou renovadas, com o objetivo de elevar o desempenho do setor público na resolução de problemas de forma eficiente e eficaz, gerando maior valor para os cidadãos (Emmendoerfer, 2019).

Nesse contexto, diversas organizações públicas têm recorrido aos Laboratórios de Inovação como espaços dedicados à criação, experimentação, implementação e aprimoramento de soluções inovadoras (Acevedo; Dassen, 2016; Criado *et al.*, 2020; Ferreira; Botero, 2020; McGann *et al.*, 2018; Sano, 2020; Silva-Junior; Emmendoerfer, 2023; Silva-Junior *et al.*, 2024; Tönurist *et al.*, 2017). Segundo Cole (2022), tais laboratórios são concebidos como ambientes voltados à experimentação e à cocriação de serviços públicos, nos quais se incorporam princípios de design, criatividade e foco no usuário para enfrentar os desafios complexos da administração pública. Dessa forma, os laboratórios buscam fortalecer a capacidade do Estado e de seus agentes, ao oferecer ferramentas e conhecimentos que permitam lidar com problemas complexos por meio da adoção e do uso estratégico de tecnologias da informação na gestão pública.

McGann *et al.* (2018) argumentam que os laboratórios de inovação podem ser compreendidos como uma inovação organizacional em si, ao mesmo tempo em que desenvolvem soluções inovadoras capazes de tornar as organizações públicas mais eficientes e de oferecer serviços de maior qualidade à população. Isso reforça a concepção da inovação pública como um imperativo para os governos contemporâneos.

A inovação, nesse contexto, emerge por meio de ambientes criativos e colaborativos, nos quais novos conhecimentos e ideias são compartilhados e implementados, com o objetivo central de aproximar os espaços governamentais dos usuários finais. Essa aproximação exige que o Estado esteja receptivo a novas ideias, orientando a formulação e entrega de serviços públicos a partir das necessidades reais dos cidadãos (Acevedo; Dassen, 2016; Galhardo, 2019). Em alguns casos, essa dinâmica pode incluir a participação ativa dos cidadãos na coprodução de serviços públicos, fortalecendo o vínculo entre governo e sociedade.

Diversos estudos buscaram compreender e caracterizar os laboratórios de inovação, destacando a multiplicidade de possibilidades de contribuição para o setor público. Os laboratórios podem ser usados para se repensar as políticas públicas, melhorar o desenho dos serviços públicos, estimular e ampliar a participação popular, desenvolver competências técnicas e emocionais nos servidores públicos, bem como promover a inovação em contexto desafiadores, estimulando novas visões, abordagens e conceitos.

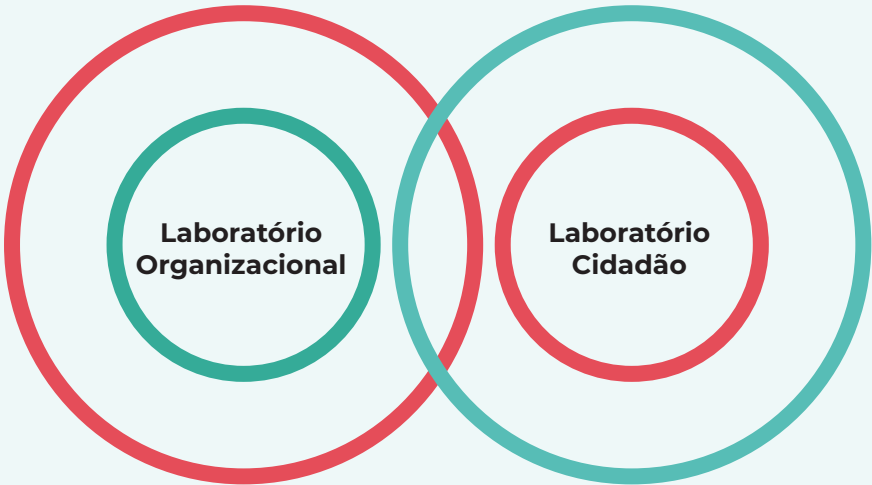
Para Rodríguez e Grandinetti (2018), no contexto latino-americano, destacam-se dois tipos principais de laboratórios de inovação: os laboratórios de governo e os laboratórios cidadãos (Figura 1). Os laboratórios de governo possuem uma orientação mais interna, voltada para a melhoria dos processos e serviços prestados pelas organizações públicas. Atuando como motores da inovação, esses laboratórios se apoiam nos conhecimentos e expertises dos próprios servidores públicos.

Por sua vez, os laboratórios cidadãos operam a partir de uma perspectiva mais externa, na qual organizações e servidores públicos assumem o

papel de facilitadores no desenvolvimento de soluções inovadoras. Esses espaços oferecem ambientes de experimentação e aplicação de soluções prototipadas. Assim, os laboratórios cidadãos buscam promover inovações sociais ba-

seadas no princípio da coprodução, em que os próprios cidadãos desenvolvem experimentos e protótipos voltados ao fortalecimento da cidadania e à resolução de diferentes problemas e desafios sociais (Araújo et al., 2021).

Características dos laboratórios de inovação na América Latina



Foco de Atuação	Administração	Cidadania
Propositores da Ação	Empreendedores Públicos	Cidadãos
Determinantes	Cidadãos	Novidade
Objetivo	Expertise e Conhecimento	Facilitador de Inovações
Ação	Impulsionador de Inovações	Teste de Soluções para problemas Públicos
Resultados	Implementação de Soluções	Resolução de Problemas

Fonte: Adaptado de Silva-Junior, A. C.; Emmendoerfer, M. L. (2023). Innovation labs in South American governments: Congruencies and peculiarities. *BAR-Brazilian Administration Review*, 20(4), 1-19.

Embora sejam classificados sob enfoques distintos, Rojas-Martín e Stan (2018), conforme citado por Rodríguez e Grandinetti (2018), destacam que a inovação cidadã e a inovação governamental não são, necessariamente, conceitos excludentes. Pelo contrário, para que um laboratório de inovação seja eficiente e alcance resultados satisfatórios, é fundamental que

consiga operar de forma integrada sob ambas as perspectivas.

Neste sentido, Silva-Junior (2022) propõe classificar os laboratórios de inovação em governos (ou no setor público) como organizacionais ou cidadãos. Os laboratórios organizacionais podem ser compreendidos como ambientes de experimen-

tação inseridos no contexto governamental, voltados à introdução de novas alternativas de gestão, à melhoria de serviços e políticas públicas e à promoção de mudanças comportamentais, tanto em nível individual quanto coletivo (Puttick *et al.*, 2014). Por sua vez, os laboratórios cidadãos são definidos como “espaços com ênfase experimental que propõem novas formas de participação e que, por meio do trabalho colaborativo, integram e promovem projetos e iniciativas dos cidadãos na busca de soluções inovadoras” (Canzani *et al.*, 2019, p. 121).

A partir dessas definições, observa-se diferentes perspectivas de contribuição dos laboratórios de inovação no setor público. Quando o foco recai sobre a administração pública, os laboratórios configuram-se como espaços em que servidores públicos atuam na formulação de soluções inovadoras para enfrentar problemas públicos complexos. Assim, os servidores públicos que atuam no âmbito dos laboratórios são considerados os formuladores das soluções inovadoras, sendo estratégico no nível organizacional (Tönurist *et al.*, 2017).

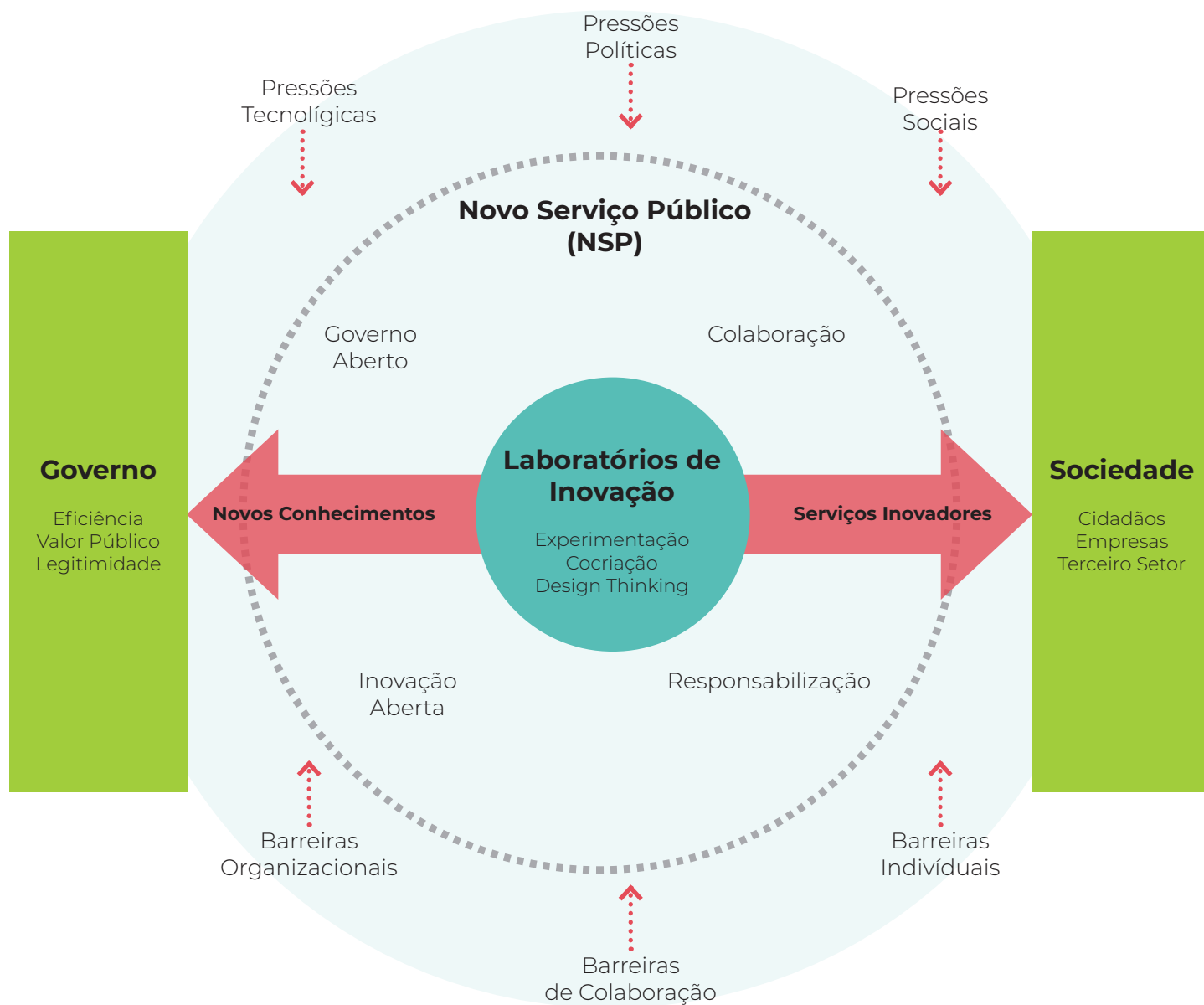
Os laboratórios organizacionais/governamentais no contexto da América do Sul, conforme apontado por Silva-Junior e Emmendoerfer (2023, p.11), compartilham os seguintes objetivos: (a) gerar ideias valiosas para aprimorar o design e a efetividade dos serviços e políticas públicas; (b) melhorar os processos de gestão interna; (c) incentivar a colaboração e promover a inovação na gestão por meio de uma comunicação clara e da construção de parcerias; (d) promover mudanças na relação dos servidores públicos com seu trabalho; (e) criar iniciativas práticas de aprendizado e capacitação para funcionários do governo; (f) gerar capacidade institucional para a inovação; (g) oferecer às pessoas as ferramentas e habilidades necessárias para promover a inovação; e (h) compartilhar ideias, técnicas e abordagens que estimulem uma mentali-

dade voltada à criatividade e ao desenvolvimento organizacional dentro do setor público.

Já sob a ótica do cidadão, os laboratórios podem ser entendidos como ambientes colaborativos — semelhantes a espaços de *coworking* — nos quais a sociedade participa ativamente da criação de propostas para os desafios que enfrenta. Em diversos casos, organizações da sociedade civil utilizam esses espaços para desenvolver e aprimorar soluções inovadoras, que posteriormente podem ser adaptadas e disseminadas em diferentes contextos (Silva-Junior, 2022). Assim, os laboratórios seriam ferramentas de fomento à participação social e de incentivo da cidadania.

Silva-Junior e Emmendoerfer (2023, p. 12), ao analisar o contexto sul-americano, propõem que os laboratórios cidadãos atuam, principalmente, a partir dos seguintes objetivos: (a) cultivo da inteligência coletiva e do aprendizado por meio da co-operação cidadã; (b) mobilização da comunidade em torno de um objetivo comum; (c) reconhecimento e valorização das capacidades individuais; (d) criação de um fórum para o diálogo, construção de relacionamentos e democratização da tomada de decisões públicas; (e) estabelecimento de uma cultura colaborativa no setor público; e (f) reconhecimento e incentivo aos cidadãos como catalisadores de transformações sociais.

Com o objetivo de compreender o papel dos laboratórios de inovação em interface com o modelo do Novo Serviço Público, Silva-Junior *et al.* (2024b) propõem que esses laboratórios atuam como intermediários da inovação e como espaços de fronteira. Nessa posição, operam em contato direto com cidadãos e organizações privadas, utilizando abordagens inovadoras para transformar a maneira como as organizações públicas funcionam e para fomentar a construção de redes de colaboração (Figura 2).



Laboratórios de inovação como intermediários da inovação e espaços de fronteira

Fonte: Adaptado a partir de Silva-Junior et al. (2024b - tradução nossa) Silva-Junior, A. C.; Emmendoerfer, M. L.; Silva, M. A. (2024b). Innovation labs in the light of the New Public Management. *RAM*, 25(3), 1-25.

Como observado, os laboratórios de inovação atuam como intermediários na relação entre governo e sociedade, promovendo a incorporação de novos conhecimentos à gestão pública ao mesmo tempo em que desenvolvem serviços inovadores voltados à população. Essa interrelação ocorre em um sistema complexo, composto por barreiras internas e pressões externas que desafiam — ou, em alguns casos, favorecem —

o desenvolvimento da inovação em resposta a problemas públicos complexos e, sobretudo, às necessidades dos cidadãos (Ferreira; Botero, 2020; Hernández; Sano, 2025).

Diante dos entraves existentes no setor público, que frequentemente dificultam a colaboração e a proposição de soluções inovadoras, Silva-Junior et al. (2024a) propõem um estudo sobre o

papel dos laboratórios de inovação na superação das barreiras ao comportamento intraempreendedor dos servidores públicos. Nesse estudo, os autores demonstram que os laboratórios contribuem para minimizar obstáculos relacionados à burocratização dos processos, à baixa flexibilidade, à resistência à mudança e à arrogância dos servidores na hora de enxergar os problemas públicos. Isso é possível por meio da simplificação de procedimentos, da promoção de uma cultura voltada à mudança, da utilização de metodologias participativas e da oferta de cursos voltados à criatividade e à inovação — elementos que estimulam uma transformação na visão dos servidores públicos. Além disso, os laboratórios reforçam a aproximação entre a administração pública e as demandas da sociedade (Silva-Junior *et al.*, 2024a).

A forma como os laboratórios de inovação se estruturam também deve ser considerada para a compreensão de seu funcionamento e impacto. Nesse sentido, Puttick *et al.* (2014) e Sano (2020) propõem que esses ambientes podem ser organizados com base em quatro objetivos princi-

pais: (1) Desenvolvedores e criadores de inovação; (2) Facilitadores; (3) Educadores; e (4) Arquitetos.

Os desenvolvedores e criadores atuam prioritariamente na formulação de soluções para problemas públicos específicos, por meio da adaptação e implementação de novas tecnologias na gestão pública. Os facilitadores, por sua vez, concentram-se na criação de mecanismos que promovam o engajamento e a participação de cidadãos, organizações da sociedade civil e setor privado, adotando uma perspectiva de inovação aberta.

Já os educadores são laboratórios voltados à transformação da mentalidade dos servidores públicos em relação à inovação. Por meio de treinamentos, consultorias e metodologias participativas, buscam desenvolver competências e estimular uma cultura de inovação nas organizações públicas. Por fim, os laboratórios arquitetos têm como foco a promoção de transformações sistêmicas, elaborando projetos que possam ser replicados e implementados em diferentes organizações e contextos.



A partir dessas tipologias, Silva-Junior e Emmendoerfer (2023) identificaram 23 laboratórios em governo, vinculados ao poder executivo, atuantes na América do Sul no ano de 2021. Deste total de laboratórios, 19 deles foram analisados na pesquisa e a grande maioria demonstrou atuar em mais de um objetivo. Do total analisado, 14 laboratórios (77,78%) foram classificados como educadores, desenvolvendo programas de capacitação, que abrangem atividades como eventos, encontros e oficinas temáticas que exploram a complexidade da inovação e buscam revolucionar a forma como os indivíduos e organizações abordam a inovação.

Como desenvolvedores e criadores, 13 laboratórios (72,22%) foram classificados, atuando, principalmente, na proposição de soluções inovadoras para diferentes problemas públicos. Essas soluções são cocriadas, prototipadas e experimentadas, cabendo ao órgão implementar e disseminá-las nas organizações públicas. Já 11 laboratórios (61,11%) se enquadraram como facilitadores. Esses laboratórios colaboram ativamente com servidores públicos de diferentes órgãos, cidadãos, empresas privadas e outras organizações para fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras. Esse engajamento é facilitado por meio de diversas estratégias, incluindo eventos e oficinas direcionadas à resolução coletiva de problemas, bem como pela criação de ecossistemas de inovação pública que priorizam a cooperação interorganizacional em níveis nacional e continental (Silva-Junior; Emmendoerfer, 2023).

Por fim, oito laboratórios (44,44%) apontaram ser arquitetos. Esses laboratórios buscam promover transformações sistêmicas, atuando como fontes de inspiração e apoio para outras organizações em seus processos de desenvolvimento. Além disso, desempenham um papel fundamental na

gestão de redes de inovadores públicos, promovendo a cooperação e a colaboração entre os diversos atores que compõem os ecossistemas de inovação pública em cada localidade (Silva-Junior; Emmendoerfer, 2023).

A título de conclusão, os laboratórios de inovação devem ser compreendidos como espaços colaborativos voltados à promoção da criatividade, da experimentação e da inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação na resolução de problemas (Sano, 2020). Nessa perspectiva, configuram-se também como ambientes de diálogo com a sociedade, buscando compreender os problemas públicos sob a ótica dos cidadãos, aqueles que vivenciam tais desafios em seu cotidiano (Acevedo; Dassen, 2016; Canzani *et al.*, 2019; McGann *et al.*, 2018).

Dessa forma, os laboratórios de inovação podem ser compreendidos como espaços de aprendizagem empreendedora para os servidores públicos, estimulando comportamentos inovadores e o desenvolvimento de soluções criativas para problemas complexos (Olavo; Emmendoerfer, 2024; Rosenow-Gerhard, 2020; Silva-Junior *et al.*, 2022). Além disso, configuram-se como ambientes abertos e colaborativos, com potencial para fomentar alternativas de desenvolvimento territorial — por exemplo, por meio da transformação digital, da economia criativa, da gastronomia e do turismo (Emmendoerfer, 2020; Emmendoerfer *et al.*, 2023; Silva-Junior *et al.*, 2024). Soma-se a isso a capacidade dos laboratórios de inovação para impulsionar a formação de redes de cooperação e promover aproximações com agências internacionais (Emmendoerfer *et al.*, 2022), fortalecendo a articulação multissetorial e o intercâmbio de boas práticas no enfrentamento de problemas complexos nos governos, nas organizações e nas comunidades.

Agradecimentos

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a rede da Cátedra UNESCO em Economia Criativa e Políticas Públicas (catedraunesco.org).



Magnus Emmendoerfer

Coordenador da Cátedra Unesco em Economia Criativa e Políticas Públicas, UFV

“Laboratórios de Inovação são espaços de aprendizagem coletiva para intervenção em problemas complexos ou de interesse público, cujo ambiente é descontraído e animado, mas não menos comprometido, visando favorecer a qualidade do trabalho e saúde mental das pessoas envolvidas”

Referências:

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovando para una mejor gestión**: La contribución de los laboratorios de innovación pública. Washington, DC: IADB, 2016.

ARAÚJO, R. P. A.; PENTEADO, C. L. C.; SANTOS, M. B. P. **Participação política e laboratórios de inovação cidadã**: Estudo dos CitiLab e MediaLab Prado na Espanha. *Cadernos Metrópole*, v. 23, n. 52, p. 1193-1211, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2021-5215>.

CANZANI, A. et al. **Mañana Labs**: la ciudad como construcción colectiva. Montevideo: Intendencia de Montevideo, 2019. Disponível em: <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/libromvdfinal1.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CAVALCANTE, P. et al. (orgs.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília, DF: ENAP; IPEA, 2017. p. 179-204.

COLE, L. A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. **Policy Design and Practice**, v. 5, n. 2, p. 164-182, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.2007619>.

CRIADO, I. et al. Public innovation and living labs in action: A comparative analysis in post-New Public Management contexts. **International Journal of Public Administration**, p. 1-14, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4236805>.

EMMENDOERFER, M. L. Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19. **Revista NAU Social**, v. 11, n. 21, p. 413-426, 2020. DOI: <https://doi.org/10.9771/ns.v11i21.38500>.

EMMENDOERFER, M. L. Innovation, Brazil. In: FARAZMAND, A. (ed.). **Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance**. 2. ed. Cham: Springer, 2022. p. 1-5. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3764.

EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, A. V. A.; CARVALHO JÚNIOR, J. R. A.; SILVA-JUNIOR, A. C. Laboratórios de inovação no setor público e aproximações com agências internacionais. **Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad**, v. 17, n. 2, p. 139-153, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18359/ries.5761>.

EMMENDOERFER, M. L.; RICHARDS, G.; SILVA-JUNIOR, A. C.; MEDIOTTE, E. J. Turismo criativo e laboratórios de inovação para o desenvolvimento turístico no contexto pós-pandêmico: evidências e reflexões. **Anais Brasileiros de Estudos Turísticos**, v. 13, p. 1-13, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7726469>.

FERREIRA, M.; BOTERO, A. Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. **Policy Design and Practice**, v. 3, n. 2, p. 1-13, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1759761>.

GALHARDO, C. **Laboratório de inovação no setor público**: Um estudo sobre o MobLAB da cidade de São Paulo. 2019. Dissertação (Mestrado) — Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019.

HERNÁNDEZ, C. G.; SANO, H. Public sector innovation lab in Latin America: Gaspring their maturity level. In: SECCHI, L.; CRUZ-RUBIO, C. N. (orgs.). **Handbook of public policy in Latin America**. Cheltenham: Edward Elgar, 2025. p. 387-404. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035310197.00033>.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **I-Teams**: the teams and funds making innovation happen in governments around the world. London: Nesta; Bloomberg Philanthropies, 2014.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, v. 51, p. 249-267, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>.

MULGAN, G. **The past, present and future of public innovation**. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2025. Disponível em: <https://raco.cat/index.php/EPuM/article/view/436707/531127>. Acesso em: 15 ago. 2025.

OLAVO, A. V. A.; EMMENDOERFER, M. L. Características comportamentais empreendedoras no setor público ex ante e ex post evidenciadas em um laboratório de inovação. **Pretexto**, v. 25, n. 2, p. 64-82, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v25i2.9800>.

RODRÍGUEZ, E.; GRANDINETTI, R. **Laboratorios de gobierno para la innovación pública**: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas. Madri: RedInnolabs, Programa CYTED, 2018.

ROSENOW-GERHARD, J. Lessons learned – configuring innovation labs as spaces for intrapreneurial learning. **Studies in Continuing Education**, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1797662>.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: Mapeamento e diagnósticos de experiências nacionais. Brasília, DF: ENAP, 2020.

SILVA-JUNIOR, A. C. **Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no setor público**: Um estudo a partir de laboratórios de inovação em governos na América do Sul. 2022. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Viçosa, 2022.

SILVA-JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L. Innovation labs in South American governments: Congruencies and peculiarities. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 20, n. 4, p. 1-19, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220173>.

SILVA-JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; LAURIANO, N. G.; SILVA, M. A. Innovation laboratories and barriers to intraentrepreneurship in governments. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, p. 1-21, 2024a. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v29.90107>.

SILVA-JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, M. A. Innovation labs in the light of the New Public Management. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 25, n. 3, p. 1-25, 2024b. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240079>.

SILVA-JUNIOR, A. C. et al. Análisis del comportamiento intraempreendedor en el sector público: Un estudio de los laboratorios gubernamentales de innovación en Sudamérica. **Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública**, v. 11, n. 21, p. 81-108, 2022.

SILVA-JUNIOR, A. C. et al. Laboratórios de inovação, co-produção, desenvolvimento e territórios inteligentes: potencialidades no contexto da América Latina. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 20, n. 59, p. 124-142, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/rts.v20n59.16580>.

TÔNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Descobrimos laboratórios de inovação no setor público. In: Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo. (Orgs.), **Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil** (pp. 179-204). ENAP/IPEA.



1º SEMINÁRIO DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO DA AMÉRICA LATINA - 2024

Uma imersão em diálogos e práticas dos i-Labs Ibero-Americanos reunidos no Rio de Janeiro



Laura Pertile

Relato de Experiência - 1º Seminário Internacional de Laboratórios de Inovação Pólen (RJ)

Um espaço de escuta e colaboração

Os seminários são mais do que encontros formais; são espaços de conexão, escuta e construção coletiva. O 1º Seminário Internacional

de Laboratórios de Inovação no Setor Público, promovido pelo Laboratório de Inovação Pólen da Fiocruz, nos dias 25 e 26 de junho de 2024, no Rio de Janeiro, foi exatamente isso: um ambiente vibrante de trocas, aprendizados e experiências compartilhadas entre diferentes atores

que acreditam na inovação como caminho para transformar a gestão pública.

O VIA Estação Conhecimento marcou presença neste encontro, que reuniu laboratórios de inovação do Brasil e de diversos países ibero-americanos, como Chile, Portugal, Uruguai, Argentina e Colômbia. O protagonismo do Pólen, laboratório da Fiocruz, conduziu o evento e recebeu todos de forma acolhedora e inspiradora, reafirmando o papel da instituição em unir ciência, inovação e cidadania. Em um ambiente que respirava cooperação, ficou claro que a inovação pública nasce da experimentação, escuta ativa e do protagonismo do servidor — de criar espaços em que ideias se encontram e pessoas se reconhecem como agentes de mudança.

O presidente da ENSP (Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca - Fio Cruz), Marco Menezes, abriu o seminário com uma fala potente ao lembrar que “a comunicação na gestão também é uma forma de inovação”, apontando que inovar é também melhorar a forma como o setor público se conecta com a sociedade. Em seguida, Priscila Ferraz, diretora executiva da Fiocruz, reforçou a importância das redes e das relações multidisciplinares, destacando que a inovação se fortalece quando o conhecimento circula entre diferentes áreas, instituições e países.

Entre os momentos iniciais do Seminário, a mesa que reuniu laboratórios ibero-americanos destacou a diversidade e a potência das experiências de inovação pública em diferentes contextos. Eduardo Navarro, do Laboratório de Governo do Chile, compartilhou os cinco princípios que orientam seu trabalho: foco nas pessoas, co-criação, base em evidências, orientação à implementação e equipes multidisciplinares, ressaltando que “a implementação é onde se gera e entrega valor”. Juan Felipe, do iBO de Bogotá, enfatizou

a importância da governança colaborativa e da inovação aberta, defendendo que **“precisamos pensar de maneira sustentável e útil ao usuário, com participação cidadã e visão de futuro”**.



Filtro do Laboratório Pólen. Foto por: Equipe VIA

A fala de Andrea Apolaro Lemo, do MVDLAB de Montevideu, trouxe uma reflexão sensível ao afirmar que “participação é o sobrenome da inovação, é ela que gera conversas, acordos e construção conjunta”. Já Patrícia Peralta, do LabX Portugal, relembrou o percurso de consolidação do laboratório, que surgiu com o propósito de simplificar serviços públicos e promover a colaboração entre setores, e hoje inspira a criação de uma rede nacional de laboratórios de experimentação e inovação. Natalia Echegoyemberry, do Observatorio de Justicia Sanitaria y Climática da Argentina, defendeu a importância da inclusão e da linguagem acessível, destacando que decisões públicas e sentenças judiciais devem ser compreensíveis por todos os cidadãos, inde-

pendentemente de idioma ou cultura, para garantir a igualdade de acesso e cidadania ativa.



Laura Pertile
Equipe Via

A troca de experiências entre os diferentes laboratórios de inovação demonstrou que, apesar dos desafios, é possível criar soluções eficazes e sustentáveis para os desafios do setor público.

O seminário destacou a importância da inovação colaborativa e centrada no usuário para transformar a gestão pública. O foco em práticas de comunicação clara, participação dos servidores e gestão do conhecimento são elementos fundamentais para o sucesso das iniciativas de inovação. O seminário também destacou experiências brasileiras de inovação, mostrando como os laboratórios têm se consolidado como espaços de transformação. O E.I.T.A! Recife apresentou sua jornada, com Breno Alencar reforçando que “o principal desafio é construir a pergunta

correta”, evidenciando que a boa formulação de problemas é a base para qualquer processo inovador. O PG Inova (RJ) trouxe o “Laboratório da Felicidade”, iniciativa voltada à escuta ativa e ao bem-estar dos servidores, enquanto o UAI-Lab (TJMG) apresentou sua missão de ajudar agentes públicos a compreenderem seus desafios e encontrarem soluções práticas, sempre com linguagem simples e foco no usuário. Alessandra Gonçalves, do LabSin (MT), lembrou a reflexão de Rodrigo Narcizo de que “a morte é o destino prometido para todos os laboratórios de inovação”, mas completou com esperança: o importante é deixar legados e transformar realidades enquanto eles existem.

Outros laboratórios, como o InovInmetro, o LAB. ges (ES), o Linguagem Simples Lab e o LabII (SP), compartilharam metodologias e resultados que reforçam a importância da gestão do conhecimento, da comunicação clara e da participação cidadã como pilares da inovação pública. O GNova, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), foi lembrado como pioneiro e referência nacional, tendo inspirado inúmeros outros laboratórios a partir de sua abordagem centrada no usuário e baseada em evidências, consolidando um novo paradigma para a inovação no setor público brasileiro.



Pólen, FioCruz - 1º Seminário de Laboratórios de Inovação da América Latina

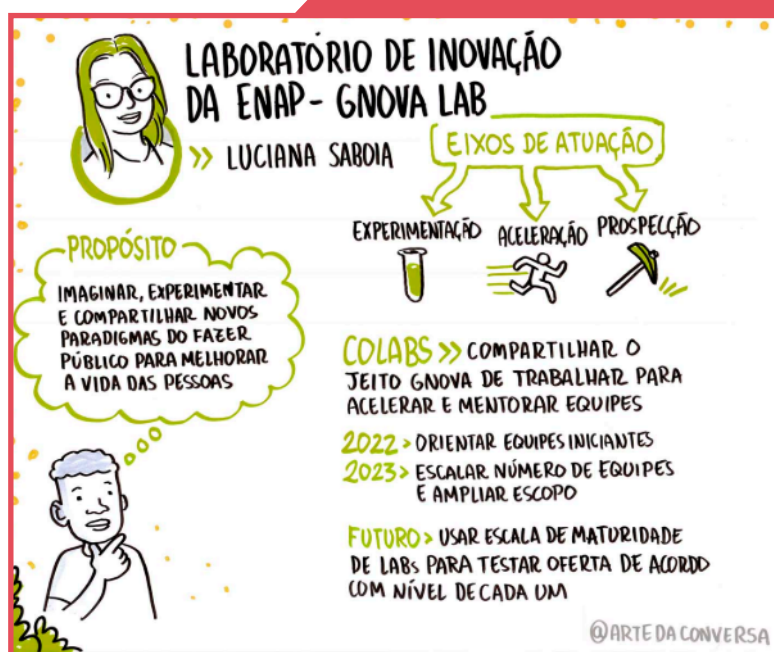
Ao longo dos dois dias, o seminário reafirmou que inovar é um ato coletivo e contínuo. As experiências compartilhadas mostraram que, embora as metodologias sejam semelhantes — como Design Thinking ou Design Sprint —, os contextos, desafios e objetivos variam conforme o território e a esfera de atuação. O ponto comum é o compromisso com a criação de valor público e com a melhoria da vida das pessoas.

Outro aspecto central foi o fortalecimento das redes de inovação. Iniciativas como a Conexão InovaPública e as redes estaduais de laboratórios, como a Rede Mineira de Inovação, foram citadas como exemplos de articulações que promovem apoio mútuo, troca de práticas e formação contínua. Essas redes extrapolam o campo institucional e se tornam comunidades de prática, nas quais a amizade e a confiança são ingredientes indispensáveis para manter viva a chama da inovação no serviço público.

Para o VIA, participar desse encontro foi uma experiência inspiradora e de muitas conexões. A oportunidade de conectar com outros laboratórios, compreender diferentes abordagens e observar a diversidade de metodologias e culturas reforçou o compromisso do grupo com o fortalecimento da inovação e dos habitats de inovação. O seminário foi um lembrete de que inovar é aprender constantemente, experimentar, colaborar e, sobretudo, acreditar que a transformação nasce das pessoas.

Mais do que um evento, o 1º Seminário Internacional de Laboratórios de Inovação foi uma celebração do fazer coletivo. Um convite para seguir experimentando, aprendendo e conectando, com o propósito de construir juntos uma gestão pública mais humana, inclusiva e inovadora. Um espaço que une teoria e prática. Primeiro de muitos.

Todo o evento foi registrado visualmente pela @artedaconversa, que assinou as ilustrações e fotos oficiais e capturou, em traços e cores, o espírito de colaboração e pertencimento que marcou cada momento desse encontro inesquecível.



Créditos: @artedaconversa



O MOVIMENTO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Dos Primeiros Experimentos Internacionais às Iniciativas Brasileiras: a trajetória de um movimento global por inovação pública.



Bruna Fernanda da Silva

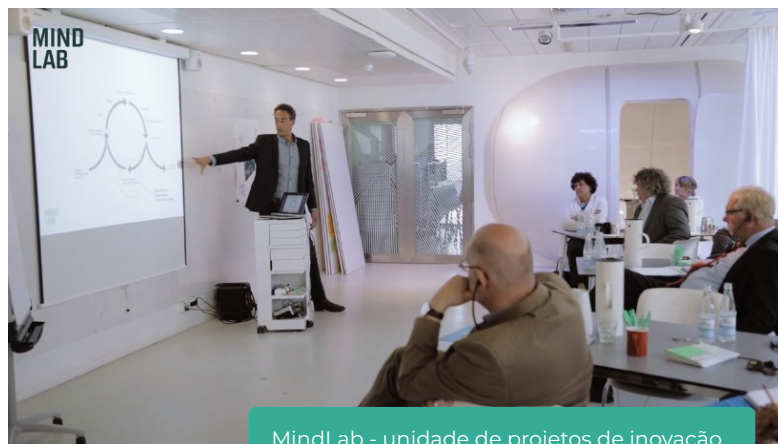
A busca por uma governança mais participativa, ágil e eficiente tem impulsionado diversos países a adotar a experimentação e a cocriação como estratégias para enfrentar desafios complexos, resultando em significativas transformações no setor público (OECD, 2017). Esse movimento teve origem em experiências pioneiras de países escandinavos e anglo-saxões, cujos governos passaram a incorporar metodologias inspiradas na inovação aberta e no design thinking para reformular políti-

cas públicas e aprimorar serviços governamentais (Bason, 2010; Carstensen; Bason, 2012; Williamson, 2015; Tönurist; Kattel; Lember, 2017).

Na Dinamarca, por exemplo, o MindLab, criado em 2002, é amplamente reconhecido como um dos primeiros laboratórios de inovação governamental do mundo. Concebido como um espaço colaborativo entre ministérios, cidadãos e empresas, o laboratório buscava desenvolver soluções

centradas nas necessidades reais dos usuários dos serviços públicos (Carstensen; Bason, 2012). Já no Reino Unido, o uso de abordagens experimentais ganhou força a partir de 2010, com iniciativas voltadas à integração entre ciência de dados e design na formulação e aprimoramento de políticas públicas (Williamson, 2015).

O movimento iniciado na Europa rapidamente se disseminou pela América Latina, região historicamente marcada por desigualdades sociais e pela necessidade de reconstruir a confiança nas instituições públicas. Países como Chile, Colômbia e Argentina assumiram papel de destaque nesse processo, criando laboratórios de inovação governamental que se tornaram referência regional. No Chile, o *Laboratorio de Gobierno* vinculado ao Ministério da Fazenda, aplicou metodologias de design thinking e design colaborativo para reformular serviços públicos, desenvolver soluções para problemas prioritários, fortalecer a capacidade de inovação nas instituições e medir seus resultados. Por meio de Consultoria Ágil, Rede de



MindLab - unidade de projetos de inovação do governo da Dinamarca. foto: Rede Inova.

Inovadores Públicos e Índice de Inovação Pública, buscou promover serviços mais eficientes e centrados no usuário, defendendo uma transformação do Estado baseada em processos ágeis, experimentais, colaborativos e baseados em evidências. Já na Colômbia, o *Equipo de Innovación Pública* (EiP) adotou abordagens experimentais centradas no cidadão, fortalecendo a participação social e a empatia na formulação de políticas (Valdivia;Ramírez-Alujas, 2017).



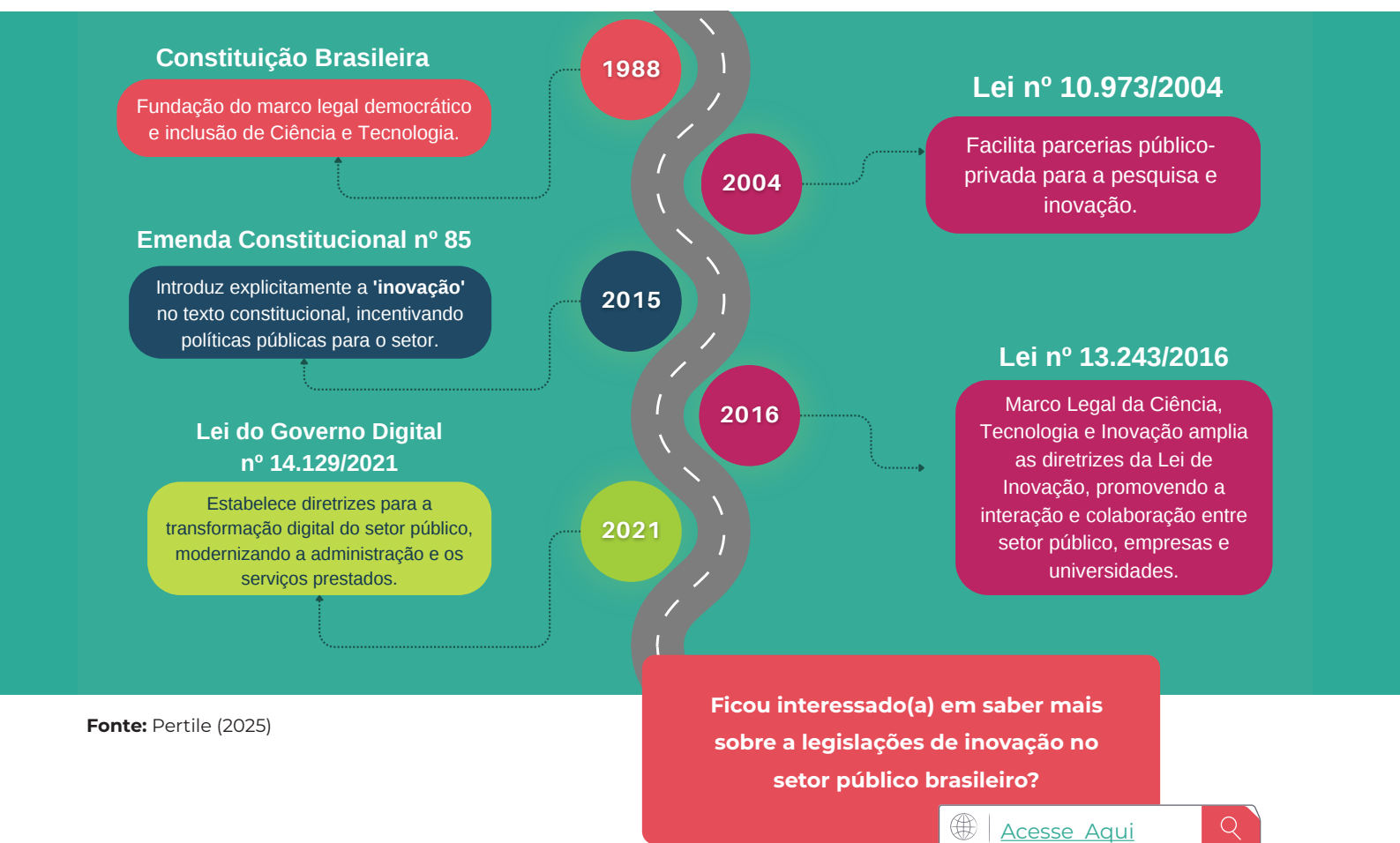
Laboratorio de Gobierno. foto: Laboratorio de Gobierno do Chile (LabGov).

A inovação pública no Brasil: marcos legais e institucionais

A trajetória brasileira da inovação pública foi moldada por um conjunto de avanços legislativos que estabeleceram um ambiente propício à institucionalização dos laboratórios de inovação. A Constituição Federal de 1988 lançou as bases para uma administração pública mais participativa; posteriormente, a Lei de Inovação ([Lei nº 10.973/2004](#)) formalizou os mecanismos de cooperação entre governo, universidades e setor produtivo. A [Emenda Constitucional nº 85/2015](#) consolidou esse movimento ao incorporar a inovação como princípio constitucional, ampliando o suporte às práticas colaborativas no setor público.

O Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação ([Lei nº 13.243/2016](#)) fortaleceu a integração entre instituições de pesquisa, empresas e governo, criando condições para o avanço de projetos conjuntos e a redução de barreiras burocráticas. Mais recentemente, a Lei do Governo Digital ([Lei nº 14.129/2021](#)) reconheceu oficialmente os laboratórios de inovação como espaços dedicados à experimentação e à criação de soluções tecnológicas voltadas à melhoria dos serviços públicos. Conjuntamente, essas normativas consolidam o movimento da inovação pública no Brasil, ao valorizar a experimentação, a colaboração intersetorial e o uso de metodologias ágeis orientadas por evidências.

Evolução da legislação de inovação no setor público brasileiro

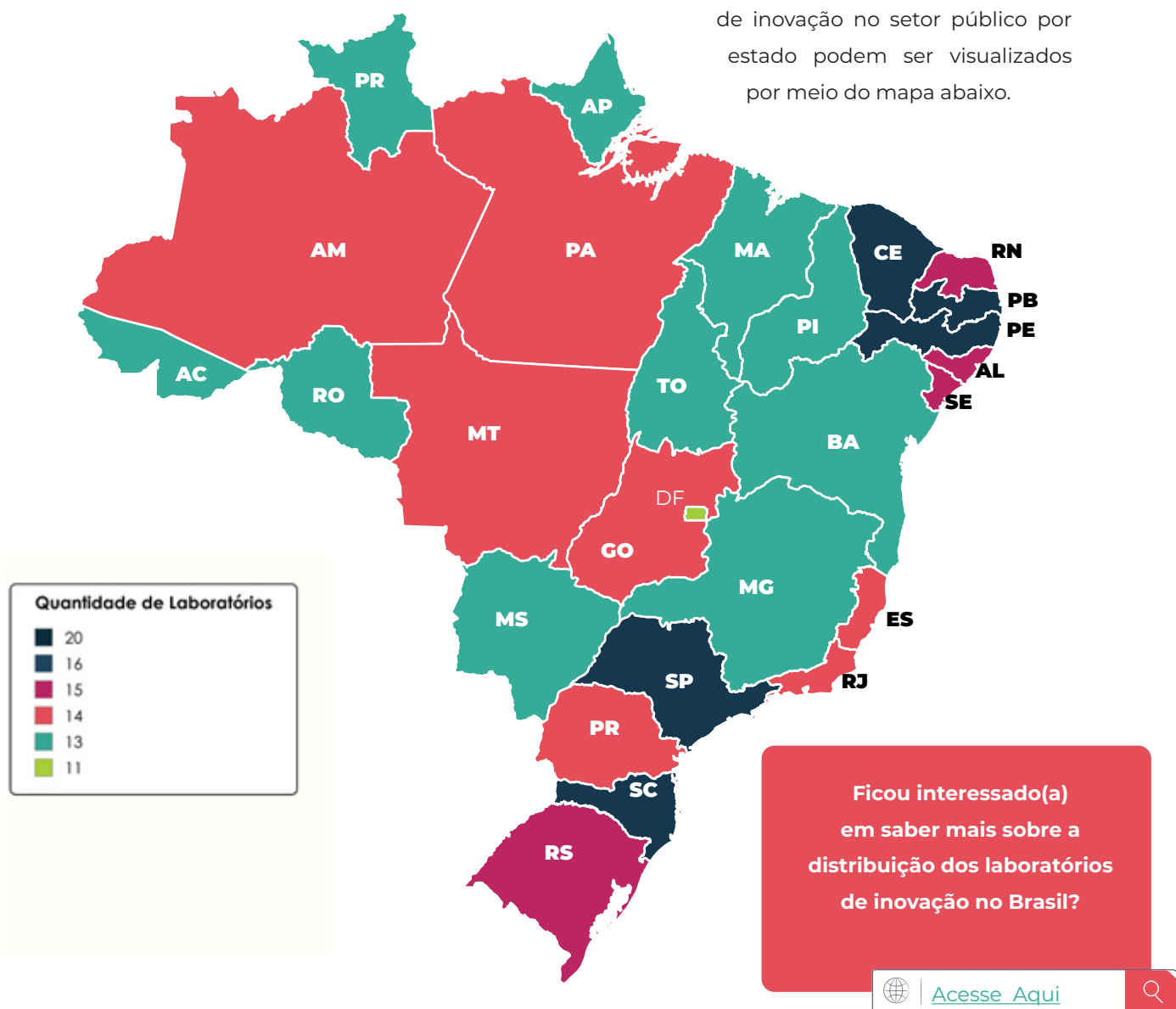


O Brasil no movimento global

No Brasil, esse movimento começou a ganhar força a partir de 2010, quando diferentes esferas e poderes do Estado passaram a reconhecer o potencial dos laboratórios de inovação como mecanismos de transformação institucional. Inspiradas nas experiências internacionais, as iniciativas brasileiras buscaram adaptar metodologias e abordagens às especificidades do contexto nacional, marcado por alta complexidade administrativa e desafios estruturais de gestão pública (Teixeira; Barbosa; Duarte, 2023).

Os laboratórios de inovação no Brasil apresentam uma notável diversidade de formatos, finalidades e graus de maturidade, refletindo a complexidade do setor público nacional. Há laboratórios vinculados ao **Poder Executivo**, voltados à transformação digital, à modernização administrativa e à melhoria dos serviços públicos; ao **Legislativo**, como o Laboratório Hacker da Câmara dos Deputados, que promove a transparência e a participação cidadã; e ao **Judiciário**, com experiências como os laboratórios do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), criados para otimizar processos e aproximar a Justiça da sociedade. O quantitativo total de laboratórios

de inovação no setor público por estado podem ser visualizados por meio do mapa abaixo.



No âmbito do **Executivo**, foram mapeados 22 laboratórios distribuídos pelos estados de São Paulo, Distrito Federal, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Santa Catarina e Minas Gerais, sendo o Distrito Federal o que concentra o maior número deles, totalizando seis unidades. Os i-Labs costumam ser incorporados às estruturas administrativas, podendo ter caráter interdepartamental, quando envolvem múltiplas secretarias e órgãos, ou intradepartamental, quando vinculados a uma unidade específica (Timeus; Gascó, 2018). Nessas instâncias, concentram seus esforços na melhoria dos serviços públicos e na modernização de políticas, integrando metodologias como *design thinking* e prototipagem rápida para desenvolver soluções centradas no cidadão, mais acessíveis, eficientes e empáticas (Puttick; Baeck; Collihan, 2014; Mulgan, 2014).

Já no âmbito do **Legislativo**, foram identificados quatro laboratórios, todos localizados no Distrito Federal. Essas iniciativas têm como foco o fortalecimento da transparência, da participação cidadã e da modernização dos processos legislativos, sendo frequentemente classificadas como laboratórios cidadãos ou facilitadores, por promoverem o engajamento da sociedade na formulação e avaliação de políticas públicas (Rodríguez; Grandinetti, 2018).

Por fim, no **Judiciário**, foram mapeados 116 laboratórios distribuídos pelos estados do Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins. Esses laboratórios concentram seus esforços na otimização de fluxos internos, no uso de tecnologias digitais e na capacitação de servidores, com o propósito de tornar

os serviços de justiça mais eficientes, acessíveis e próximos da população (RenovaJud, 2025).

Apesar dos avanços, persistem nestes laboratórios alguns desafios significativos, como a ausência de uma estrutura normativa unificada, diferenças de maturidade institucional, limitações de financiamento e descontinuidade política. Entretanto, a experiência brasileira demonstra um movimento de consolidação, sustentado pela compreensão de que a inovação pública vai além do uso de ferramentas ou metodologias, trata-se de um novo paradigma de governança, orientado por colaboração, aprendizado contínuo e foco no cidadão (Kieboom, 2014; Bason, 2018).

Assim, a trajetória dos i-Labs revela um movimento global de inovação pública que transcende fronteiras. Mais do que espaços experimentais, os laboratórios se configuram como agentes sociais de mudança, capazes de reconfigurar a maneira como o Estado aprende, cria e entrega valor à sociedade. Redefinindo seu papel de executor de políticas para cocriador de soluções, em diálogo constante com os cidadãos e com a complexidade do mundo contemporâneo.

Referências:

BASON, C.; Leading public sector innovation: co-creating for a better society. Bristol: **Policy Press**, 2010.

BASON, C.; Leading public design: discovering human-centred governance. Bristol: **Policy Press**, 2018.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. Laboratórios de Inovação do Poder Judiciário (InovaLab CNJ). Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/laboratorios-de-inovacao/>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 dez. 2004.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.** Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 2015.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jan. 2016.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.** Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 mar. 2021

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Plataforma da Rede de Inovação do Poder Judiciário: **RenovaJud**. Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/laboratorios-publico>. Acesso em: 18 nov. 2025.

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C.; Powering collaborative policy innovation: can innovation labs help? **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1–26, 2012.

KIEBOOM, M. Lab Matters: **Challenging the Practice of Social Innovation Laboratories**. Amsterdam: Kennisland, 2014.

MULGAN, G. The Innovation Lab. Oxford: Oxford University Press, 2014b.

OLEJNICZAK, K.; BORKOWSKA-WASZAK, S.; DOMARADZKA-WIDŁA, A.; PARK, Y. Policy labs: the next frontier of policy design and evaluation? **Policy & Politics**, v. 48, n. 1, p. 89–110, 2020. DOI: 10.1332/030557319X15579230420108.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Open Government Partnership Global Report 2023**. Washington, DC: OGP, 2023. Disponível em: <https://www.opengovpartnership.org/>. Acesso em: 11 out. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Fostering innovation in the public sector**. Paris: OECD Publishing, 2017.

PERTILE, L. **Laboratórios de inovação no setor público**: Elementos e componentes para operacionalização dos i-Labs. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/264784?show=full>. Acesso em: 16 out. 2025.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **I-teams**: the teams and funds making innovation happen in governments around the world. Nesta and Bloomberg Philanthropies, 2014. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/report/i-teams-the-teams-and-funds-making-innovation-happen-in-governments-around-the-world/>. Acesso em: 13 nov 2025.

RAMÍREZ-ALUJAS, Á.; DASSEN, N. **Innovación pública en América Latina: avances y desafíos**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) / Corporación Andina de Fomento (CAF), 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/>. Acesso em: 11 out. 2025.

RODRÍGUEZ, L.; GRANDINETTI, P. Laboratorios de innovación pública: tipologías, roles y desafíos. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 70, p. 1–24, 2018.

TEIXEIRA, C. S.; CONCEIÇÃO NETO, A.; DUARTE, G. S.; BARBOSA, R. D. V. (Orgs.). **INOVA JT SUMMIT: Conectando estratégia e inovação**. São Paulo: Perse, 2023. p. 28. Disponível em: <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/INOVA-JT-SUMMIT-Conectandoestrategia-e-inovacao-1.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025.

TIMEUS, K.; GASCÓ, M. Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? **Journal of Urban Affairs**, v. 40, n. 7, p. 992–1008, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/07352166.2018.1431049>.

TÖNURIST, 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. 1455–1479, 2017.

VALDIVIA, C.; RAMÍREZ-ALUJAS, Á. Laboratorios de innovación pública en América Latina: una aproximación a su desarrollo y principales experiencias. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 69, p. 1–24, 2017.

VAN BUUREN, A.; LEWIS, J. M.; PETERS, B. G.; VOORBERG, W. Improving public services by collaborative innovation: an institutional assessment framework. **Public Management Review**, v. 22, n. 11, p. 1573–1594, 2020.

WHICHER, A.; CRICK, T. Co-design, co-production and co-creation in policy design. **Policy Design and Practice**, v. 2, n. 2, p. 123–136, 2019.

WILLIAMSON, B. Governing methods: policy innovation laboratories, design and data science in the digital governance of education. **Journal of Educational Administration and History**, v. 47, n. 3, p. 251–271, 2015.



LEGISLAÇÃO BRASILEIRA - UM OLHAR SOBRE OS I-LABS

A legislação dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro



Reinaldo Denis
Viana Barbosa



Laura Pertile

A inovação na Administração Pública já não é mais uma opção. O Brasil tem experimentado nas últimas décadas um movimento expressivo de sensibilização do Poder Público (Executivo, Legislativo e Judiciário) acerca dessa necessidade. Devido ao princípio da legalidade, que orienta todas as ações governamentais, o desenvolvimento legislativo caminha *pari passu* a essa evolução.

Exatamente nesse contexto de necessidade, os laboratórios de inovação têm sido um dos grandes aliados da administração pública. Es-

ses ambientes, vocacionados à experimentação, à cocriação e à transformação da gestão pública estão presentes em diversos níveis de governo, como uma resposta à necessidade de repensar políticas públicas e serviços oferecidos à sociedade.

Embora sua consolidação seja mais recente, os fundamentos para a criação desses laboratórios podem ser identificados em diversos instrumentos normativos; e é exatamente isso que será apresentado a seguir.

A Constituição Federal e a Inserção da Inovação na Agenda Pública

Historicamente, a Constituição brasileira trazia apenas o desenvolvimento científico e tecnológico como objeto de incentivo do Estado. Somente a partir de 2015, com a Emenda Constitucional 85 (Brasil, 2015a), o texto constitucional passou a incluir “inovação” nessa agenda, alterando os artigos 218 e 219 para ampliar o papel do Estado

Essa diferença, embora pareça singela, tem um potencial de impacto gigantesco. Ao incluir a inovação como dever constitucional do Estado, a Emenda 85/2015 deu peso às políticas públicas de incentivo à transferência de tecnologia e à criação de ambientes colaborativos de experimentação, cenário no qual os laboratórios de inovação se inserem naturalmente (Brasil, 2015a).

A Lei de Inovação e a Cooperação entre os Setores Público e Privado

O primeiro marco infraconstitucional concebido para dar instrumentalidade ao comando constitucional foi a Lei nº 10.973/2004 (Brasil, 2004), conhecida como Lei de Inovação. Ela estabeleceu instrumentos jurídicos e operacionais para fomentar parcerias entre universidades, Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), empresas e órgãos públicos de modo geral, reduzindo barreiras burocráticas e criando condições para a pesquisa cooperativa e o desenvolvimento tecnológico.

Essa lei foi o ponto de partida para uma série de transformações. Ao reconhecer que o conhecimento produzido por instituições públicas poderia ser compartilhado e explorado em conjunto com o setor privado, ela rompeu com a lógica de isolamento institucional e inaugurou uma cultura de colaboração que influenciaria

também o surgimento dos laboratórios de inovação governamentais.

É verdade que há muito o que aperfeiçoar quando se fala da relação público-privada, notadamente pelos diversos casos de corrupção e pela histórica hegemonia de princípios como o da supremacia dos interesses públicos sobre os privados, amplamente conhecida pela comunidade jurídica. De toda sorte, tem sido construída uma lógica de cooperação e essa lei foi fundamental para lançar as estruturas.

A atualização dessa lei, ocorrida em 2016 por meio da Lei nº 13.243 (Brasil, 2016), como resposta à Emenda Constitucional de 2015, ampliou ainda mais o seu alcance, estimulando a criação e compartilhamento de infraestruturas, simplificando contratos, conferindo maior autonomia para ICTs e gestores públicos, dentre outras medidas.

Governo Digital e Formalização dos Laboratórios

Embora os instrumentos legais de fomento à inovação no setor público existam desde 2004, com a promulgação da Lei nº 10.973 (Brasil, 2004), foi somente em 2021, com a Lei nº 14.129 — conhecida como Lei do Governo Digital — que os laboratórios de inovação receberam reconhecimento legal explícito no ordenamento jurídico brasileiro (BRASIL, 2021a).

O artigo 4º, VIII, dessa lei define os laboratórios como:

Espaço aberto à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento de ideais, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos e a participação do cidadão para o exercício do controle sobre a administração pública.

O artigo 44 autoriza expressamente a instituição de laboratórios de inovação pelos entes públicos. O artigo 45, a seu turno, apresenta uma série de diretrizes que devem ser observadas por esses ambientes, dentre as quais se destacam a colaboração com a sociedade, a promoção e experimentação de tecnologias abertas, o incentivo à inovação, o apoio ao empreendedorismo inovador e a difusão de conhecimento no âmbito da administração pública.

Iniciativas dos Poderes Judiciário, Executivo e Legislativo

O Poder Judiciário foi o primeiro a institucionalizar nacionalmente os laboratórios de inovação. A Resolução CNJ nº 395/2021 (CNJ, 2021), editada no âmbito do Programa Justiça 4.0, determinou a criação dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) em todos os tribunais do país.



Foto: CNJ

Trata-se de um marco normativo importante, uma vez que obrigou cada tribunal a instituir laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais, no prazo de 60 dias a contar da sua publicação, que ocorreu em 9 de junho de 2021. Com isso, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tornou-se o primeiro órgão a conferir caráter normativo vinculante à inovação institucional dentro do Estado brasileiro.

Nos Poderes Executivo e Legislativo, o cenário é mais fragmentado. A atuação desses espaços segue pautada por iniciativas locais e descentralizadas, criadas por decretos, portarias ou programas internos, como ocorre em estados e municípios que desenvolveram seus próprios *labs*, a exemplo do [GNova \(ENAP\)](#), [InovaGov \(RS\)](#), [LabHacker \(Câmara dos Deputados\)](#), [LabGes \(ES\)](#), entre outros. Diferentemente do Judiciário, portanto, nos demais poderes a existência desses espaços depende da vontade política e da capacidade administrativa de cada órgão ou entidade.

Considerações Finais

Os laboratórios de inovação na administração pública são a evidência de um movimento de maturidade institucional e refletem a transição de um modelo burocrático e reativo para um modelo colaborativo e experimental. Os resultados têm sido percebidos, seja na reconfiguração de serviços públicos ou no aperfeiçoamento da cultura organizacional de diversos órgãos.

No entanto, a velocidade desse movimento parece ser impactada por pelo menos três fatores:

- 1** desenvolvimento de diretrizes nacionais, estabelecendo-se critérios mínimos para criação, governança e avaliação desses ambientes;
- 2** garantia de segurança jurídica e sustentabilidade institucional, prevendo instrumentos de cooperação e financiamento, de modo que a perenidade dos laboratórios não dependa da discricionariedade dos gestores;
- 3** fortalecimento de redes interinstitucionais que conectem o laboratório dos três poderes e dos diferentes níveis federativos.



Referências:

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015**. Altera os arts. 218 e 219 da Constituição Federal, para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 fev. 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 dez. 2004.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jan. 2016.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 mar. 2021a.

BRASIL. **Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 jun. 2021b.



LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NOS TRÊS PODERES

Diferentes caminhos para transformar o setor público



Laura Pertile

No Brasil, os laboratórios de inovação — *i-Labs* — vêm ganhando presença e relevância em diferentes camadas do Estado: estão presentes no governo federal, nos estados e nos municípios, e atuam nos três poderes - executivo, legislativo e judiciário. Essa capilaridade diz muito sobre o cenário público brasileiro: um país diverso, cheio de assimetrias e desafios, mas também cheio de vontade de experimentar novas formas de fazer política pública.

Essa variedade também significa que não existe um único “modelo” de laboratório de inovação. Além das diferenças institucionais entre Executivo, Legislativo e Judiciário, os *i-Labs* se distinguem pelas próprias finalidades às quais se dedicam. É importante lembrar que os laboratórios de inovação não são responsáveis por “fazer” no lugar da instituição. Os *i-Labs* não executam políticas públicas, nem substituem áreas finalísticas. Seu papel é outro: **criar o ambiente segu-**

ro onde ideias podem ser testadas, desafios podem ser identificados e soluções podem ser experimentadas. Cabe ao órgão — com sua estrutura, competências e responsabilidades — transformar esses aprendizados em ação.

Emmendoerfer (2020) e da Silva Junior e Emmendoerfer (2022) ajudam a entender esse panorama ao apresentar três grandes focos predominantes: laboratórios voltados à experimentação — verdadeiros espaços de prototipagem e testes rápidos; laboratórios orientados à transformação organizacional — que olham para dentro e buscam mudar processos, rotinas e culturas; e laboratórios focados na participação cidadã — que aproximam governo e sociedade na cocriação de políticas públicas.

Mas é importante lembrar: **essas categorias não são caixinhas fechadas.** Na prática, os laboratórios transitam entre as três, combinam frentes, vivem ciclos diferentes e respondem ao que o contexto pede. Cada i-Lab acaba criando seu próprio caminho — influenciado pelo tipo de órgão em que está inserido, pela equipe, pelas prioridades políticas e pelos desafios reais do território. O que se vê, contudo, é uma tendência geral.

No Executivo, é comum que os laboratórios tenham uma atuação mais voltada à melhoria de serviços e à modernização das políticas públicas. No Legislativo, a tônica costuma ser a participação social e o fortalecimento dos processos democráticos. Já no Judiciário, os laboratórios se voltam para a racionalização de fluxos internos, a aceleração processual e o uso de tecnologias para ampliar o acesso à justiça.

Ainda assim, esses modos de atuação mais característicos não limitam a diversidade de práticas possíveis. Um i-Lab no Executivo pode, sim, promover iniciativas de participação cidadã. Um laboratório do Legislativo pode experimentar protótipos

de serviços. E um i-Lab do Judiciário pode desenvolver ações de formação interna e transformação cultural. Tudo depende do que o órgão precisa e de como a inovação faz sentido naquele momento.

Rocha (2022) observa que esses laboratórios são posicionados estrategicamente para responder a desafios específicos, mas sem perder a visão de pertencimento a um ecossistema maior. É justamente essa combinação — olhar para o próprio órgão, mas também para o todo — que torna os i-Labs tão relevantes no cenário público brasileiro.

Outro ponto que diferencia os laboratórios é o arcabouço regulatório que orienta sua criação e funcionamento. Todos precisam respeitar a Constituição Federal de 1988, base de qualquer atuação governamental, mas cada poder possui autonomia para instituir suas próprias normas e decretos. No Executivo, a inovação costuma ser impulsionada por agendas governamentais e regulamentada por decretos específicos. No Legislativo, por portarias internas que reforçam a transparência e estruturam mecanismos de diálogo com a sociedade. Já no Judiciário, o processo é ainda mais formalizado: existem normativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que orientam e institucionalizam os i-Labs, definindo objetivos, padrões e práticas recomendadas.

Ainda que os três poderes utilizem metodologias semelhantes — como cocriação, experimentação e construção colaborativa — as diferenças institucionais são inevitáveis e, de certa forma, desejáveis. No Executivo, o foco recai sobre o cidadão enquanto usuário de serviços; no Legislativo, o destaque vai para o cidadão enquanto agente de participação política; e no Judiciário, para o cidadão enquanto demandante de justiça. Essas nuances mostram que os laboratórios não apenas respondem aos desafios de seus contextos, mas também ampliam a capacidade pública de produzir valor em diferentes dimensões.

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO nos Três Poderes

Executivo



Inovação centrada no cidadão

- Melhorar a prestação de serviços públicos;
- Promover acessibilidade e eficiência;
- Implementar políticas públicas inovadoras.

Legislativo



Fortalecimento da participação democrática

- Engajar a sociedade na formulação de políticas públicas;
- Fomentar a transparência e corresponsabilidade;
- Articular redes de colaboração.

Judiciário



Eficiência e modernização dos serviços de justiça

- Transformar processos internos;
- Adotar tecnologias para celeridade processual;
- Ampliar acessibilidade aos serviços judiciais.

Fonte: Pertile (2025).

Poder Executivo – inovação orientada à melhoria de serviços

No Executivo, os i-Labs estão geralmente alocados em estruturas administrativas e podem ser interdepartamentais ou intradepartamentais (Timeus; Gascó, 2018). Sua atuação está ligada à modernização da máquina pública, com ênfase na prestação de serviços e na experiência do cidadão.

É justamente nesse contexto que surgem questões que atravessam a administração pública há décadas: *como inovar dentro de estruturas historicamente burocráticas? E, sobretudo, como transformar a escuta do cidadão em políticas mais úteis e acessíveis? Como desenvolver serviços que gerem valor ao cidadão?*

A adoção de metodologias como *design thinking*, mapeamento de jornada e prototipagem rápida — já amplamente discutidas por Puttick, Baeck e Colligan (2014) e por Mulgan (2014) — reforça o caráter experimental desses ambientes. Isso aproxima os serviços da reali-

dade das pessoas, melhora a eficiência e reduz retrabalhos. Aqui, os i-Labs atuam como verdadeiros desenvolvedores de inovação, propondo soluções que buscam aproximar o Estado da realidade das pessoas, corrigindo gargalos de processos e oferecendo mais agilidade e eficiência ao cotidiano administrativo.

Esses labs são geralmente Desenvolvedores e Criadores — laboratórios que arriscam, testam, ajustam e implementam novas formas de oferecer políticas públicas.

Poder Legislativo – inovação orientada à participação e às políticas públicas

No Legislativo, a tônica costuma ser a participação social e o fortalecimento dos processos democráticos. Aqui, os laboratórios surgem como facilitadores que abrem caminhos entre Parlamento e sociedade, convidando as pessoas a pensar, debater e cocriar propostas. Mas uma pergunta permanece: *como aproximar a sociedade das decisões legislativas?* É justa-

mente nesse ponto que os i-Labs se tornam essenciais, criando espaços seguros, metodológicos e estruturados para a participação cidadã.

Diferentemente dos *living labs*, cujo foco está em testar soluções em ambientes reais e territorializados, os laboratórios no Legislativo assumem outra vocação: construir instrumentos de consulta pública, promover processos de cocriação voltados ao debate coletivo e, acima de tudo, gerar conexão — aproximando cidadãos, especialistas e parlamentares em uma mesma mesa de diálogo.

E, embora isso esteja longe de ser simples, é justamente por ser desafiador que o desenvolvimento desses espaços se torna tão importante. Criar ambientes de participação não é apenas abrir portas, mas sustentar pontes: garantir metodologia, cuidado, escuta qualificada e condições reais para que diferentes vozes contribuam na formulação legislativa. É um trabalho contínuo — e profundamente necessário para fortalecer a democracia.

Os laboratórios são peças-chave para aproximar a sociedade do processo de elaboração das leis. Eles costumam ser classificados como Facilitadores ou Laboratórios Cidadãos.

Neste poder, os laboratórios surgem como instrumentos para aproximar a sociedade do processo de criação de leis e da análise de políticas públicas. Eles operam como facilitadores de participação cidadã, estimulando diálogos, consultas públicas, debates, oficinas e atividades de cocriação. Rodríguez e Grandinetti (2018) ressaltam que esses espaços fortalecem a democracia ao permitir que cidadãos, especialistas, parlamentares e organizações da sociedade civil contribuam diretamente para a formulação legislativa.

Poder Judiciário – inovação orientada à modernização e tecnologia (com normativa)

No Judiciário, os i-Labs possuem um diferencial fundamental: existem normativas nacionais que orientam sua criação. Em outras palavras, sua institucionalização é mais formal e estruturada. **No Judiciário, inovar não significa apenas adotar tecnologias: significa garantir que cada mudança respeite princípios como segurança jurídica, devido processo legal e transparência.**

O movimento de inovação é fortemente orientado por marcos regulatórios formais. Diferentemente das outras esferas, o Judiciário possui normativas emitidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que orientam e institucionalizam a criação dos laboratórios de inovação.

Ao mesmo tempo em que estimula a inovação, essa estrutura normativa fortalece a segurança jurídica e a clareza institucional dos laboratórios, posicionando-os como elementos estruturantes da modernização do setor judiciário (Pertile, 2025).

É justamente nesse equilíbrio delicado — entre celeridade e rigor jurídico — que os laboratórios se tornam essenciais. Atuando como arquitetos e educadores organizacionais, eles redesenham fluxos internos, revisam processos, introduzem tecnologias e criam caminhos que tornam a justiça mais acessível e responsiva. Trabalhos recentes, como os de Demarchi *et al.* (2024), evidenciam como esses laboratórios têm impulsionado soluções que vão desde plataformas digitais para tramitação processual até o uso de inteligência artificial para análise de casos e apoio à decisão.

Embora os contextos, desafios e vocações de cada poder sejam distintos, algo permanece comum a todos os laboratórios: os riscos não são simplesmente aceitos — são mitigados. A inovação pública exige responsabilidade, mas também coragem. Por isso, os i-Labs funcionam como círculos de aprendizado controlado, onde é possível testar hipóteses, experimentar soluções, dialogar abertamente e cultivar criatividade e colaboração sem comprometer a segurança institucional. São ambientes protegidos o suficiente para permitir o erro, e estruturados o bastante para transformá-lo em conhecimento.

Os laboratórios de inovação mostram que o setor público brasileiro está em movimento, criando novas maneiras de pensar, projetar e entregar valor à sociedade. Revelam que inovar no governo não significa apenas lançar tendências tecnológicas, mas criar espaços onde é possível pensar diferente, testar o novo e melhorar continuamente. A transformação não depende apenas de grandes reformas estruturais, mas também de pequenos experimentos, ajustes contínuos e espaços que dêem liberdade para explorar, aprender e evoluir. Como afirma Sano (2020), esses laboratórios atuam como catalisadores de mudança institucional, fortalecendo a capacidade do Estado de responder aos desafios sociais, econômicos e tecnológicos da atualidade.

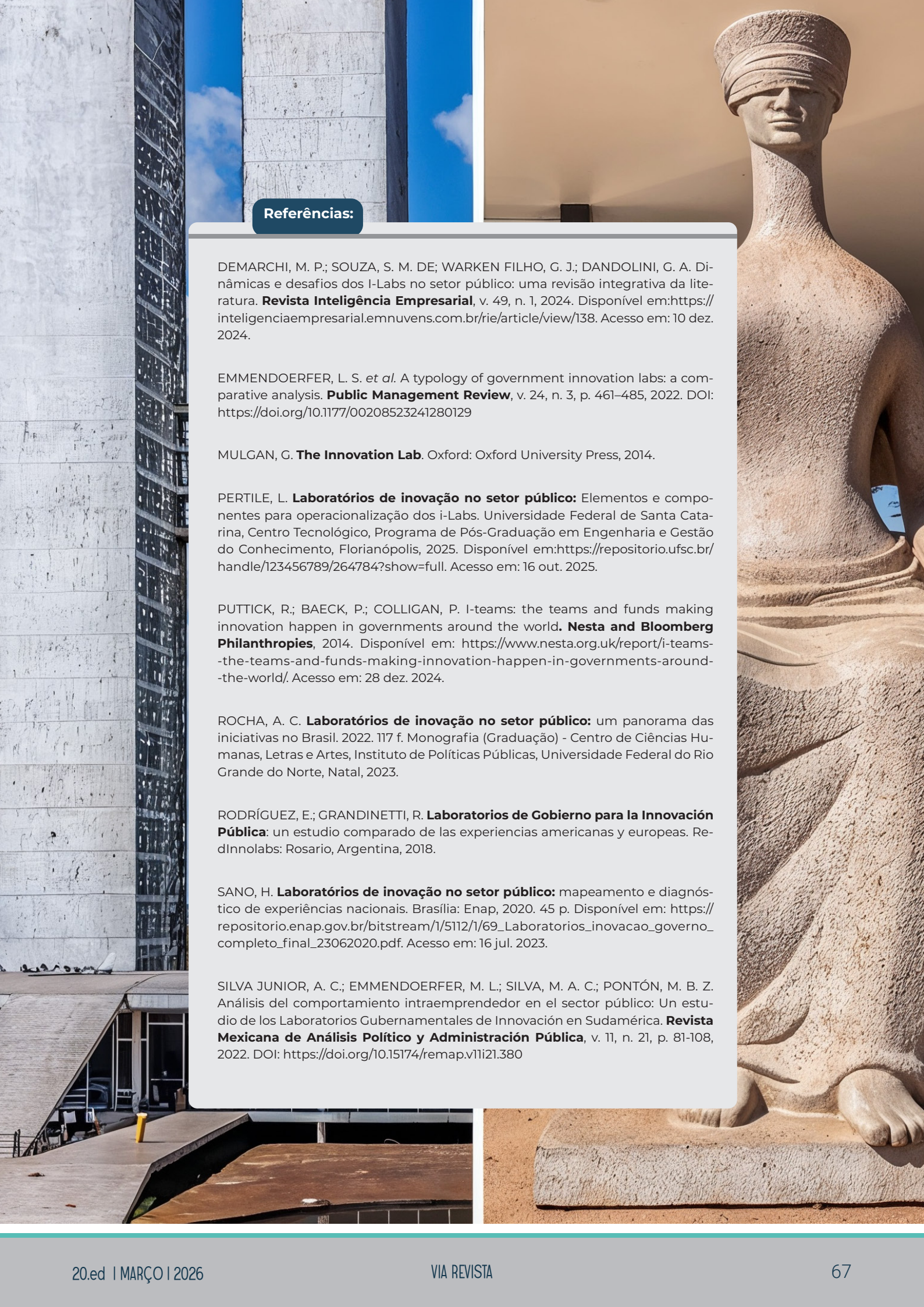


Laura Pertile
Equipe Via

A inovação pública é feita de pessoas: equipes que acreditam na mudança e que, todos os dias, constroem uma administração pública mais eficiente, humana e conectada com a sociedade.

Foto: Agência Câmara/montagem





Referências:

DEMARCHI, M. P.; SOUZA, S. M. DE; WARKEN FILHO, G. J.; DANDOLINI, G. A. Dinâmicas e desafios dos I-Labs no setor público: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Inteligência Empresarial**, v. 49, n. 1, 2024. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/138>. Acesso em: 10 dez. 2024.

EMMENDOERFER, L. S. *et al.* A typology of government innovation labs: a comparative analysis. **Public Management Review**, v. 24, n. 3, p. 461–485, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523241280129>

MULGAN, G. **The Innovation Lab**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

PERTILE, L. **Laboratórios de inovação no setor público**: Elementos e componentes para operacionalização dos i-Labs. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/264784?show=full>. Acesso em: 16 out. 2025.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world. **Nesta and Bloomberg Philanthropies**, 2014. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/report/i-teams-the-teams-and-funds-making-innovation-happen-in-governments-around-the-world/>. Acesso em: 28 dez. 2024.

ROCHA, A. C. **Laboratórios de inovação no setor público**: um panorama das iniciativas no Brasil. 2022. 117 f. Monografia (Graduação) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Instituto de Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

RODRÍGUEZ, E.; GRANDINETTI, R. **Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública**: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas. RedInnolabs: Rosario, Argentina, 2018.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. 45 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 16 jul. 2023.

SILVA JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, M. A. C.; PONTÓN, M. B. Z. Análisis del comportamiento intraempreendedor en el sector público: Un estudio de los Laboratorios Gubernamentales de Innovación en Sudamérica. **Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública**, v. 11, n. 21, p. 81-108, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15174/remap.v11i21.380>



APROXIMAÇÃO QUALIFICADA COM O GOVERNO

Habitats de Inovação como pontes estratégicas entre GovTechs e Governo



Clarissa
Stefani Teixeira

Barramentos e aproximações qualificadas no processo de inovação pública

A relação entre governo e inovação atravessa um momento de inflexão. Se, por um lado, as GovTechs emergem com soluções cada vez mais sofisticadas para desafios públicos complexos, como gestão urbana, saúde, educação, mobilidade e transparência,, por outro, o setor público ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais, jurídicas e operacionais que dificultam a incorporação dessas inovações em políticas e serviços.

Nesse cenário, os habitats de inovação como os Laboratórios de Inovação (iLabs) vêm assumindo papel estratégico como ambientes de escuta qualificada, interpretação institucional e tradução de demandas. Mais do que espaços de experimentação, consolidam-se como **barramentos inteligentes** entre oferta e demanda de inovação pública.

Ao reduzir assimetrias informacionais e alinhar expectativas, os iLabs estruturam a aproximação entre gestores públicos e GovTechs, qualificando tecnicamente a interação e mitigando riscos institucionais.

Os Laboratórios de Inovação (i-Labs) vêm consolidando um papel estratégico como ambientes de escuta ativa, interpretação e tradução de demandas, qualificando a aproximação entre os atores do ecossistema. Nesse contexto, atuam como verdadeiros barramentos inteligentes, conectando de forma estruturada a oferta e a demanda por inovação.

A aproximação qualificada com o governo

Embora desafiadora, a atuação dos Laboratórios de Inovação (iLabs) fortalece estruturalmente a relação entre governo e empresas inovadoras. Ao instituírem ambientes permanentes de escuta ativa, mediação técnica e tradução de linguagem, os iLabs reduzem assimetrias informacionais, alinham expectativas e qualificam a interação entre gestores públicos e GovTechs.

Mais do que promover encontros, os laboratórios operam como infraestruturas institucionais de confiança. De um lado, permitem que as GovTechs compreendam as dinâmicas normativas, os ciclos decisórios e as restrições operacionais do setor público. De outro, apoiam o governo na leitura crítica das soluções tecnológicas disponíveis, deslocando a inovação do campo da pro-

messa para o campo da evidência e da geração de valor público.

A aproximação entre GovTechs e governo, portanto, não deve ser compreendida como mera relação comercial, mas como processo colaborativo de coprodução de valor público - no qual tecnologia, política e cidadania convergem para soluções mais eficazes, legitimadas e sustentáveis.

Ao centralizar, qualificar e priorizar demandas no âmbito do laboratório, criam-se barramentos institucionais que:

- reduzem a fragmentação decisória,
- mitigam indicações baseadas exclusivamente em critérios políticos,
- fortalecem critérios técnicos e de impacto,
- aumentam transparência e rastreabilidade das escolhas.

O resultado, conforme apresentado no **Quadro**, é sistêmico: ganha o servidor público, que vê suas dores operacionais reconhecidas e tratadas; ganham as empresas, que passam a atender demandas reais com maior clareza de escopo; ganha o cidadão, que recebe serviços mais qualificados; e ganha a máquina pública, que reduz desperdícios e aumenta assertividade na alocação de recursos.

Quadro analítico de ganhos da aproximação qualificada via iLabs.

Dimensão	Antes da Mediação Estruturada	Com Atuação do iLab	Ganho Sistêmico
Informação	Assimetria entre linguagem pública e tecnológica	Tradução técnica e alinhamento de expectativas	Redução de riscos e retrabalho
Governança	Decisões fragmentadas e suscetíveis a influência política	Priorização técnica baseada em evidências	Maior legitimidade e transparência

Dimensão	Antes da Mediação Estruturada	Com Atuação do iLab	Ganho Sistêmico
Mercado	Soluções ofertadas sem clareza da dor pública	Demandas estruturadas e validadas	Aumento da efetividade contratual
Servidor Público	Dores operacionais invisibilizadas	Canal estruturado de escuta e validação	Engajamento e melhoria de processos
Eficiência Pública	Risco de desperdício e baixa aderência	Escolhas mais assertivas e monitoráveis	Economia de recursos e maior retorno social

GovTechs: inovação com propósito público

As GovTechs constituem um segmento específico do ecossistema de inovação, formado por startups e empresas tecnológicas que desenvolvem soluções direcionadas ao setor público. Diferentemente de tecnologias de aplicação genérica, suas propostas precisam dialogar diretamente com marcos regulatórios, rotinas administrativas, arranjos federativos e políticas públicas em curso.

Contudo, inovar para o Estado não significa apenas oferecer tecnologia. Significa compreender a lógica institucional, os mecanismos de controle, os ciclos orçamentários, os princípios da legalidade e da impessoalidade, além das responsabilidades administrativas e jurídicas envolvidas. Trata-se de um ambiente em que a inovação precisa ser simultaneamente eficaz, legítima e institucionalmente viável.

Sob a perspectiva do valor público (Moore, 1995), a inovação governamental só se consolida quando produz benefícios socialmente reconhecidos, conta com legitimidade política e dispõe de capacidade operacional para implementação. A di-

ficuldade, portanto, não está apenas em inovar, mas em **contratar, absorver e institucionalizar a inovação.**

É nesse ponto que os iLabs operam como infraestruturas de qualificação da demanda pública. Governos frequentemente enfrentam dificuldades para absorver soluções inovadoras de forma direta, seja por:

- **insegurança jurídica,**
- **limitação técnica interna,**
- **ausência de metodologias estruturadas de avaliação de inovação,**
- **rigidez nos processos de contratação,**
- **fragmentação institucional.**

A dificuldade não está apenas em inovar, mas em **contratar inovação.**

Nesse cenário, diferentes tipologias de ambientes de inovação poderiam ser elencados como ambientes intermediários. Neste contexto, citam-se os Laboratórios de Inovação (iLabs) e os Living Labs que assumem papel estratégico no âmbito público. Eles reduzem riscos institucionais e ampliam a capacidade estatal de absorção tecnológica.

Proposta: Ciclo de Geração de Valor Público em GovTechs

Podemos estruturar um modelo conceitual em cinco etapas:

1) Identificação da Dor Pública

Mapeamento qualificado de problemas reais, a partir da escuta de servidores e usuários.

2) Tradução Institucional

Interpretação técnica, jurídica e administrativa da demanda, garantindo aderência normativa.

3) Co-criação e Teste Controlado

Experimentação em ambiente regulado (Living Labs).

4) Validação de Valor Público

Avaliação de impacto: eficiência, equidade, transparência, melhoria do serviço.

5) Escalonamento com Legitimidade

Incorporação institucional da solução, com segurança jurídica e sustentabilidade operacional.

Assim, a atuação das GovTechs não deve ser compreendida apenas como inserção de tecnologia no setor público, mas como processo estruturado de geração de valor público. Esse processo exige mediação institucional, governança colaborativa e metodologias capazes de reduzir incertezas regulatórias. Quando bem estruturado, estabelece-se um ciclo virtuoso no qual problemas públicos são qualificados, soluções são testadas com segurança, impactos são avaliados e o aprendizado institucional fortalece a capacidade inovadora do próprio Estado.

A necessidade de ampliar os ambientes de inovação institucional: o papel dos Living Labs

À medida que os iLabs se consolidam como infraestruturas institucionais de mediação entre governo e GovTechs, torna-se evidente que a complexidade dos desafios públicos exige uma ampliação dos ambientes de inovação oportunizando sua intermediação. A qualificação da entrada da inovação é condição necessária, mas não suficiente, para a geração consistente de valor público. É nesse contexto que os Living Labs emergem como estruturas complementares e estratégicas.



Fonte: Freepik

Se os iLabs operam predominantemente no plano institucional, organizando demandas, traduzindo necessidades, mitigando riscos jurídicos e qualificando a interação entre Estado e mercado, os Living Labs deslocam a inovação para o plano experiencial e territorial, onde políticas, tecnologias e serviços são testados em contextos reais de uso.

Os Living Labs configuram-se como plataformas de inovação aberta baseadas na experimentação em ambientes vivos (real-life settings), envolvendo usuários finais, cidadãos, servidores, empresas, universidades e sociedade civil em processos de co-criação. Diferentemente de dinâmicas restritas à lógica administrativa interna, operam em ecossistemas concretos, onde variáveis sociais, culturais, econômicas e com-

portamentais incidem diretamente sobre o desempenho das soluções.

Enquanto o iLab protege e qualifica a relação institucional, o Living Lab expõe a solução à realidade. Essa distinção é fundamental. O iLab organiza a demanda pública. O Living Lab valida sua aderência social e territorial.

No campo das GovTechs, essa complementaridade reduz significativamente o risco de implementação de soluções tecnicamente adequadas, mas socialmente desconectadas. Ao incorporar o usuário final desde as fases iniciais da inovação, os Living Labs promovem ciclos iterativos de ajuste baseados em evidências empíricas, fortalecendo a legitimidade, transparência e responsividade.

Quadro analítico: diferenciação estrutural entre iLabs e Living Labs

Dimensão	iLabs	Living Labs
Natureza	Infraestrutura institucional de mediação	Plataforma de experimentação em ambiente real
Foco principal	Governança, tradução e qualificação da demanda	Teste, validação e co-criação com usuários
Local de atuação	Ambiente administrativo e decisório	Território, serviço, espaço urbano ou institucional real
Risco mitigado	Jurídico, contratual e institucional	Social, operacional e de aderência
Papel do usuário	Indireto ou mediado	Central e ativo
Resultado	Demanda estruturada e viável	Solução validada e legitimada socialmente

Ao integrar iLabs e Living Labs em uma arquitetura sistêmica de inovação pública, o governo não apenas organiza a entrada da inovação, mas constrói capacidade contínua de absorção, experimentação e aprendizagem institucional. Essa complementaridade transforma a inovação em processo estruturado de geração de valor público, sustentado por governança qualificada, evidências empíricas e corresponsabilidade social.

Assim, a inovação deixa de ser evento pontual ou promessa tecnológica e passa a constituir estratégia institucional permanente.

Arquitetura Sistêmica de Inovação Pública: Integração entre iLabs e Living Labs na Geração de Valor Público

A crescente complexidade dos desafios públicos contemporâneos tem demandado do Estado não apenas maior capacidade decisória, mas também capacidade estruturada de inovação. No contexto das GovTechs e da transformação digital governamental, torna-se insuficiente pensar a inovação como simples incorporação tecnológica. **O que está em jogo é a construção**

de uma arquitetura institucional capaz de organizar, absorver, testar, validar e institucionalizar soluções orientadas à geração de valor público.

A literatura sobre valor público, especialmente a partir de Moore (1995), estabelece que a ação governamental deve produzir benefícios socialmente reconhecidos, sustentados por legitimidade política e viabilidade operacional. Essa formulação, sintetizada no chamado “Triângulo Estratégico” (Moore; Khagram, 2004), sugere que a inovação pública somente se consolida quando há convergência entre geração de valor, apoio institucional e capacidade administrativa.

À luz dessa perspectiva, propõe-se um Modelo Conceitual Integrado de Arquitetura Sistêmica de Inovação Pública estruturado em duas camadas complementares: (i) Organização Institucional (iLabs) e (ii) Validação em Contexto Real (Living Labs). Ambas operam de forma articulada no interior de um ciclo contínuo de geração de valor público.

1. Camada de Organização Institucional: o papel dos iLabs

Os Laboratórios de Inovação (iLabs) configuram-se como infraestruturas institucionais de mediação e qualificação da inovação. Sua função principal reside na organização da entrada de soluções inovadoras no aparato estatal, reduzindo assimetrias informacionais, riscos jurídicos e incertezas decisórias.

Nessa camada, três funções estruturantes se destacam:

1. **Identificação e qualificação da dor pública**, por meio de escuta estruturada e priorização baseada em evidências;

2. **Tradução institucional**, envolvendo análise normativa, cultural, orçamentária e regulatória;

3. **Preparação para experimentação**, com definição de métricas, critérios de validação e governança da aplicação prática (piloto).

Essa atuação fortalece a capacidade estatal de absorção tecnológica, conceito frequentemente associado à habilidade institucional de internalizar conhecimento externo e transformá-lo em ação pública efetiva (Cohen; Levinthal, 1990). Ao estruturar a demanda antes da contratação ou implementação, os iLabs contribuem para mitigar riscos políticos e administrativos, reforçando a dimensão da capacidade operacional do Estado (Moore, 1995).

Contudo, embora fundamentais para a organização institucional da inovação, os iLabs não esgotam o processo de geração de valor público. A validação da inovação exige interação direta com os contextos sociais nos quais as políticas se materializam.

2. Camada de Validação em Contexto Real: o papel dos Living Labs

Os Living Labs emergem como plataformas de inovação aberta baseadas na experimentação em ambientes reais (real-life settings), envolvendo múltiplos atores, governo, empresas, universidades e usuários finais, em processos de co-criação (Bergvall-Kåreborn; Holst; Ståhlbröst, 2009).

Diferentemente da lógica predominantemente de atuação com a cultura interna da organização, os Living Labs operam em ecossistemas vivos, nos quais variáveis sociais, culturais, terri-

toriais e comportamentais influenciam diretamente o desempenho das soluções. Sua contribuição central reside na redução do risco de implementação de tecnologias desconectadas da realidade social.

As funções estruturantes dessa camada incluem: Co-criação com usuários e stakeholders;

Testes em ambiente vivo;

Avaliação empírica de desempenho, usabilidade e impacto social;

Ajustes iterativos baseados em evidências.

Essa abordagem dialoga com a literatura sobre co-produção de serviços públicos (Osborne, 2010), segundo a qual políticas e serviços públicos geram melhores resultados quando usuários participam ativamente de sua concepção e implementação. Além disso, a experimentação controlada em contexto real fortalece a legitimidade social da inovação, elemento essencial para a consolidação do valor público.

Legitimação Social da Inovação

A incorporação dos Living Labs amplia a participação de usuários e cidadãos nos processos de inovação. Essa dimensão participativa não apenas melhora o desempenho das soluções, mas também fortalece a legitimidade democrática das decisões públicas. Políticas públicas que integram experimentação aberta e participação ativa tendem a produzir resultados mais sustentáveis e socialmente reconhecidos.

3. Integração Sistêmica e Ciclo de Valor Público

A articulação entre iLabs e Living Labs configura uma arquitetura sistêmica de inovação pública, na qual a organização institucional e a validação social operam de maneira complementar e retroalimentada.

- 1 O modelo pode ser compreendido como um ciclo contínuo;
- 2 Organização e qualificação da demanda (iLabs);
- 3 Experimentação e validação em ambiente real (Living Labs);
- 4 Aprendizado institucional;
- 5 Escalonamento e institucionalização da solução.

Esse ciclo fortalece progressivamente a capacidade estatal, amplia a legitimidade política e social e consolida a geração de valor público. Trata-se de um movimento que transforma a inovação de evento episódico em competência institucional permanente.

Sob essa perspectiva, a inovação pública deixa de ser apenas adoção tecnológica e passa a constituir estratégia estruturada de transformação governamental, sustentada por governança colaborativa, aprendizagem sistêmica e evidências empíricas.

4. Contribuição Teórica do Modelo

O Modelo Conceitual Integrado proposto contribui para a literatura ao:

- Diferenciar claramente a função de mediação institucional (iLabs) da função de validação social (Living Labs);

- Integrar ambas em um ciclo orientado à geração de valor público;
- Articular conceitos de valor público (Moore, 1995), co-produção (Osborne, 2010), capacidade de absorção (Cohen; Levinthal, 1990) e inovação aberta (Souza; Teixeira, 2022).

Essa integração permite compreender a inovação governamental como fenômeno multiescalar, simultaneamente institucional, social e territorial.

Redução de Assimetria entre Estado e Mercado

A atuação estruturada dos de uma arquitetura sistêmica da inovação em órgãos públicos contribui para reduzir assimetrias informacionais entre governo e Co-vTechs, qualificando a relação contratual e aumentando a efetividade das soluções adquiridas. Isso fortalece o ambiente de negócios voltado ao setor público e reduz a percepção de risco por parte das empresas inovadoras.

Arquitetura Sistêmica de Inovação Pública: iLabs e Living Labs



Referências:

BERGVALL-KÅREBORN, B.; HOLST, M.; STÅHLBRÖST, A. Concept design with a Living Lab approach. **Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences**, 2009.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

MOORE, M. H. **Creating Public Value: Strategic Management in Government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MOORE, M. H.; KHAGRAM, S. On creating public value: what business might learn from government about strategic management. In: KETTL, D. F.; BORINS, S. (eds.). **The Transformation of Governance**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2004.

OSBORNE, S. P. (ed.). **The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**. London: Routledge, 2010.

SOUZA, R. K.; TEIXEIRA, C. S. **Habitats de inovação: alinhamento conceitual**. São Paulo: Perse, 2022. Disponível em: <<https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/e-book-habitats-de-inovacao-VOL2.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2026.



InovaGov

REDES E CONEXÕES

Rede InovaGov: articulando laboratórios, gestores e práticas inovadoras para o setor público no Brasil



Ronaldo David
Viana Barbosa



Karina Jansen
Beirão



Reinaldo Denis
Viana Barbosa

A inovação no setor público tem sido demandada para enfrentar os desafios complexos da governança contemporânea e a crescente demanda por serviços públicos mais eficientes, eficazes e centrados no cidadão (Bloch; Bugge, 2013). Em um cenário de rápidas transformações sociais, tecnológicas e econômicas, a capacidade de governos em inovar torna-se um diferencial competitivo e uma condição para a legitimidade e relevância das instituições pú-

blicas. No Brasil, o movimento de inovação no setor público tem ganhado tração, impulsionado pela criação de laboratórios de inovação e pela articulação de redes que buscam fomentar a experimentação e a colaboração.

Este artigo tem como objetivo analisar a Rede inovagov como um ecossistema articulador de laboratórios, gestores e práticas inovadoras para o setor público brasileiro. A Rede inova-

gov, uma iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), representa um esforço estratégico para conectar e fortalecer os diversos laboratórios de inovação governamental existentes no país, promovendo a troca de experiências, o desenvolvimento de capacidades e a disseminação de metodologias inovadoras. A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender como essas redes podem catalisar a inovação sistêmica, superando barreiras institucionais e culturais. A pesquisa busca responder como a Rede inovagov articula seus membros para promover a inovação, quais são os desafios enfrentados e quais as contribuições para o avanço da gestão pública no Brasil.

Inovação no setor público

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação, tradicionalmente associada ao setor privado, tem sido crescentemente reconhecida como vital para o setor público. A inovação pública possui especificidades que a distinguem do setor privado. Diferentemente da lógica privada baseada em lucro, a inovação pública busca retorno social e benefícios coletivos (Emmendoerfer, 2019).

No contexto público, Bloch e Bugge (2013) destacam que a inovação difere da empresarial por seus objetivos (valor público em vez de lucro), complexidade de *stakeholders*, ambiente regulatório e desafios de medição. Cavalcante e Camões (2017) complementam, identificando tipologias de inovação pública no Brasil, que in-

cluem inovações de produto/serviço, processo, organizacional e institucional, ressaltando a importância de inovações que geram valor público e melhoram a entrega de serviços.

De acordo com a literatura, observa-se que, ao contrário do setor privado que prioriza originalidade, a inovação pública frequentemente adota práticas externas já validadas. A revisão da literatura mostra ainda que, embora ambos os setores possam inovar tanto por criação inédita quanto por adoção de soluções existentes, o setor privado tende a valorizar mais a originalidade, enquanto o setor público recorre com maior frequência à adaptação de práticas já desenvolvidas. Essa diferença reflete lógicas distintas de atuação e não indica que um setor seja mais ou menos inovador que o outro (Brandão; Bruno-Faria, 2013).

Diante da necessidade de conciliar rigidez estrutural e legal com a flexibilidade necessária para inovar, os laboratórios de inovação se apresentam como ambientes organizacionais estratégicos e propícios à geração desses arranjos e da inovação no setor público.

A REDE INOVAGOV

Histórico e contexto de criação

A Rede inovagov surgiu no fim de 2015, a partir de discussões conduzidas pelo Ministério do Planejamento e de uma consulta que definiu seu nome. Seu marco inicial foi a I Semana de Inovação em Gestão Pública, que reuniu servidores dos três Poderes da União e engajou atores interessados em inovação governamental. Em março de 2016, ocorreu o primeiro encontro oficial da rede, com cerca de 40 representantes de 15 instituições públicas federais, quando foram estabelecidas as premissas de funcionamento e

governança que orientariam sua atuação voltada ao fomento de práticas inovadoras no setor público brasileiro (Faria et al. 2014).

A Rede inovagov surge como uma resposta à crescente proliferação de laboratórios de inovação no setor público brasileiro e à necessidade de articular esses esforços para maximizar seu impacto. A iniciativa, liderada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), reconheceu que, embora muitos laboratórios estivessem surgindo, havia uma fragmentação de esforços e uma carência de mecanismos para a troca sistemática de conhecimentos e experiências. A criação da Rede inovagov visou preencher essa lacuna, estabelecendo um “hub de inovação pública” que pudesse conectar os diversos atores e iniciativas. Seu contexto de criação está inserido em um movimento mais amplo de modernização da administração pública brasileira, que busca incorporar novas abordagens de gestão e promover uma cultura de inovação.

A Rede inovagov constitui o hub nacional que mobiliza pessoas, conhecimentos e instituições para *“revolucionar o jeito de fazer políticas públicas no Brasil”*, articulando comunidades, materiais, eventos e laboratórios de inovação pública em um mesmo ambiente digital e relacional (REDE INOVAGOV, 2025).

A Rede inovagov opera como sistema dinâmico, auto-organizado, colaborativo e por auto-aprendizagem (Faria et al., 2014).

Modelo Operacional

Constituída como um ambiente digital, a Rede inovagov dá visibilidade a iniciativas e comunidades de prática, além de ser uma rede de agentes públicos e parceiros voltada à inovação. No portal, comunidades reúnem pessoas

por temas, áreas de governo ou desafios; há materiais de referência, eventos e experiências, permitindo mapear e difundir práticas e conectar laboratórios e gestores de diversos níveis federativos.

Nesse contexto, a iniciativa atua como um hub para redes, unidades e laboratórios de inovação, conectando agentes, promovendo compartilhamento de conhecimento, visibilidade de práticas inovadoras e comunidades de aprendizagem (ENAP, 2024).

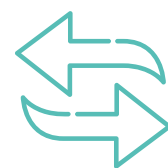
Operacionalmente, configura-se como uma plataforma de colaboração e um ecossistema de apoio aos laboratórios de inovação governamental. Seu modelo operacional baseia-se na premissa de que a inovação é mais eficaz quando é colaborativa e quando o conhecimento é compartilhado.

Dentre os principais objetivos da Rede inovagov destacam-se os seguintes:

Conectar e articular os laboratórios de inovação do setor público brasileiro, criando um senso de comunidade e pertencimento;



Promover a troca de experiências e conhecimentos, permitindo que os laboratórios aprendam uns com os outros e evitem a reinvenção da roda;



Desenvolver capacidades em inovação pública, oferecendo treinamentos, metodologias e ferramentas para os profissionais envolvidos;



Disseminar boas práticas e soluções inovadoras, ampliando o alcance e o impacto das iniciativas desenvolvidas nos laboratórios;





Influenciar a cultura organizacional da administração pública, fomentando a experimentação, a colaboração e a centralidade no cidadão;



Representar os interesses dos laboratórios de inovação junto a instâncias governamentais e formuladores de políticas.

Para dinamizar essas conexões, são promovidos encontros regulares, *workshops*, seminários e plataformas digitais para facilitar a interação entre os laboratórios. A rede atua como um catalisador, fornecendo recursos, metodologias e capacitação para os “laboratoristas” (profissionais que atuam nos *i-Labs*). O seu funcionamento envolve, ainda, a organização de eventos temáticos, a manutenção de um diretório de laboratórios, a produção de conteúdo relevante e a facilitação de projetos colaborativos entre os membros. A estrutura da Rede é flexível, buscando adaptar-se às necessidades e maturidade dos laboratórios participantes, desde aqueles em fase inicial até os mais consolidados.

A articulação promovida pela Rede inovagov é fundamental para a dinâmica de colaboração entre os laboratórios. A Rede atua como um facilitador para a formação de “laços fracos” e “laços fortes” entre os membros, permitindo que laboratórios com diferentes *expertises* e desafios se conectem. Essa colaboração se manifesta em projetos conjuntos, onde laboratórios de diferentes órgãos ou esferas de governo unem forças para resolver um problema comum. **A troca de experiências e a mentoria entre laboratórios mais experientes e os recém-criados são aspectos cruciais dessa dinâmica. A Rede inovagov, exatamente por criar um ambiente de confiança e compartilhamento, reduz as barreiras para a colaboração interinstitucional, que é frequentemente dificultada pela cultura burocrática e pela competição por recursos.**

Desafios e caminhos

Apesar de a Rede inovagov ter se consolidado como um importante hub nacional de inovação pública, sua evolução contínua como ecossistema de aprendizagem depende do fortalecimento de mecanismos de governança e avaliação. Apesar da maturidade institucional e da ampla adesão de comunidades e laboratórios, persistem desafios estratégicos relacionados à mensuração de resultados e à produção de evidências.

A expansão das atividades, consubstanciada em cursos, eventos, ferramentas e comunidades, requer a criação de um sistema estruturado de indicadores capaz de acompanhar uso, aprendizagem e impacto, abrangendo desde a adoção de metodologias e mudanças em processos internos até resultados concretos em políticas e serviços públicos. Essa necessidade é reforçada por estudos sobre governança de redes de laboratórios de inovação no Brasil, que destacam a importância de integrar métricas de engajamento e desempenho com processos participativos de aprendizagem (OECD, 2023; ENAP, 2024).

A curadoria e atualização contínua dos conteúdos do portal inovagov são essenciais para garantir sua relevância e utilidade. A ampliação do acervo, kits metodológicos e estudos de caso requer um trabalho sistemático de organização e categorização, permitindo que diferentes perfis de usuários, gestores, técnicos ou pesquisadores, encontrem “caminhos de aprendizagem” adequados às suas necessidades.

Conforme o Manifesto inovagov (ENAP, 2024), o objetivo da rede é facilitar o engajamento e o aprimoramento de agentes públicos para melhorar os serviços oferecidos ao cidadão.

Para isso, é necessário implementar mecanismos de curadoria ativa, assegurando a qualidade, atualidade e coerência dos materiais, de modo a fortalecer a rede como fonte confiável de conhecimento e evitar a dispersão ou duplicação de conteúdos.

A ampliação da capilaridade territorial e da inclusão organizacional é um desafio para a Rede inovagov, que deve estimular comunidades regionais e temáticas, fortalecendo parcerias com escolas de governo, laboratórios locais e órgãos de gestão de pessoas.

A estratégia de *benchmarking* internacional representa um passo importante para fortalecer a Rede inovagov. As redes de inovação pública mapeadas pela OECD (2023) e pelo *Observatory of Public Sector Innovation* (OPSI) evidenciam que a aprendizagem entre pares e a adoção de padrões globais de evidência e governança ampliam a legitimidade e o impacto dessas iniciativas. Embora a inovagov já se destaque no cenário latino-americano, ainda há espaço para consolidar intercâmbios institucionais e produção de estudos comparativos, favorecendo tanto sua visibilidade global quanto a incorporação de práticas internacionais de avaliação e sustentabilidade (OECD, 2023).

Os marcos legais e regulatórios limitantes também representam um desafio. A legislação existente, muitas vezes concebida para um modelo de gestão pública mais tradicional, pode dificultar a contratação de serviços inovadores, a experimentação e a flexibilidade necessárias para a inovação. A dependência política e a descontinuidade de projetos a cada mudança de gestão são fatores que comprometem a sustentabilidade das iniciativas de inovação. A falta de alocação de recursos dedicados e a ausência de apoio organizacional consistente podem levar à estagnação ou ao fechamento de laboratórios.

E ainda há de se falar na resistência cultural à mudança dentro da burocracia como outro obstáculo persistente. A cultura organizacional tradicional, avessa ao risco e focada na conformidade, costuma inibir a experimentação e a adoção de novas práticas.

Para superar esses desafios, muitos são os caminhos possíveis. A seguir, alguns desses caminhos que, longe de apontar qualquer ponto de chegada, postulam muito mais servir como semestres de discussões e reflexões para futuras ações concontras:

Fortalecimento da avaliação de impacto:

Desenvolver e implementar metodologias robustas de avaliação de impacto para mensurar o valor público das inovações, utilizando indicadores qualitativos e quantitativos.

Capacitação contínua e desenvolvimento de “laboratoristas”:

Investir na formação e no desenvolvimento de habilidades dos profissionais que atuam nos laboratórios, incluindo competências em *design thinking*, gestão de projetos ágeis, facilitação e comunicação.

Apoio organizacional e liderança engajada:

Garantir o apoio explícito da alta gestão e das lideranças para as iniciativas de inovação, criando um ambiente que valorize a experimentação e o aprendizado com o erro.

Alocação de recursos dedicados e sustentáveis:

Assegurar orçamentos específicos e de longo prazo para os laboratórios e para a Rede, reduzindo a dependência de projetos pontuais e a vulnerabilidade a mudanças políticas.



Revisão e adaptação de marcos legais:

Promover discussões e reformas legislativas que permitam maior flexibilidade para a inovação no setor público, sem comprometer a transparência e a responsabilidade.



Ampliação da colaboração externa:

Fortalecer os laços com a academia, o setor privado e a sociedade civil para trazer novas perspectivas e recursos para a inovação pública.

Em última análise, a efetivação desses caminhos demanda uma articulação sistêmica que ultrapassa a dimensão técnica, exigindo vontade política e transformação cultural.

A sustentabilidade da Rede inovagov e, por extensão, do ecossistema de inovação pública brasileiro, reside na capacidade de converter esses desafios estruturais em vetores de amadurecimento institucional.

Por integrar avaliação rigorosa, suporte organizacional e flexibilidade normativa, a rede garante sua perenidade diante das oscilações políticas, além de reafirmar seu papel estratégico na construção de um Estado mais ágil, permeável à colaboração e, sobretudo, capaz de entregar valor público efetivo à sociedade.



Referências:

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation: from theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, 27, 133-145, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259137359_Public_sector_innovation-From_theory_to_measurement. Acesso em 03 dez. 2025.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100010&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 09 set. 2025.

CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. S. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. S. (Orgs.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. IPEA/ENAP, 2017.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%C3%bablico.pdf. Acesso em 03 dez. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ENAP. **Rede inovagov**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://inovagov.enap.gov.br>. Acesso em: 19 out. 2025.

FARIA, Y. DE; ITABORAHY, F. B.; PALVARINI, B. C.; ENDO, I. C.; RONCARATTI, L. S. (2014). Experiências da Rede de Inovação no Setor Público (INOAGOV). In L. G. Oliveira, R. L. F. Santana, & V. C. Gomes (Orgs.), **Inovação no setor público: Uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal** (Cap. 13, pp. 305–326). ENAP. https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/pdfs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico_capitulo_13.pdf Acesso em: 19 out. 2025.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Strength-of-Weak-Ties-Granovetter/c9aece346139711b8c65c618da99c-dbecb162575>. Acesso em 01 dez. 2025.

LA-BORA!Gov. **Estudo Internacional sobre Ambiente de Inovação em Órgãos Federais Brasileiros**. MIT govlab, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/estudo-internacional-destaca-que-o-la-bora-gov-promove-ambiente-para-servidores-inovarem-no-setor-publico>. Acesso em: 19 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD. **The Innovation System of the Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/the-innovation-system-of-the-public-service-of-brazil_d26d8375/alb203de-en.pdf. Acesso em: 03 dez. 2025.

REDE INOVAGOV. **O que é a Rede?** Inovagov – ENAP, 2025. Disponível em: <https://inovagov.enap.gov.br/o-que-e> Acesso em: 03 dez. 2025.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: pesquisa sistemática sobre i-labs brasileiros**, 2020.



LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DA SINOVA/UFSC

Laboratório de inovação SINOVA



Juliana de
Souza Corrêa

Por que criar um Laboratório de Inovação na Universidade Federal de Santa Catarina?

O Ranking das Universidades Empreendedoras (RUE, 2024) avalia a atuação das instituições de ensino superior brasileiras com base em seis dimensões: capital financeiro, internacionalização, inovação, pesquisa, infraestrutura e cultura empreendedora. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem se mantido entre as 15 primeiras colocadas no ranking geral. No entanto, sua posição na dimensão de cultura empreendedora, que avalia o comportamento empreendedor de estudantes e professores, tem sido consistentemente uma das

mais baixas. Nesse contexto, em abril de 2022, a UFSC aprovou sua Política de Inovação e Empreendedorismo. Alinhado a essa diretriz, foi criado em setembro o programa INOVA UFSC, com o objetivo de fortalecer a atuação da Universidade em inovação e empreendedorismo (Corrêa; Teixeira, 2024).

O programa foi organizado em cinco eixos: mobilização e conexão interna, infraestrutura física, infraestrutura digital, habitats de inovação e conexão externa. O eixo Habitats de Inovação abrange diferentes tipologias de espaços que favorecem a inovação. Além de incentivar a criação desses ambientes na UFSC, a SINOVA lançou um Laboratório de Inovação que adota

metodologias alinhadas aos objetivos do Programa INOVA UFSC, com foco no fortalecimento da cultura empreendedora na Universidade (Corrêa; Teixeira, 2024).

O Laboratório de Inovação integra o eixo Habitats de Inovação que abrange todas as tipologias de espaços propícios para que a inovação ocorra. A partir do futuro conjunto de ações neste eixo, é almejado a criação de *startups*, *spin-offs* e novos empreendimentos originados dentro da comunidade acadêmica, bem como a formação de talentos (Corrêa; Teixeira, 2024).

Nesse cenário, os laboratórios de inovação são iniciativas de criar uma resposta organizacional ao conjunto de barreiras à inovação e são

baseados na ideia de que as competências e mentalidades necessárias para a inovação sistêmica não são as mesmas exigidas para operações diárias estáveis e prestação de serviços na linha de frente (Carstensen; Bason, 2012)

No âmbito da SINOVA, o laboratório atua como ponto de ancoragem para metodologias que transformam o conhecimento em aplicações práticas voltadas à inovação, em diálogo constante com o ecossistema. Suas ações são variadas e visam promover o engajamento da comunidade da UFSC em iniciativas de inovação e empreendedorismo, abrangendo diferentes cursos e unidades acadêmicas. A figura 1 apresenta as 6 metodologias ancoradas no Laboratório de Inovação SINOVA.



Os programas operacionalizados pelo Laboratório correspondem às necessidades da comunidade acadêmica coletadas para a construção da estratégia do Programa INOVA UFSC. Todas as ações do Laboratório possuem algumas práticas-chave da SINOVA como: lançamento de chamada pública para seleção de interessados, *workshops* para escuta de desafios,

proposição de soluções, utilização do banco de mentores SINOVA e formação em inovação e empreendedorismo (Corrêa; Teixeira, 2024).

O “SINOVA UFSC Startup Mentoring” tem finalidade de transformar ideias ou negócios, em fase inicial de operação, em modelos de negócios inovadores e sustentáveis, o Startup

Mentoring utiliza uma metodologia imersiva e experiencial, desenvolvida pela SINOVA e por parceiros do ecossistema de inovação.

O Programa Mentoring Inventa busca acelerar o desenvolvimento de patentes da UFSC apoiando pesquisadores(as) com pré-mentorias e mentorias junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial. O Match Multi é um programa que busca impulsionar a interdisciplinaridade através da inovação e empreendedorismo com a finalidade de criar projetos ainda mais inovadores. O Programa Parcerias e Conexões visa conhecer as demandas externas de organizações públicas e privadas para aproximar as soluções desenvolvidas internamente na UFSC gerando conexões para novos projetos.

O programa MAI DAI promovido com o apoio do CNPq tem o objetivo de fortalecer a pesquisa, o empreendedorismo e a inovação nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), engloba estudantes de graduação e pós-graduação em projetos de interesse do setor empresarial, mediante parcerias com empresas, doravante chamadas Empresas Parceiras. A UFSC atua por meio da SINOVA, que seleciona as propostas, apoia a instrução do acordo de parceria e gerencia as bolsas.

O programa Usina de Jogos fomenta o desenvolvimento de jogos analógicos criados pela comunidade acadêmica da UFSC. Com uma metodologia própria para a criação de jogos, a Usina de Jogos oferece suporte e orientação sobre o desenvolvimento de jogos analógicos, além de promover capacitações em criação e desenvolvimento de jogos analógicos. Por meio do seu programa, equipes participam de uma jornada de até 5 semanas, que contempla todo o processo de produção de jogos analógi-

cos. As equipes inscritas e selecionadas podem participar de uma das três categorias, conforme o jogo desenvolvido: Jogos Analógicos em Concepção, Jogos Analógicos Desenvolvidos e em Desenvolvimento (SINOVA, 2025).

Resultados e Impacto do Laboratório de Inovação SINOVA

O Startup Mentoring operacionalizou cinco ciclos e teve o total de 193 equipes participantes, sendo 152 oriundas das 21 disciplinas cadastradas que desenvolvem modelos de negócios. E 41 equipes participantes a partir das chamadas públicas que visavam selecionar equipes ou startups em fases iniciais, alcançando assim um público de cerca de 900 pessoas. O Programa conta com uma rede de mentores que apoiam a jornada empreendedora das equipes totalizando 111 mentores e 345 mentorias realizadas. Ainda, 22 palestrantes participaram do processo metodológico e 108 avaliadores (sendo 78 das disciplinas). Tais interações resultaram em uma conexão com 171 instituições.

No primeiro ciclo da Usina de Jogos, ocorrido no primeiro semestre de 2024, 11 jogos se inscreveram no edital de seleção do Programa. Os criadores dos jogos participaram de quatro semanas de capacitação para criação de jogos analógicos, recebendo desde suporte e capacitação para revisão e validação de jogos, além de testes de jogabilidade das iniciativas (SINOVA, 2024). Ainda, foram desenvolvidos dois e-books sobre a iniciativa que estão disponibilizados na página da SINOVA.

Em 2023, o programa Mentoring Inventa contou com 08 inscritos, dos quais 07 foram indicados para a modalidade de pré-mentoria e 01 indicado para a mentoria com a equipe do INPI.

O ciclo do Match Multi, realizado no segundo semestre de 2024, contou com a participação de oito docentes, distribuídos entre o Centro Tecnológico, Centro da Ciência da Saúde e o Centro de Desportos, contemplando áreas de Enfermagem, Análises Clínicas, Odontologia, Nutrição e Educação Física. Foram 11 encontros realizados que totalizaram 30 horas de formação. Neste ciclo, formou-se um grupo único que desenvolveu o projeto Osteocheck: uma ferramenta de Inteligência Artificial facilitadora no diagnóstico precoce da osteoporose, iniciativa que propõe o uso de tecnologias avançadas para apoiar profissionais da saúde na identificação precoce da doença, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população e a redução de custos no sistema de saúde. O projeto ilustra o potencial interdisciplinar do programa ao reunir conhecimentos das áreas da saúde e tecnologia.

Em relação ao Programa Parcerias e Conexões em 2023, foram realizadas 10 chamadas públicas, 48 pitches apresentados e 07 rodadas de negócios realizadas onde os projetos puderam ser apresentados e negociados caso a caso e 2 visitas técnicas realizadas. Algumas instituições que participaram: Anatel, The Good Food Institute, WEG, Instituto Hercílio Randon, Petrobrás e Tupy.

Em dois programas MAI DAI aprovados e em andamento, 11 Programas de Pós-graduação contemplados, sendo as seguintes bolsas implementadas decorrentes de projetos com empresas: 13 bolsas de iniciação científica, 06 bolsas de mestrado, 08 bolsas de doutorado e uma bolsa de pós-doutorado e 15 empresas conectadas.

Assim, percebe-se que a cultura empreendedora fomentada pelo laboratório de inovação

SINOVA abrange a diversidade de públicos que uma universidade apresenta. Ainda, as ações do laboratório ocorrem sempre em parceria com o ecossistema contribuindo para uma formação de rede colaborativa entre a universidade e sociedade.



Referências:

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C. *Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help?* The Innovation Journal: **The Public Sector Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1–26, 2012.

CORRÊA, J. S.; TEIXEIRA, C. S. Laboratório de Inovação SINOVA UFSC. Anais da 34ª Conferência Anprotec de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação. Brasília: **Anprotec**, 2024. p. 779–787.

SINOVA, 2025. **Usina de Jogos** – Ambientes UFSC / SINOVA. Disponível em: <<https://sinova.sites.ufsc.br/ambientes/ambientes-ufsc/usina-jogos/>>. Acesso em: 11 out. 2025.



LABORA! GOV: LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EXECUTIVO

O Laboratório que nasceu de uma inquietação.



Maria Raquel Stacciarini



Maria Marta Lauande da Costa

Onde tudo começou.

O LA-BORA!gov nasceu em 2019 a partir da inquietação de uma servidora, **Luana Faria**, que enxergava um cenário comum na administração pública: muitas pessoas talentosas, mas com pouca chance de colocar suas competências em prática. A ideia era simples e ambiciosa: **criar um espaço seguro para inovar a gestão e melhorar a experiência de servidoras e servidores.**

“A melhoria da experiência do usuário, no caso as servidoras e servidores, está diretamente ligada à qualidade do serviço prestado à sociedade, reforçando a geração de valor público” (Faria, 2021).

O laboratório surgiu, então, como um lugar de experimentação, aprendizado e construção coletiva, onde problemas de gestão são enfrenta-

dos com criatividade, colaboração e confiança — sempre com foco nas pessoas.

Valores que moldam o jeito de inovar

Desde o início, o LA-BORA!gov escolheu não se limitar a ferramentas, metodologias ou estruturas. Sua atuação é guiada por valores que orientam o trabalho diário e dão sustentação às inovações criadas. São eles:

Inovação, empatia, diversidade, inclusão, colaboração e uso de evidências.

Mais do que palavras, esses valores definem o ambiente que o laboratório busca cultivar: **um espaço psicologicamente seguro, onde pessoas podem aprender, testar, errar, ajustar e construir juntas.** Eles são o que tornam possível a circulação de talentos, a cooperação entre órgãos e a criação de soluções coletivas, como o [Time Volante e o Free-LA!](#).

Quer fazer parte do nosso
time como FREE-LA?



[Inscreva-se Aqui](#)



Os primeiros passos: colaboração como prática, não discurso.

Em dezembro de 2019, antes mesmo de ser formalizado, o laboratório realizou o processo seletivo do primeiro time fixo. Foi ali que uma necessidade ficou evidente: colaboração entre órgãos não deveria depender somente de mudar lotação ou abrir processos burocráticos.

Esse insight deu origem ao primeiro experimento: o Time Volante.

A ideia partia da constatação de que não faltam interesses ou vontade de aprender no serviço público; falta ambiência para que as pessoas possam colocar suas competências em prática.

Em janeiro de 2020, foi realizada a primeira oficina colaborativa que definiu o nome LA-BORA!gov, o propósito e os valores do laboratório. Logo depois, em março de 2020, na segunda oficina colaborativa de cocriação da carta de serviços, surgiu a ideia do **Free-LA!** - um formato mais leve, pensado para contribuições pontuais, conforme interesse e disponibilidade. Assim, dois modelos diferentes passaram a responder ao mesmo desafio: **como ampliar a colaboração sem burocratizar?**

DEPOIMENTO Rodrigo Narcizo



“Eu já participei e conheci o processo do nascimento de dezenas de laboratórios de inovação no Brasil. Muitos falam ou escrevem em seus documentos palavras como colaboração, participação, cocriação, e empatia, mas o LA-BORA! gov foi o único criou sua identidade estratégica e seu nome reunindo ao mesmo tempo mais de 70 pessoas de diferentes órgãos públicos em um processo real de colaboração radical. A criação do nome do laboratório com o Design Sprint também foi um diferencial digno de nota”.



Foto: Arquivo LABORA!gov

Time Volante

Formato que permite que pessoas de outros órgãos atuem de maneira contínua em projetos do laboratório, dedicando algumas horas da carga horária semanal, sem mudar de lotação. O modelo aumenta diversidade, repertório, agilidade e circulação de conhecimento na administração pública.

Free-LA!

Rede de colaboração pontual. Pessoas se cadastram e podem ser convidadas a participar de atividades específicas, de acordo com suas competências e disponibilidade. Hoje, mais de duas mil pessoas estão inscritas.

Fortalecimento institucional e prêmios

O Laboratório esteve inicialmente vinculado à Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), formalizado pela Portaria nº 21.224/2020 e consolidado pelo Decreto nº 11.036/2022. Em 2023, foi reposicionado, por meio do Decreto nº 11.345, como **Coordenação-Geral do LA-BORA!gov na Diretoria de Inovação Governamental (Dinov)**, dentro da Secretaria de Gestão e Inovação (Seges)

no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), reforçando seu alinhamento estratégico com as práticas inovadoras de gestão.

A pandemia de Covid-19 acelerou a cultura de colaboração remota, permitindo a formação de um time distribuído pelo país e consolidando o modelo híbrido de operação— com time fixo, Time Volante e Free-LA!. Junto com essa cultura, vieram reconhecimentos nacionais e internacionais, como:

- **Apolitical – Global Public Service Team of the Year** (Londres, 2022)
- **Prêmio Global de Excelência em Governo** (Dubai, 2023)
- **Creative Bureaucracy Award** (Berlim, 2023)
- **Melhor Laboratório de Inovação no Setor Público (5º Prêmio Conexão Inova)** - O reconhecimento foi concedido em Belo Horizonte, durante o evento Convergência 2025.

Referência em redes de colaboração

De 2020 a 2025, o LA-BORA!gov já experimentou cinco ciclos de **Time Volante**, reunindo **14 profissionais de diferentes instituições**. Hoje, o Laboratório conta com quatro integrantes no Time Volante dos órgãos: MGI, INSS, IBGE e TCE/SC.

O modelo foi premiado no 25º Concurso de Inovação da Enap (2021), citado como boa prática pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e inspirou um estudo de caso do Massachusetts Institute of Technology (MIT, 2024). E recebeu respaldo jurídico com a **Instrução Normativa nº 24/2023**, no âmbito do Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Esse marco impulsionou sua disseminação e adoção por diversos órgãos.

Hoje, órgãos federais, estaduais e municipais, além de organizações internacionais, adaptam o modelo às suas realidades. Entre eles estão: MGI (SGP e Seges), Enap (GNova e InovaGov), Fiocruz, MEC, INSS, MDHC, Inmetro (InovInmetro), Anvisa, Governo de Santa Catarina (Laboratório de Inovação), Governo de Goiás (TCM), TRT da 5ª Região (BA) e o Governo do Chile (Laboratório do Chile), entre outros.

Em 2024, a calamidade no Rio Grande do Sul levou o governo federal a ativar o Time Volante por meio da Portaria MGI nº 3.179/2024. A medida evidenciou algo essencial: quando há urgência, o trabalho em rede é fortalecido pela vontade de servidoras e servidores de contribuir além das suas rotinas, mobilizando suas capacidades para responder às necessidades reais da população.

Para apoiar outras instituições a experimentar Times Volantes, o LA-BORA!gov passou a oferecer **mentorias coletivas**. Só em 2025, já foram mais de **44 órgãos e unidades atendidas** por meio de trocas estruturadas, compartilhamento de experiências e construção conjunta de soluções. O Laboratório ainda elaborou um Guia Prático, um jogo de baralho e uma página de Perguntas Frequentes para orientar e inspirar os órgãos sobre os Times Volantes.

O **Free-LA!**, por sua vez, amplia o alcance e a diversidade do laboratório, mostrando que colaboração não precisa ser complexa para dar certo: ela é simples, ágil e possível.

E o futuro, o que esperar?

O Laboratório pretende consolidar o Time Volante como estratégia nacional de colaboração entre órgãos e fortalecer a comunidade de Free-LAs!, transformando práticas em métodos, estudos e ferramentas abertas para outras equipes.



A visão geral é que o LA-BORA!gov se torne um hub nacional de referência, capaz de transformar práticas em métodos, estudos de caso e ferramentas abertas, apoiando outras equipes a adaptar, testar e evoluir soluções de forma contínua.

Desafios também são oportunidades

Como outros laboratórios públicos, o LA-BORA!gov enfrenta desafios contínuos: garantir continuidade, medir impacto, preservar cultura e seguir evoluindo sem perder sua identidade. A experiência confirma o que mostram estudos sobre laboratórios de inovação: amadurecer não é apenas criar soluções, mas **aprender, ajustar e renovar práticas sem abrir mão da essência que dá sentido ao trabalho**.

Para lidar com esses desafios, o laboratório investe em estratégias que conectam cultura, pessoas e evidências. O foco não está apenas no que se entrega, mas em como se trabalha, com quem se constrói e que tipo de ambiente sustenta a inovação.

Pessoas, cultura e identidade

O desenvolvimento das pessoas está no centro da atuação do LA-BORA!gov. A alta mobilidade do time traz oportunidades de troca e, ao mesmo tempo, exige mecanismos que preservem cultura, memória e propósito. O Time Volante e o Free-LA! ajudam a suprir competências e mitigar saídas, mas é o **modo de acolher, ensinar e compartilhar** que fortalece a identidade coletiva.

Por isso, o laboratório estruturou práticas como **acolhimento, mentoria um-para-um, comunidades de aprendizagem e gestão do conhecimento**, sempre apoiadas em um ambiente psicologicamente seguro. A diversidade de trajetórias, identidades e experiências é tratada como condição para inovar, e não como valor acessório.

Avaliação e impacto

O LA-BORA!gov monitora experiência e desempenho desde o início de cada relacionamento,

utilizando formulários, indicadores e um painel de controle acessível. Os instrumentos de coleta são aplicados ao longo de todo o **ciclo de participação, conectando escuta, avaliação e tomada de decisão**.

Indicadores de diversidade também são incorporados, garantindo resultados justos e representativos. Ainda assim, o maior desafio permanece: **medir impacto para além de números, considerando transformações reais na forma de trabalhar e na experiência das pessoas e instituições atendidas**.



Sustentabilidade e legitimidade

A sustentabilidade de um laboratório depende tanto do apoio institucional quanto da legitimidade construída com quem participa. O LA-BORA!gov atravessou diferentes gestões preservando identidade, ampliando sua rede e gerando valor mesmo sem orçamento adicional. Mantém relevância ao **revisitar seu modelo de atuação e portfólio**, garantindo aderência às necessidades reais.

Redes e parcerias — como InovaGov, Conexão Inovação Pública, GNova/Enap e MIT — ampliam alcance, fortalecem confiança e aceleram apren-

dizado. A criação do **Comitê Científico do LA-BORA!gov** reforçou ainda mais o uso de evidências e a aproximação entre teoria e prática.

Aprendizado que permanece

No conjunto, os aprendizados do LA-BORA!gov mostram que inovar no setor público não

depende apenas de métodos, ferramentas ou modelos organizacionais. **Inovar exige cultura, pessoas, evidências e colaboração real.**

A vitalidade de um laboratório não está no que ele promete, mas na sua capacidade de se renovar continuamente sem perder a identidade que o originou e o vínculo com quem o constrói.

“Eu sou o LA-BORA!gov — um laboratório vivo dentro do serviço público, que aprende enquanto faz. Não tenho fronteiras fixas; estou nas conversas, nas parcerias e nas práticas que renovam o modo de servir. Meu propósito é aprender a aprender com o próprio serviço público.”

Entre em contato com o
LA-BORA!gov



Referências:

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Portal do Servidor. **LA-BORA! gov**. Sobre o LA-BORA!gov. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>. Acesso em: 21 nov. 2025.

FARIA, Luana Silveira de. **Percepção da experiência dos usuários nos serviços de um laboratório de inovação em governo: insights e oportunidades de ação**. 2021. Monografia (Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados) – Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6588/?locale=pt_BR. Acesso em: 21 nov. 2025.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT). **Catching innovative feels: how one lab in Brazil is creating the space and support for civil servants to innovate**. Cambridge, MA, 2024. Disponível em: https://medium.com/@mitgovlab_54449/catching-innovative-feels-how-one-lab-in-brazil-is-creating-the-space-and-support-for-civil-e249d2bfd3fb. Acesso em: 21 nov. 2025.



HACKLABER (CÂMARA DOS DEPUTADOS): LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO LEGISLATIVO

LABHacker: um modelo de fomento do ecossistema de inovação cívica



Walternor Brandão

A Transição Epistemológica dos GovLabs

As instituições públicas, em especial o Poder Legislativo, enfrentam o desafio de harmonizar a tradição e a estabilidade inerentes à burocracia com a velocidade e a complexidade das demandas da sociedade contemporânea. A rigidez dos processos administrativos e a aversão ao risco, características historicamente enraizadas no setor público, atuam hoje como fatores muitas vezes limitantes à inovação, impedindo que iniciativas

promissoras migrem do *status* de meras boas intenções para soluções transversais e perenes.

No que se refere à burocracia, o problema central reside na dificuldade de escalar soluções criadas internamente - ou mesmo de desenvolvê-las para além do estágio de protótipo - devido à necessidade de priorização das ações tecnológicas em função da limitação de recursos humanos. A morosidade do ciclo de desenvolvimento *in house* e a dificuldade de manter e promover a evolução tecnológica de eventuais

novas soluções também impacta essa face da moeda. Por sua vez, a aversão ao risco desestimula o investimento em possibilidades mais disruptivas, que teriam condições de destravar justamente as amarras já mencionadas. Juntos, esses dois paradigmas compõem o cenário de baixa porosidade à inovação em instituições públicas atualmente.

É nesse contexto que os Laboratórios de Inovação em Governo (GovLabs) surgem como estruturas adaptativas, projetadas para desafiar o *status quo* de forma segura e controlada. Inicialmente concebidos para o desenvolvimento direto de *softwares* e prototipagem (*modelo de produção*), recentemente alguns desses labs têm migrado para uma função de intermediação estratégica e fomento de ecossistemas (*modelo de facilitação*). Nesse novo arranjo, o sucesso de um laboratório passa a ser medido não pela sua produção de código, mas pela sua capacidade de catalisar e escalar soluções desenvolvidas colaborativamente com uma série de atores, internos e externos à instituição.

O LABHacker (Laboratório de Inovação Cidadã da Câmara dos Deputados) tem se consolidado como *case* significativo dessa transição no contexto legislativo brasileiro. Com mais de uma década de existência, o laboratório recentemente transformou sua abordagem, evoluindo de uma equipe de desenvolvimento de TI para um time gestor de ecossistemas de inovação cívica.



LABHacker - Câmara dos Deputados

Este artigo tem como objetivo analisar o funcionamento desta arquitetura de fomento desenvolvida pelo LABHacker. Serão examinados os mecanismos pelos quais o laboratório implementa programas de aceleração (*Citz.Tech*) e feiras reversas de inovação (*Parla.Tech*) visando agregar a agilidade e a capacidade de solução do ecossistema cívico no processo de transformação institucional. Serão discutidas também as estratégias de sustentabilidade que garantem a perenidade dessas iniciativas no ambiente de alta complexidade do Poder Legislativo. O foco analítico residirá, portanto, no modelo operacional de intermediação que permite ao LABHacker alcançar um impacto sistêmico que transcende sua capacidade instalada de desenvolvimento direto.

Design Institucional e a Geração de Valor Primário

O nascimento do LABHacker decorreu de um momento histórico de inflexão institucional que estabeleceu a colaboração externa como seu princípio de design fundamental. O laboratório não foi instituído por meio de um decreto burocrático *top down*, mas emergiu da efervescência da colaboração cívica, catalisada pela Primeira Maratona Hacker da Câmara dos Deputados (Hackathon) em 2013. A energia criativa gerada nesse evento, que reuniu programadores, designers, ativistas e servidores, forneceu o capital político e social necessário para propor a criação de um espaço permanente para a inovação, em típico movimento *bottom up*.

Essa origem peculiar estabeleceu o Lab como um Ambiente de Experimentação Controlada, onde parlamentares, servidores, ativistas cívicos e cidadãos comuns poderiam propor, desenvolver e testar ideias para ampliar a participação no processo legislativo, a transparência dos dados

públicos e o exercício da cidadania. Seu propósito inicial era desmistificar a aversão ao risco, um traço inerente ao setor público, entregando alternativas digitais seguras e baratas para modernizar a criticada interação entre o Parlamento e a sociedade.

Ao ser instituído como um espaço onde o teste e a iteração rápida seriam permitidos, o laboratório passou a operar com uma abordagem de risco calculado e horizontes ampliados, permitindo que novas possibilidades fossem experimentadas rapidamente, com baixo custo e sem o peso do fantasma da falha institucional.

Em seus primeiros anos, o Lab concentrou-se na prototipagem de ferramentas tecnológicas voltadas para a participação dos cidadãos no processo legislativo. Essa foi uma fase crucial para gerar o valor primário que legitimou sua existência junto ao corpo institucional da Câmara dos Deputados. Os legados desse período atestam a viabilidade da colaboração com a sociedade na cocriação de políticas e softwares:

- **Wikilegis:** Esta ferramenta transformou o processo legislativo em um diálogo aberto. Ao permitir que qualquer cidadão lesse, comentasse e sugerisse alterações no texto dos projetos de lei, o Wikilegis demonstrou o potencial da inteligência coletiva para enriquecer o debate legislativo. O sucesso desta plataforma, mensurado pelo seu impacto em legislações como o Marco Civil da Internet, comprovou que a colaboração cívica era não apenas possível, mas extremamente promissora.
- **Audiências Interativas:** Esta ferramenta quebrou a barreira física entre o parlamento e a sociedade, integrando o público online ao debate. Ao permitir que cidadãos envias-

sem perguntas e comentários em tempo real durante as audiências públicas presenciais das comissões legislativas, a ferramenta garantiu que as decisões fossem informadas por uma gama mais ampla de vozes, gerando um ativo de escuta fundamental para a democracia representativa.

Em um primeiro momento, essas e outras ferramentas figuraram como projetos-piloto, até que as soluções bem-sucedidas fossem positivamente avaliadas e absorvidas pelas áreas finalísticas da Câmara, o que levou ao encerramento do site [e-Democracia](#) e à incorporação de suas funcionalidades, como o Audiências Interativas, ao portal institucional da Casa. Esse movimento foi a chave para a transição do modelo de atuação do Lab, assunto focal objeto do presente artigo: ao liberar sua equipe das tarefas de manutenção e evolução de código, o LABHacker pode se desvincular da lógica de produção e abriu espaço em sua matriz de trabalho para pivotar sua atuação, orientando-a para o fomento da inovação.

Uma Plataforma de Intermediação para escalar a Inovação Cívica

Conforme já discutido, os principais desafios para a inovação no setor público residem na limitação de recursos e na cultura de extrema cautela da burocracia. Diante disso, mesmo os GovLabs mais criativos e eficientes têm dificuldade para gerar internamente a quantidade de soluções necessárias para atender à complexidade das demandas institucionais. A transição do LABHacker de um modelo de desenvolvimento para o modelo de facilitação reconhece e busca superar essas barreiras, vislumbrando um verdadeiro salto de escala. Em vez de produzir um número restrito de soluções sobrecarregando os parques e poucos acessíveis recursos internos, o Lab passa a se posicionar estrategicamente como um Hub

de Conexão Interdisciplinar, convergindo e catalisando a capacidade de ecossistemas de inovação internos e externos à Instituição.

O foco, portanto, passa a ser a criação e gestão de mecanismos de intermediação marcados por um fluxo bidirecional de valor: do governo para a sociedade (em termos de dados abertos e desafios) e da sociedade para o governo (em termos de soluções e agilidade). Essa nova arquitetura é materializada no LABHacker por meio de dois programas: *Parla.Tech* e *Citz.Tech*.

Parla.Tech: O Mecanismo Reverso de Alinhamento de Demanda

O Parla.Tech foi concebido como um programa reversivo de inovação, que inverte a lógica tradicional de aquisição governamental e de desenvolvimento de *software*. Enquanto na abordagem clássica o governo define uma especificação detalhada da solução e a contrata via licitação, no Parla.Tech os gestores das casas legislativas expõem seus desafios reais (as demandas institucionais) para potenciais solucionadores, como startups e outros atores do ecossistema, em um formato conhecido como *feira reversa de inovação*. Em sua primeira edição, o Parla.Tech contou com a participação do Senado e de assembleias legislativas de todo país além da própria Câmara dos Deputados.

O LABHacker, nesse contexto, assume o papel de agente de alinhamento, conectando demandas claras e validadas dos gestores públicos com a oferta de soluções já existentes no mercado, representadas por *govtechs* e *civitechs*, ou que podem ser objeto de aquisição de inovação. O valor estratégico do Parla.Tech está também em agregar segurança jurídica ao processo, alicerçando o mencionado *matching* no cabedal de oportunidades de contratação pública inauguradas pelo

[Marco Legal das Startups \(Lei Complementar nº 182/2021\)](#) e pela [Nova Lei de Licitações e Contratos \(Lei nº 14.133/2021\)](#), como o Contrato Público de Solução Inovadora - CPSI (Brasil, 2021a; Brasil, 2021b).

Desse modo, o programa aborda tanto as preocupações relativas à crescente necessidade de inovação no setor público, como aquelas relacionadas à escassez de recursos humanos internos à instituição e à tradicional aversão burocrática ao risco. O programa endereça essas três inquietações viabilizando um processo que começa pela exposição e validação de demanda pelo próprio gestor final, garantindo que as soluções sejam aderentes à necessidade real da instituição, e permitindo ao Legislativo acessar soluções de forma rápida e eficiente, sem o tempo e o custo envolvidos no desenvolvimento interno.

Ao promover essa abordagem, o LABHacker transforma a burocracia legislativa em um mercado consumidor pujante de soluções inovadoras, superando os gargalos da produção *in house* e injetando a agilidade do setor de tecnologia no coração dos parlamentos subnacionais. Transforma também o rigor burocrático em um vetor de oportunidade, facilitando o uso dos novos instrumentos legais de compra e encomenda de inovação para atender as demandas reais das casas legislativas, especialmente no que se refere à transparência, participação e cidadania.

Citz.Tech: O Mecanismo Acelerador do Empreendedorismo Cívico

O Citz.Tech representa a filosofia do LABHacker de valorizar e fomentar a capacidade de auto-solução da sociedade. Diferentemente do Parla.Tech, ou seja, em vez de partir dos problemas identificados pelos gestores do Legislativo, o Citz.Tech oferece uma estrutura robusta de acelera-

ção para *govtechs* e *civitechs* que por conta própria mapearam problemas sociais e buscam solucioná-los por meio da inovação.

Resultante de um processo de evolução do modelo original de uma semana dos Hackathons no contexto da Câmara dos Deputados, o Citz.Tech oferece uma plataforma de aceleração de startups de impacto cívico com meses de duração, cujo valor não se resume ao suporte técnico ou à mentoria em gestão. O elemento crucial é a função do LABHacker como gestor de capital político e social e de endosso institucional. Ao conferir a chancela da Câmara dos Deputados e ao articular parcerias de alto nível, como SEBRAE, Fundação CERTI e Meta, o laboratório injeta credibilidade e validação às iniciativas protagonizadas pela própria sociedade, agregando ativos de altíssimo valor para *startups* que buscam sustentabilidade e atração de investimentos.

O Citz.Tech, portanto, aposta diretamente no empreendedorismo cívico como motor de transformação social. Ao apoiar a criação de negócios sustentáveis em torno de dados e demandas públicas, o programa contribui para que as soluções cívicas se mantenham e evoluam de forma independente, desonerando a instituição da responsabilidade de manutenção no longo prazo.

Conclusão

O LABHacker da Câmara dos Deputados vem se consolidando como uma referência de modelo de intermediação em ambientes burocráticos e complexos. Ao migrar do modelo de produção (prototipagem direta) para o modelo de facilitação (fomento de ecossistema), o laboratório conseguiu

não apenas superar suas próprias limitações de recursos, mas também logrou institucionalizar a inovação, transformando-a de um evento pontual em um processo contínuo e escalável.

Sua arquitetura de fomento, operacionalizada pelos programas Parla.Tech (alinhamento estratégico da demanda) e Citz.Tech (aceleração do empreendedorismo cívico), demonstra que a inovação sustentável no Poder Legislativo requer que o governo atue como um catalisador de soluções externas, e não como o único desenvolvedor. Nesse sentido, o sucesso do LABHacker provém da capacidade de atuar como um hub de conexão em um ecossistema auto-sustentável. Em última análise, o laboratório transformou a restrição burocrática em um mecanismo de escalabilidade, garantindo a perenidade de sua missão e sua relevância estratégica para a modernização do Parlamento.

Em essência, pode-se dizer que o LABHacker migrou da **produção de soluções para a produção de solucionadores**. Esta mudança paradigmática é o cerne do atual modelo de trabalho do laboratório de inovação da Câmara dos Deputados

Referências:

BRASIL. **Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021**. Institui o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 jun. 2021a.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021b.





LABORI: LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO - AGU

Laboratório de Inovação da AGU - LABORI



Alexandra da Silva Amaral

A primeira quarta parte do século XXI foi marcada pelo avanço de uma quase onipresença da inteligência artificial no mundo. O cenário de desafios constantes e de respostas ágeis se intensificou, especialmente para o Poder Público. Contudo, a inovação acontece em outro compasso. Não dá respostas de forma instantânea. É preciso investimento, experimentação, escuta ativa, compartilhamento de soluções e colaboração.

A pergunta é: como equacionar esse contexto com o intervalo entre a urgência das demandas públicas e o ritmo organizacional da inovação? Frente ao desafio emerge o Laborató-

rio de Inovação da Advocacia-Geral da União (Labori-AGU), instituído pela [Portaria Normativa AGU nº 120, de 18 de dezembro de 2023](#) (Brasil, 2023a).

O Labori é um espaço colaborativo e multidisciplinar. Objetiva desenvolver soluções inovadoras em produtos, serviços e processos que contribuam ao aperfeiçoamento e à segurança jurídica da ação estatal, da gestão e das políticas públicas, com foco na sociedade. Prima pelo pensamento criativo, pela cocriação, pela pesquisa e pela troca de experiências e de conhecimentos, na forma do artigo 1º da Portaria.

Ao desenvolvimento das atividades a Portaria Normativa AGU nº 120/2023 prevê seis eixos prioritários de atuação¹ do Laboratório: a) inovação na gestão do conhecimento; b) soluções jurídicas inovadoras para políticas públicas; c) sustentabilidade socioeconômica e ambiental; d) governança pública; e) transformação digital; e f) métodos adequados de solução de conflitos e desjudicialização (Brasil, 2023a).

Conforme os artigos 7º e 8º da Portaria Normativa AGU nº 120/2023, Labori será coordenado pelo Gabinete do Advogado-Geral da União, que expedirá normas complementares ao seu funcionamento, em observância à Política de Gestão da Inovação da AGU. A equipe de trabalho do Laboratório é composta por integrantes permanentes, designados pela Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, e por colaboradores eventuais, indicados pelos órgãos de direção superior e designados pela Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, para o desenvolvimento de iniciativas específicas. Além disso, o Labori tem previsão de ser assessorado por um Comitê Consultivo de Especialistas em Inovação da AGU.

O laboratório é, por isso, um ambiente de inovação múltiplo e transversal dentro da AGU voltado ao planejamento e gerenciamento de projetos que buscam resolver problemas e gerar valor público. Em suas ações e projetos visa criar e compartilhar soluções inovadoras (produtos, processos e serviços) para órgãos públicos,

¹ Conforme os artigos 7º e 8º da Portaria Normativa AGU nº 120/2023, Labori será coordenado pelo Gabinete do Advogado-Geral da União, que expedirá normas complementares ao seu funcionamento, em observância à Política de Gestão da Inovação da AGU. A equipe de trabalho do Laboratório é composta por integrantes permanentes, designados pela Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, e por colaboradores eventuais, indicados pelos órgãos de direção superior e designados pela Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, para o desenvolvimento de iniciativas específicas. Além disso, o Labori tem previsão de ser assessorado por um Comitê Consultivo de Especialistas em Inovação da AGU.

sociedade e mercado, além de registrar e divulgar iniciativas já existentes ou surgidas nos espaços de inovação por meio de plataformas digitais. É responsável por acompanhar e aprimorar processos de inovação e sustentabilidade, transforma experiências, erros e acertos em aprendizado contínuo e promove concursos de ideias e soluções criativas.

Além disso, o Labori organiza eventos, oficinas e reuniões para disseminar boas práticas e estimular soluções inovadoras para desafios econômicos, socioambientais e de infraestrutura, sempre com atenção à resolução de conflitos e à redução de processos judiciais, além de ter em seu escopo a possibilidade de atuar em mentorias. Vejamos alguns exemplos e projetos em curso.

A **Caravana de Inovação** é uma iniciativa do Labori que utiliza metodologias inovadoras (*design thinking*, *visual law*, *pitch*) para desenvolver soluções práticas que aumentem a eficiência, transparência e acessibilidade da advocacia pública. Visa construir uma rede interfederativa à inovação colaborativa que atue na superação de desafios reais enfrentados por advogados públicos em todas as esferas governamentais. O evento percorrerá 10 estados brasileiros com o objetivo de promover a integração, capacitação e o engajamento de ad-



Foto: Equipe LABORI - AGU

vogados públicos federais, estaduais e municipais, criando um ecossistema de diálogo e aprendizado contínuos. A cada edição será elaborada a “Carta da Caravana”, um documento estratégico com os desafios discutidos, as soluções propostas e os compromissos assumidos pelos participantes e parceiros institucionais. A Caravana é finalista no 6º Prêmio Inovação, o que evidencia o sucesso dessa iniciativa única em inovação aberta no Brasil.

Saiba mais sobre o programa Caravana de Inovação do Laboratório de Inovação da Advocacia-Geral da União (LABORI)



[Acesse Aqui](#)



Em 2024, o Labori publicou o [Guia Referencial de Sandbox Regulatório](#). É um documento elaborado pelo Laboratório em parceria com a Secretaria de Competitividade e Política Regulatória do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (SCPR/MDIC), que visa a facilitar a implementação de Sandboxes Regulatórios no Brasil. O Guia foi indicado à premiação por inovação, teve alcance global com a tradução para o inglês e o espanhol e vem promovendo debates internacionais sobre o tema.

Em 2025, a AGU por meio do Labori e da Consultoria-Geral da União lançou o Manual do Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI), voltado a gestores, servidores, advogados, empreendedores e pesquisadores com explicações, detalhamentos jurídicos e modelos padronizados para fortalecer a atuação estratégica da advocacia pública e oferecer segurança jurídica em compras de inovação (Brasil, 2023b; Brasil, 2023c).

Para identificar problemas e oportunidades de melhoria, o Labori publicou o 1º desafio de inovação para captar demandas desafiadoras de inovação na instituição e fomentar a busca por soluções diferenciadas à AGU e à sociedade. Além disso, reunirá os desafios selecionados de todo o Brasil

em um único portal ao encontro de parceiros e interessados do setor público e privado no envolvimento e desenvolvimento de soluções inovadoras.

No [site do Labori](#) são compartilhadas informações gerais do Laboratório, textos e cartilhas - o *Descomplica LIA* - sobre temas em destaque em inovação, além de fornecer um repositório digital que reúne normas, manuais e instrumentos voltados ao fortalecimento da cultura de soluções adequadas de conflitos e à inovação na gestão do conhecimento.

Como etapas do processo de inovação sob a responsabilidade do Labori a Portaria define o seguinte processo: i) etapa inicial: identificação de desafios ou oportunidades, fase em que são mapeados os problemas reais ou as oportunidades de melhoria prospectados de forma colaborativa entre os órgãos da AGU, seus membros, servidores e demais partes envolvidas; ii) segunda etapa: ideiação, momento em que são geradas novas ideias, com a participação de agentes internos e/ou externos que tenham conhecimento no tema a ser tratado; iii) terceira etapa: seleção, período em que é feita a análise das novas ideias apresentadas com a escolha de algumas delas como possíveis soluções ou como ações viáveis diante dos problemas reais e das oportunidades identificadas, com base em critérios previamente estabelecidos; iv) quarta etapa: prototipagem, experimentação e teste: fase em que as novas ideias são simuladas, experimentadas e testadas, em ambiente controlado e restrito com objetivo de analisar evidências mensuráveis, adequações e aprendizados; v) quinta etapa: implantação da solução em sandboxes: etapa em que se testa a solução em ambiente real, mas ainda em escala experimental de menor abrangência; vi) sexta etapa: ampliação da escala, fase na qual a solução já testada e aprovada em ambiente de menor escala recebe expansão para outros órgãos; e vii) última etapa: efetivação de mudanças sistêmicas, quando a solução é aplicada em ambiente operacional, de forma atendida e observando as condições de melhoria contínua.

Acompanhe informações, atividades e notícias



[Acesse Aqui](#)



Tais etapas do processo de inovação que estão sob a responsabilidade do Labori são flexíveis e dependerão dos resultados alcançados em cada etapa, bem como de análises e aprimoramento necessários, de modo que poderão ser pausadas, suprimidas ou aplicadas de forma simultânea.

Para reconhecer e premiar as iniciativas internas, a Portaria nº 120 criou ainda o Prêmio de Inovação da Advocacia-Geral da União com a finalidade de estimular o desenvolvimento de soluções tecnológicas de automação e buscar instrumentos oficiais de reconhecimento dos esforços empreendidos em iniciativas inovadoras relacionadas a soluções tecnológicas de automação. O prêmio será precedido de edital de seleção com as regras de participação, avaliação e concessão do Prêmio de Inovação da AGU a ser estabelecido pela Secretaria de Governança e Gestão Estratégica. Labori tem, portanto, um papel estratégico – nacional e latino-americano – na criação, no desenvolvimento de produtos, serviços e processos inovadores, além de construir pontes colabo-

rativas interfederativas de desafios, ideias, soluções com o setor público, privado e a academia no ecossistema de inovação. Por isso, o Labori repercute sua importância não apenas na AGU e no âmbito federal, mas também a toda a advocacia pública, à administração pública estadual e municipal, à academia e à sociedade.

Alexandra da Silva Amaral



Tenhamos em mente. A inovação e a tecnologia caminham juntas, mas não são sinônimos, tampouco são indissociáveis. Inovação é fruto de contextos; é a soma de esforços de pessoas, de suas equipes, da resiliência, da colaboração e de toda nossa herança criativa humana. Cada localidade, região, setor, unidade, pode imprimir sua identidade na inovação, compartilhar sua essência e fazer da busca incessante por transformar necessidades e dores em soluções reais.

Referências:

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Portaria Normativa nº 120, de 18 de dezembro de 2023**. Institui diretrizes para a implementação do Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 dez. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/labori>. Acesso: 05 nov. 2025.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Portaria Normativa nº 120/2023**. Institui diretrizes para a implementação do Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 dez. 2023b.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI)**. Instituído pela Portaria Normativa AGU nº 120, de 18 de dezembro de 2023. Brasília, DF, 2023c.



Foto: Equipe LABORI - AGU



OS I-LABS DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO

Laboratórios de Inovação nos TRTs: agentes de transformação e excelência no setor público



Alexandre Alcides
da Conceição Neto



Clarissa
Stefani Teixeira

Os Laboratórios de Inovação nos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) configuram-se como estruturas institucionais estratégicas voltadas à implementação da Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, conforme estabelecido pela Resolução CNJ nº 395/2021. Longe de se limitarem a instâncias administrativas, caracterizam-se como organizações voltadas à experimentação, à aprendizagem organizacional e ao redesenho de serviços públicos com foco no usuário (Tönurist; Kattel; Lember, 2017).

O principal valor que um Laboratório de Inovação agrega reside na sua capacidade de alavancar projetos e soluções focados no redesenho de serviços, sempre orientados ao usuário.

A relevância desse movimento foi plenamente reconhecida no INOVA JT Summit, evento que buscou conectar e compartilhar os desafios, oportunidades e experiências vividas na criação, implantação e operação desses espaços inovadores.



JT Summit. Créditos: Equipe VIA.

A análise dos dados consolidados dos 24 TRTs participantes do INOVA JT Summit permite compreender o estágio de institucionalização e maturidade dessas estruturas, evidenciando seu papel estruturante na modernização da Justiça do Trabalho.

O alinhamento aos princípios da Resolução nº 395/2021 é consistente e transversal, destacando-se: cultura da inovação; foco no usuário; participação e colaboração; desenvolvimento humano; acessibilidade; sustentabilidade socioambiental; desburocratização e transparência. Tais diretrizes não apenas legitimam a existência dos Laboratórios, mas orientam sua proposição de valor institucional.

No que se refere ao público-alvo, 75% dos laboratórios atendem simultaneamente usuários internos (magistrados e servidores) e externos

(advogados, partes e sociedade), enquanto 25% concentram-se exclusivamente no público interno. Esse dado reforça a consolidação do paradigma de centralidade no cidadão.

Em termos de estrutura organizacional, observa-se que 11 laboratórios contam com dedicação integral de servidores. Destacam-se estruturas ampliadas como o LIODS/TRT1 (57 membros) e o LIODS/TRT8 (20 membros), evidenciando diferentes níveis de robustez institucional.

A atuação em rede demonstra maturidade crescente:

- 14 laboratórios contam com participação de atores externos;**
- 12 colaboram com outros órgãos da Justiça;**
- 8 mantêm parcerias com universidades;**
- 15 operam sob lógica de inovação aberta.**

Quanto à operacionalização, 54,2% atuam exclusivamente por meio de projetos, e 58,3% não possuem estrutura física própria, o que evidencia desafios estruturais ainda presentes.

Os principais fatores críticos de sucesso apontados incluem:

- **Apoio da alta administração;**
- **Alinhamento estratégico;**
- **Engajamento multidisciplinar;**
- **Capacitação contínua;**
- **Conexão estruturada com stakeholders.**

Conclui-se que os Laboratórios de Inovação nos TRTs constituem instrumentos institucionais essenciais para a consolidação de uma cultura de inovação sustentável, com impactos diretos na qualificação da prestação jurisdicional.

De maneira geral, os laboratórios convergem em objetivos cruciais para a excelência na Justiça do Trabalho:

- **Gerar valor e viabilizar ideias e soluções inovadoras.**
- **Promover a cultura da inovação e resolver problemas.**
- **Atuar como um ambiente coletivo para aprendizagem e experimentação.**

Quer saber mais sobre os Laboratórios de Inovação dos Tribunais Regionais do Trabalho?

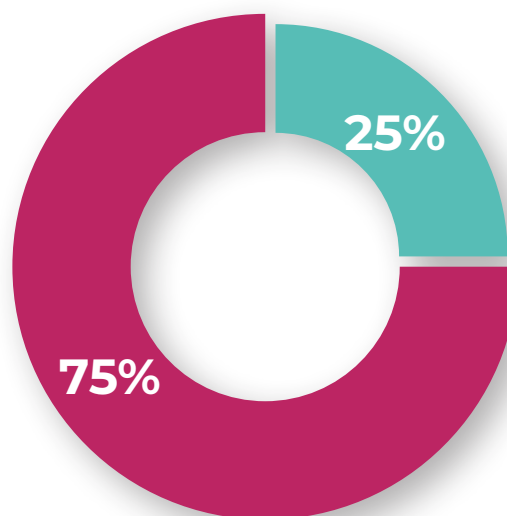


[Acesse Aqui](#)



Promover a cultura da inovação, estimulando a inovação incremental ou disruptiva para qualificar o acesso à justiça e promover a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo.

Público-alvo atendido pelos laboratórios dos tribunais do Brasil



Interno e Externo

Apenas Interno

Apenas Externo



Promover a desburocratização, aprimorando e simplificando tarefas e processos para gerar agilidade e ganho de eficiência.

Laboratórios de Inovação dos TRTs: estratégia, maturidade e impacto institucional

A consolidação dos Laboratórios de Inovação nos 24 Tribunais Regionais do Trabalho participantes do INOVA JT Summit evidencia uma inflexão estrutural na forma como a Justiça do Trabalho incorpora a inovação à sua governança. Esses espaços deixaram de representar iniciativas pontuais ou experimentais para assumirem posição estratégica na arquitetura organizacional dos tribunais, constituindo-se como instrumentos institucionais voltados à modernização, à qualificação dos serviços e ao fortalecimento da cultura de inovação no âmbito do Judiciário.

Centralidade no usuário como paradigma de gestão

A predominância de laboratórios que atendem simultaneamente públicos internos e externos (75%) revela a consolidação de um modelo de gestão orientado à experiência do usuário. Essa configuração supera a lógica tradicional centrada exclusivamente na eficiência interna e passa a incorporar o cidadão, advogados, partes e demais atores externos como sujeitos ativos no processo de transformação institucional.

Esse movimento está diretamente alinhado à Resolução CNJ nº 395/2021, que estabelece o foco no usuário como um dos princípios estruturantes da Política de Gestão da Inovação. O dado evidencia não apenas conformidade normativa, mas internalização concreta dos princípios da inovação pública como diretriz estratégica.

Estrutura organizacional e governança da inovação

A presença de 11 laboratórios com dedicação integral indica um estágio relevante de institucionalização da inovação nos TRTs. A existência de equipes ampliadas, como o LIODS/TRT1, com 57 membros, e o LIODS/TRT8, com 20 membros, demonstra diferentes modelos de robustez organizacional, refletindo variações regionais de maturidade e capacidade de articulação interna.

Mais do que o tamanho das equipes, destaca-se o papel da alta administração como fator estruturante. O apoio institucional explícito emerge como elemento crítico para a sustentação das iniciativas, assegurando legitimidade, alinhamento estratégico e integração das ações inovadoras aos objetivos organizacionais mais amplos.

Inovação em rede e articulação interinstitucional

Os dados demonstram que a inovação no âmbito da Justiça do Trabalho não se desenvolve de forma isolada. A presença de atores externos em 14 laboratórios, a colaboração com outros órgãos da Justiça em 12 casos, as parcerias com universidades em 8 tribunais e a adoção de práticas de inovação aberta por 15 laboratórios revelam uma crescente maturidade na articulação em rede.

Esse movimento indica a superação da lógica hierárquica tradicional e a adoção de modelos colaborativos, coerentes com abordagens contemporâneas de inovação pública. A interação com múltiplos stakeholders amplia a capacidade de diagnóstico, qualifica a formulação de soluções e fortalece a legitimidade social das iniciativas desenvolvidas.

Metodologias como instrumentos de transformação

A utilização recorrente de metodologias como Design Thinking, Prototipação, Canvas e construção de Personas demonstra a incorporação de abordagens estruturadas para enfrentamento de problemas complexos. Essas ferramentas, associadas ao uso de plataformas colaborativas como Google Workspace, Miro e Trello, indicam a adoção de ambientes de trabalho orientados à cocriação, à experimentação e à gestão visual de projetos.

Mais do que ferramentas operacionais, essas metodologias representam mudança cultural: deslocam o foco da solução pronta para o processo iterativo de construção coletiva, fortalecendo a aprendizagem organizacional.

Desafios estruturais e limites operacionais

Apesar dos avanços, os dados também evidenciam desafios relevantes. O fato de 54,2% dos laboratórios atuarem exclusivamente por projetos sugere que parte das iniciativas ainda opera de maneira episódica, sem integração plena a processos estruturantes da organização.

Adicionalmente, 58,3% não possuem estrutura física própria, o que pode limitar a consolidação de identidade institucional e a continuidade das ações. Esses elementos indicam que o processo de institucionalização da inovação nos TRTs encontra-se em estágio intermediário, demandando fortalecimento estrutural para alcançar maior sustentabilidade.

Fatores críticos de sucesso

Os próprios laboratórios identificam elementos convergentes para o êxito de suas iniciativas:

apoio da alta administração, alinhamento estratégico, engajamento multidisciplinar, capacitação contínua e conexão ativa com stakeholders. Esses fatores demonstram que a inovação pública não depende exclusivamente de ferramentas ou metodologias, mas de condições organizacionais favoráveis e de governança comprometida.

Laboratórios de Inovação dos TRTs

24 TRTs

Maturidade institucional crescente.

75% dos laboratórios atendem públicos interno e externo

Foco no usuário como eixo central da gestão da inovação.

Alinhamento direto à Resolução CNJ nº 395/2021

Cultura de inovação • Foco no usuário • Participação • Colaboração • Transparência • Sustentabilidade • Desenvolvimento humano.

Missão estratégica

Redesenhar serviços, gerar valor e promover excelência na Justiça do Trabalho.

Principais objetivos convergentes

- Geração de valor e soluções inovadoras
- Resolução de problemas complexos
- Ambiente coletivo de aprendizagem e experimentação
- Desburocratização e ganho de eficiência
- Inovação incremental e disruptiva

Estrutura de equipes

- 11 labs com dedicação integral
- Destaques: LIODS/TRT1 (57 membros) e LIODS/TRT8 (20 membros)

Inovação em rede

- 14 labs com atores externos
- 12 colaboram com outros órgãos da Justiça
- 8 parcerias com universidades
- 15 atuam com inovação aberta

Metodologias e tecnologias mais adotadas

Design Thinking • Prototipação • Personas • Canvas • Brainstorming
Google Workspace • Miro • Mural • Mentimeter • Canva • Trello

Principais desafios

- 54,2% atuam apenas por projetos
- 58,3% não possuem estrutura física própria

Fatores críticos de sucesso

- Apoio da alta administração
- Alinhamento estratégico
- Equipe multidisciplinar engajada
- Capacitação contínua
- Conexão forte com stakeholders

Modelo de Maturidade e Impacto dos Laboratórios de Inovação dos TRTs

A consolidação dos Laboratórios de Inovação no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho representa um movimento institucional relevante na trajetória de modernização do Poder Judiciário. A partir da análise dos 24 TRTs participantes do INOVA JT Summit, observa-se que tais estruturas deixaram de ocupar posição periférica para assumirem papel estratégico na implementação

da Política de Gestão da Inovação instituída pela Resolução CNJ nº 395/2021.

Contudo, a simples existência formal de um laboratório não é suficiente para aferir sua efetividade. A maturidade dessas estruturas depende de um conjunto articulado de dimensões organizacionais, estratégicas e colaborativas que determinam sua capacidade de gerar impacto institucional. Nesse sentido, torna-se necessário um modelo interpretativo que permita compreender não apenas o que os laboratórios fazem, mas como estão estruturados, como se conectam à estratégia institucional e como produzem resultados sustentáveis.

A partir dos achados empíricos da publicação, propõe-se o **Modelo 5E-I de Maturidade e Impacto dos Laboratórios de Inovação dos TRTs**, estruturado em cinco dimensões interdependentes: Estrutura, Estratégia, Ecossistema, Execução e Evolução, convergindo para o Impacto Institucional.

Alinhamento ao Quadro Integrador

O quadro a seguir organiza os principais achados da pesquisa segundo essas cinco dimensões estruturantes, permitindo uma leitura sistêmica do estágio atual dos laboratórios nos TRTs.

Cada dimensão foi construída com base em evidências empíricas consolidadas no INOVA JT Summit e articulada a critérios de maturidade observada. O objetivo não é classificar tribunais individualmente, mas oferecer uma lente analítica para compreender padrões institucionais, identificar fragilidades estruturais e orientar processos de fortalecimento organizacional.

O modelo parte do pressuposto de que a maturidade não é linear nem homogênea. Diferentes

tribunais podem apresentar robustez metodológica (Execução) e, simultaneamente, desafios estruturais (Estrutura) ou limitações de integração estratégica (Estratégia). A leitura integrada das dimensões permite identificar assimetrias e potencialidades.

Dimensão Estruturante	Conceito Central	Evidências Empíricas (INOVA JT Summit)	Nível de Maturidade Observado	Implicações Estratégicas
Estrutura	Base organizacional que sustenta a inovação (equipe, formalização, recursos, institucionalização)	11 labs com dedicação integral; equipes robustas (ex.: 57 e 20 membros); 58,3% sem estrutura física própria	Intermediária (formalização consolidada, infraestrutura ainda desigual)	Investir em estrutura permanente, institucionalização orçamentária e consolidação identitária
Estratégia	Integração da inovação ao planejamento institucional e à governança	Apoio da alta administração; alinhamento à Resolução CNJ nº 395/2021; 54,2% atuam apenas por projetos	Intermediária-alta (forte alinhamento normativo, necessidade de integração sistêmica)	Evoluir da lógica de projetos para inovação como processo contínuo
Ecosistema	Articulação em rede e inovação aberta	14 com atores externos; 12 colaboração interinstitucional; 8 parcerias universitárias; 15 inovação aberta	Intermediária (movimento consistente de abertura)	Fortalecer governança colaborativa e redes interinstitucionais permanentes
Execução	Capacidade metodológica de transformar problemas em soluções	Uso de Design Thinking, Canvas, Prototipação, Personas; plataformas colaborativas digitais	Intermediária (metodologias estruturadas e adotadas)	Instituir procedimentos operacionais padrões para serem replicados. Consolidar métricas de impacto e sistematização de resultados
Evolução	Sustentabilidade e aprendizagem organizacional	Capacitação contínua; engajamento multidisciplinar; conexão com stakeholders	Intermediária (dependente de liderança e apoio institucional)	Desenvolver indicadores de maturidade e modelos replicáveis

A representação gráfica do Modelo 5E-I evidencia que a maturidade dos Laboratórios de Inovação não depende de um único fator isolado, mas da interação dinâmica entre cinco dimensões estruturantes.

A **Estrutura** fornece estabilidade organizacional.

A **Estratégia** assegura direção e legitimidade institucional.

O **Ecossistema** amplia a capacidade de resposta por meio da colaboração.

A **Execução** transforma problemas complexos em soluções concretas.

A **Evolução** garante sustentabilidade e aprendizagem contínua.

A imagem, portanto, não deve ser interpretada como um fluxograma linear, mas como um sistema interdependente. A ausência ou fragilidade de uma dimensão compromete o desempenho global do modelo. Da mesma forma, o fortalecimento equilibrado das cinco dimensões potencializa a capacidade adaptativa da Justiça do Trabalho diante de um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico.

A convergência dessas dimensões resulta no **Impacto Institucional**, traduzido em fortalecimento da cultura de inovação, melhoria do acesso à justiça, desburocratização e qualificação da experiência do usuário.

O Modelo 5E-I, assim, oferece uma ferramenta analítica e estratégica para orientar decisões, estruturar políticas internas de inovação e apoiar o processo contínuo de amadurecimento institucional dos Laboratórios de Inovação dos TRTs.

Modelo 5E-I

Maturidade dos Laboratórios de Inovação dos TRTs



Considerações finais

A análise dos 24 TRTs revela que os Laboratórios de Inovação já ocupam papel central na agenda de modernização da Justiça do Trabalho. Embora persistam desafios estruturais, observa-se um movimento consistente de amadurecimento institucional, fortalecimento das redes colaborativas e consolidação de práticas orientadas ao usuário.

Os laboratórios, nesse contexto, configuram-se como vetores de transformação cultural e organizacional, ampliando a capacidade adaptativa dos tribunais e contribuindo para uma prestação jurisdicional mais eficiente, acessível e alinhada às demandas contemporâneas da sociedade.

Referências:

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 8 jun. 2021.

TÔNURIST, 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. 1455-1479, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>.





LABINOVA TRT-SC: LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO JUDICIÁRIO

TRT 12 Região: Inovação que transforma a Justiça do Trabalho em Santa Catarina



Mari Eleda Migliorini



Tamilly Virissimo



Gustavo Bestetti Ibarra



Stefania Fenili Longo

O LABINOVA do TRT 12ª Região nasceu em 2019, impulsionado pela visão de que o futuro da Justiça do Trabalho depende da capacidade de inovar com propósito. A criação ocorreu ainda antes da Resolução nº 395 do CNJ, que tornou obrigatória a implantação de laboratórios de inovação nos órgãos do Poder Judiciário. Ou seja, antes mesmo de ser uma determinação normativa, a inovação já era um compromisso estratégico para o Tribunal.

Desde o início, entendemos que inovar não é apenas aplicar tecnologia, mas transformar a forma como pensamos, criamos e entregamos valor público. É por isso que nosso laboratório foi concebido como um espaço vivo – físico e virtual – dedicado à experimentação, à colaboração e à construção de soluções concretas para desafios reais da Justiça do Trabalho.



Mari Eleda Migliorini
(Inova TJ SUMmit 2023)
Desembargadora
do Trabalho.

"Mas a inovação – a inovação mesmo – só acontece quando as ideias, transformadas em projetos e realizadas, são postas à disposição do usuário e adotadas."

O Laboratório tem como objetivos: fomentar atividades de pesquisa e inovação no TRT da 12ª Região; promover a interação entre a governança do TRT da 12ª Região, a agenda de inovação no Poder Judiciário e as metodologias necessárias, estabelecer e manter processos de trabalho e metodologias para inovação que promovam a integração e conexão entre as instâncias e os processos de governança institucional do TRT da 12ª Região com a agenda de inovação no Poder Judiciário; monitorar e promover a gestão judicial processual e administrativa dos dados da Agenda 2030 no âmbito do TRT da 12ª Região, conectar agentes públicos, iniciativa privada, instituições de ensino e pesquisa, associações e entidades de classe e demais pessoas e organizações que possam auxiliar o TRT da 12ª Região a resolver problemas reais da Justiça do Trabalho; apoiar a administração do TRT da 12ª Região na busca de soluções para problemas complexos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, colaboração interinstitucional e a experimentação.

Com a proposta de valor de ter melhorias para a prestação jurisdicional, a atribuição do LABINOVA TRT-SC é buscar ações de:

- **Sensibilização** – fomento da cultura de criatividade, inovação e sustentabilidade no serviço público com vistas à transformação do TRT da 12ª Região;

Prospecção – mapeamento de soluções inovadoras e sustentáveis, internas e externas ao TRT da 12ª Região, como forma de inspirar e reconhecer as práticas já realizadas;

Qualificação – ações de capacitação, apoiadas pela Escola Judicial do Tribunal, relacionadas à Agenda 2030 e à inovação com temas correlatos às práticas do Laboratório que elevem os conhecimentos das pessoas;

Ideação – ações para o fomento de ideias em busca de soluções para os desafios do TRT da 12ª Região;

Prototipação e validação – desenvolvimento e testagem das soluções desenvolvidas;

Hub de conhecimento – eventos com foco nas soluções para os desafios da Justiça do Trabalho.

O TRT da 12ª Região conta com ambiente próprio de inovação, equipado para facilitar a cocriação, o diálogo e a experimentação. Atuamos também em formato virtual, o que nos permite conectar atores de diferentes regiões e ampliar o alcance das iniciativas.



LABINOVA TRT-SC



LABINOVA TRT-SC

Ao longo da trajetória de inovação do Tribunal foram desenvolvidas soluções que já fazem parte do dia a dia da Justiça do Trabalho em todo o país. São exemplos das inovações realizadas Concilia JT e o Poupa Convênios.

- **Concilia JT:** O objetivo do Concilia JT é reunir elementos que auxiliem servidores e magistrados na tomada de decisões. O cálculo das chances de acordo, que variam dentro de uma escala de zero (pouco provável) a cinco (muito provável), é feito a partir de modelos estatísticos e de inteligência artificial, desenvolvidos com base no estudo do acervo processual do Tribunal. Depois disso, a ferramenta gera um relatório, que pode ser obtido dentro do PJe.
- **Argos - Poupa Convênios:** Trata-se de um mecanismo de alerta a ser criado no painel do PJe informando que já foi utilizado um convênio judicial contra um determinado réu, para assim aproveitar, em outros processos contra ele, as diligências e atos processuais realizados anteriormente.

Esses são alguns dos projetos desenvolvidos com impacto na Justiça do Trabalho que eficientemente transforma desafios em oportunidades e entrega valor público com responsabilidade, empatia e visão de futuro.

Linha do Tempo e Marcos Estratégicos do LABINOVA TRT-SC



2019 – O ponto de partida

O LABINOVA TRT-SC foi instituído por meio da Portaria PRESI nº 377, em novembro de 2019. Naquele momento, ainda não havia uma exigência nacional para a criação de laboratórios de inovação no Judiciário. Mesmo assim, o TRT da 12ª Região decidiu dar um passo à frente, reconhecendo que os desafios crescentes da Justiça do Trabalho exigiam novas respostas, novos métodos e, principalmente, novas metodologias para a cocriação. Nesse mesmo ano, o Programa de Inovação INOVA TRT-SC foi instituído para ancorar o próprio laboratório e demais ações no escopo do Tribunal. Esse Programa desenvolveu um conjunto de ações em três eixos, sendo 1) mobilização interna para a inovação, 2) conexão externa para a busca de soluções e aproximação da comunidade e 3) infraestrutura para a inovação.



2019 – Justiça do Trabalho realiza maratona de 52 horas em Florianópolis

O iHackathon Inova TRT-SC 2019, promovido pelo Tribunal Regional do

Trabalho da 12ª Região, reuniu 100 participantes durante 52 horas ininterruptas com um objetivo claro: desenvolver soluções inovadoras para os desafios da Justiça do Trabalho.

O foco principal da maratona foi propor melhorias no atendimento ao jurisdicionado, no Processo Judicial Eletrônico (PJe) e na gestão e transparência institucional. Os desafios trabalhados pelos participantes foram definidos a partir de uma consulta pública de alcance nacional, realizada previamente pelo Tribunal, garantindo que as propostas estivessem alinhadas às reais demandas da sociedade.

As equipes foram formadas por profissionais de diferentes áreas, incluindo Direito, Administração, Tecnologia da Informação, Design e Negócios. A proposta era justamente integrar diferentes perspectivas para construir soluções mais completas e aplicáveis à realidade institucional. Como resultado tivemos 12 projetos desenvolvidos e cedidos ao CSJT, dos quais 6 projetos foram levados à frente e incluídos em soluções nacionais.

O hackathon integrou o Programa Inova TRT-SC, iniciativa criada para inserir a Justiça do Trabalho no ecossistema de inovação e aprimorar seus serviços por meio de práticas colaborativas e tecnológicas. A ação contou com o apoio do Grupo de Pesquisa VIA Estação Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), fortalecendo a conexão entre academia e poder público.



Foto: TRT 12ª Região



2020 – 2021 – Resiliência e Adaptação

Nos anos de 2020 e 2021, em razão da pandemia da COVID-19, o Tribunal passou por uma profunda reconfiguração de prioridades. As atenções institucionais e os recursos disponíveis foram direcionados à manutenção da atividade jurisdicional em regime remoto e às demandas emergenciais do período.

Nesse contexto, o LABINOVA teve suas atividades significativamente reduzidas. A agenda originalmente planejada não pôde ser mantida, e o laboratório passou por um período de menor protagonismo institucional.

Ainda assim, foram preservados, na medida do possível, os fundamentos construídos em 2019, especialmente no que se refere à cultura de colaboração e ao incentivo ao uso de ferramentas digitais. O período foi marcado por adaptação e pela manutenção das bases estruturantes do Programa de Inovação, que possibilitaram sua retomada estratégica nos anos seguintes.



2022 – Expansão da inovação

2022 marcou a retomada estratégica do Programa de Inovação, com o Encontro Inova TRT-SC – Judiciário, permitindo consequentemente a expansão da inovação para novos engagements. Houve a atuação ampliada do Laboratório, com suas metodologias catalisando o debate e a troca de ideias para otimizar a prestação jurisdicional. Neste Encontro surgiu a ideia do Poupa Convênios, consolidando mais uma inovação do TRT.



2023 – Inovação com foco em valor público e conectado

Em 2023, Laboratório ganha uma nova sede e tem sua Portaria SEAP n. 70, de 10 de maio de 2023 publicada e com a Portaria SEAP n. 140, de 27 de outubro de 2023 são designados os membros do Comitê de Governança Regional da Inovação (CGR-Inova). O laboratório intensificou o uso de metodologias para a inovação. Com o Circuito INOVA +, realizado em seis cidades âncoras - Joaçaba, Chapecó, Criciúma, Blumenau, Joinville e

Florianópolis - o legado demonstra que 35% do Tribunal aderiu às práticas de inovação, isso significa que a cada três pessoas, uma estava envolvida nas ações de inovação. Neste ano, Florianópolis recebeu o Inova JT Summit com a finalidade de reunir magistrados e servidores responsáveis por 22 laboratórios de inovação dos órgãos da JT, bem como os responsáveis pelas áreas de Governança e Gestão Estratégica, para discutir e explorar desafios e oportunidades de colaboração em projetos e práticas de inovação e voltados à agenda 2030, de maneira alinhada com o planejamento estratégico institucional e da JT. O evento teve como resultado tangível a obra [INOVA JT SUMMIT: Conectando estratégia e inovação](#).

O livro busca conectar temas de planejamento estratégico com a prática da inovação institucional, sobretudo por meio de:

- 1 casos e experiências de laboratórios de inovação da Justiça do Trabalho;
- 2 interseções entre estratégia organizacional e processos inovadores;
- 3 apresentação de metodologias, desafios e resultados observados no ambiente público.

A obra destaca o papel dos laboratórios de inovação como instrumentos de transformação institucional, apresentando conceitos, metodologias e casos práticos aplicados ao setor público. O documento reforça que a



[Acesse Aqui](#)



inovação deve estar alinhada à governança e à estratégia organizacional, superando barreiras culturais e estruturais por meio de práticas colaborativas, experimentação e gestão orientada a resultados.



2024 – Institucionalização de Fluxo e Governança

A Portaria SEAP n. 125, de 8 de julho de 2024 institui a Política de Gestão da Inovação no TRT12 com objetivo de aprimorar suas atividades, por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento dos serviços, de forma colaborativa e multidisciplinar e por meio de parcerias. Neste mesmo mês duas outras importantes portarias foram publicadas, sendo: Portaria PRESI n. 127, de 08 de julho de 2024 - Institui o processo de análise, seleção, priorização e prototipação de demandas

de inovação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região e Portaria SEAP n. 137, de 23 de julho de 2024 - Designa equipe de laboratoristas do Laboratório de Inovação, Inteligência e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - LABINOVA TRT-SC. Esse marco elevou o nível de maturidade do Laboratório, garantindo segurança jurídica, transparência e reprodutibilidade das soluções desenvolvidas. Nesse estágio, o laboratório se consolida como um ambiente estratégico de governança, transformação digital e sustentabilidade institucional.

Atualmente, o LABINOVA TRT-SC é reconhecido como um espaço de referência na Justiça do Trabalho brasileira. Atuamos com foco em gerar impacto real, desenvolvendo soluções que melhoram a vida do cidadão, fortalecem a eficiência interna e consolidam uma nova cultura de gestão pública baseada na inovação, no conhecimento e na colaboração.



LABINOVA TRT-SC

LINGUAGEM SIMPLES - JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO

Nossa Jornada pela Clareza: como o Legal Design e a Linguagem Simples estão redefinindo o papel dos laboratórios de inovação no judiciário



Marcia Ditzel
Goulart

Lembro-me da primeira vez que tive a oportunidade de apresentar um pouco do nosso trabalho no LINC. O brilho nos olhos da audiência e o interesse vibrante na Linguagem Simples confirmaram algo que sempre acreditamos: **a clareza encanta e, mais que isso, transforma.** Naquele momento, reafirmei a convicção de que nós, enquanto agentes de inovação, temos a chave para descomplicar o acesso à justiça e tornar o

direito mais humano e compreensível. Esta é a história da nossa jornada.

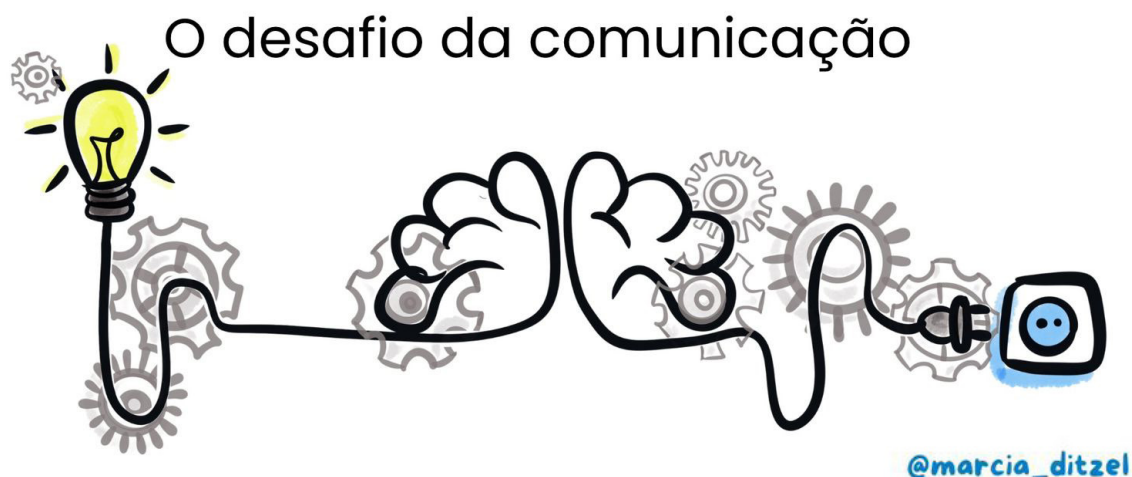
O desafio da complexidade e a promessa da clareza

A linguagem jurídica, com sua riqueza técnica e precisão milenar, paradoxalmente, tem sido, por muito tempo, uma barreira intransponível para

o cidadão comum. O "juridiquês", embora essencial para o diálogo entre pares, cria um abismo entre o Poder Judiciário e a sociedade que ele serve. Esse distanciamento impede a compreensão de direitos e deveres, mina a confiança nas instituições e, em última análise, dificulta o pleno acesso à justiça.

Foi para transpor essa barreira que nós, no Laboratório de Inovação e Criatividade da Justiça Federal do Paraná (LINC), decidimos que a Linguagem Simples e o Design Jurídico

ou Legal Design seriam nossas ferramentas mais potentes. Percebi que, longe de serem apenas tendências, esses pilares sustentam o caminho para um entendimento compartilhado. A comunicação é o fio condutor que conecta e alinha intenções entre o emissor ao receptor da mensagem, como a energia que percorre um circuito para acender o conhecimento. Modernizar esse sistema significa empoderar o leitor, otimizar a clareza e torná-lo acessível sem perder profundidade ou segurança jurídica.



O que é Linguagem Simples? Mais que regras, uma nova cultura de comunicação

Sim, ela tem nome e sobrenome. Não é "uma linguagem simplificada": é A "Linguagem Simples", com iniciais maiúsculas. Para nós, a Linguagem Simples é muito mais do que um conjunto de regras de escrita. É uma filosofia, uma atitude, uma cultura que coloca o leitor no centro do processo comunicativo.

Mais do que uma tendência recente, essa abordagem está enraizada em práticas consolidadas internacionalmente. Desde meados do século

XX, profissionais envolvidos com o movimento *plain language* nos Estados Unidos já adotavam uma definição prática e eficaz de clareza: permitir que as pessoas encontrem o que precisam, entendam o que encontram e usem essa informação para alcançar seus objetivos. Essa definição simples e funcional se consolidou como base do movimento internacional de Linguagem Simples. Em 2014, foi formalmente adotada pela *International Plain Language Federation (IPLF)*, após uma série de conferências realizadas entre 2008 e 2010 por suas três entidades fundadoras: *PLAIN*, *Clarity* e *Center for Plain Language*. Essa tríade orienta até hoje as ações do movimento em escala global.

Assim, quando a norma ABNT NBR ISO 24495-1:2024 (ABNT, 2024) foi publicada, ela não apresentou uma novidade conceitual, mas reafirmou e formalizou um entendimento já difundido e amplamente adotado pela comunidade internacional. A norma estabelece que o texto deve ser tão claro em seu conteúdo, estrutura e design que o público consiga, com facilidade, localizar, compreender e utilizar a informação necessária. Com isso, o que antes era uma boa prática agora se transforma em um padrão técnico global. A tríade “encontrar, entender, usar” passa a ser reconhecida não apenas como princípio histórico da Linguagem Simples, mas como base normativa para a comunicação clara e acessível no mundo todo.

Essa definição ressoa profundamente com a nossa prática. Ela desmistifica a ideia de que "simplificar" é "empobrecer". Pelo contrário, é um exercício sofisticado de empatia e estratégia. É sobre perguntar: "Quem vai ler? O que ele precisa saber? Como ele vai usar essa informação?". É um compromisso com a clareza que nos permite construir confiança e legitimidade.

Benefícios que tocam a vida real: por que a clareza transforma?

Adotar a Linguagem Simples não é apenas uma questão de boa vontade; é uma estratégia inteligente que gera benefícios tangíveis para todos os envolvidos. No LINC, nós vimos isso na prática. Os impactos positivos se estendem da inclusão social à eficiência operacional, e são esses resultados que nos impulsionam.

Comprovamos em nossa experiência que os benefícios são vastos:

Inclusão social: Para nós, um dos maiores ganhos é a capacidade de alcançar até mesmo quem não tem conhecimentos jurídicos, democratizando o acesso à informação e à cidadania.



Transparência e redução de interpretações equivocadas: A clareza fortalece a segurança jurídica e a confiança nas instituições, minimizando mal-entendidos que geram retrabalho e frustração.



Confiança do público externo no sistema jurídico: Quando cidadãos entendem, confiam mais. E a confiança é a base de qualquer sistema justo.



Garantia do acesso à informação: Este é um direito fundamental. A Linguagem Simples assegura que esse direito seja exercido plenamente. Por isso também é uma causa social.



Melhoria da eficiência e agilidade administrativa: Internamente, observamos uma redução significativa de interpretações equivocadas e burocracia. Isso se traduz em maior velocidade na compreensão e assinatura de contratos, além de uma diminuição drástica de atendimentos tira-dúvidas, erros de execução e entrega, otimizando processos.



Aumento da produtividade: Servidores gastam menos tempo relendo textos complexos, liberando recursos para atividades de maior valor agregado. Especial vantagem para oficiais de justiça no cumprimento de mandados simplificados.



Esses pontos são reforçados pela própria ISO 24495, que atesta: "Estudos extensos têm mostrado que escrever em Linguagem Simples economiza tempo ou dinheiro (ou ambos) para leitores e organizações. A Linguagem Simples é mais eficaz, produz melhores resultados e é preferida pelos leitores. Para as organizações, a Linguagem Simples é uma forma importante de criar confiança com os leitores." Essa é a nossa realidade no LINC.

Nossos primeiros passos e a expansão orgânica: pioneirismo e a magia do legal design (a história antes do pacto)

É gratificante olhar para trás e ver que, quando muitos ainda discutiam os contornos da Linguagem Simples, nós do LINC JFPR já estávamos com as "mãos na massa" desde o pandêmico ano de 2020. Sim, antes mesmo do Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples (Brasil, 2023b) e da norma ISO 24495 (ABNT, 2024), já explorávamos esse universo fascinante. O nosso grande diferencial? Acreditamos e aplicamos intensamente os princípios do Design Jurídico, transformando documentos áridos em ferramentas intuitivas e amigáveis, centradas nas pessoas.

Um dos cases que mais nos orgulha — e que tive a honra de cocriar e apresentar ao lado de **José Fernando de Barros**, então coordenador do Laboratório iluMinas da Justiça Federal de Minas Gerais (JFMG) — é a *Cartilha Visual de Termos Usados na Justiça Federal*. Essa iniciativa nasceu de um treinamento prático que conduzimos em parceria, no qual servidores foram provocados a transformar termos jurídicos complexos em protótipos visuais claros e acessíveis. O impacto foi tão expressivo que resultou na assinatura de um Termo de Cooperação Técnica entre a JFPR

e a JFMG, consolidando institucionalmente nossa ação conjunta. A partir desse marco, a cartilha ganhou vida própria, disparando inúmeros convites de organizações públicas e privadas para multiplicarmos o conhecimento em outros contextos. Até hoje apoiamos tribunais, órgãos públicos e instituições privadas na elaboração de inúmeros documentos em Linguagem Simples e na criação de programas permanentes de clareza institucional, evidenciando, de forma concreta, que *quando as pessoas compreendem, a inovação se realiza*.



Foto: Cartilha Visual Law - Inovação Institucional JFPR

Mas nossa jornada começou ainda antes. Um outro projeto nos mostrou o potencial revolucionário do Design Jurídico: o **"Contratos Imediatos de 1º Grau"**, agosto de 2021. Este foi o primeiro projeto do Brasil a cumprir o artigo 32 da Resolução CNJ 347/2020 (Brasil, 2020a). Abordamos um problema comum: contratos de com-

pras repletos de "juridiquês" que geram dúvidas constantes e retrabalho, resultando em inúmeros atendimentos extras devido à falta de clareza nas informações, além de erros de execução e entrega.

A metodologia que nós implementamos foi baseada em oficinas de *design thinking* em três sessões, com testes de leitura e conformidade, e a aplicação das técnicas mais avançadas de Linguagem Simples e Visual Law. Os resultados falam por si:

Melhoria na Leiturabilidade: 90% maior clareza e facilidade de leitura em comparação com a versão anterior.

Legibilidade Aprimorada: 80% a conversão para Visual Law e Linguagem Simples contribuiu para tornar o documento mais legível, menos complexo e técnico.

Redução de Erros de Execução: 70% servidores administrativos relataram diminuição significativa nos erros de execução de contratos e entrega de serviços.

Facilidade de Utilização: 95% maior facilidade e agilidade para preencher e entender as cláusulas contratuais.

Diminuição de 40% nos atendimentos telefônicos sobre questões de fornecimento/entrega e dúvidas em geral.

O "Contratos Imediatos" não só chamou a atenção, se tornou um case e objeto de prêmios e honra ao mérito em eventos e concursos de inovação, tanto pela sua singeleza quanto pelo impacto prático. E também nos permitiu mentorar outros órgãos a implementarem soluções

semelhantes, estendendo a clareza para além das nossas fronteiras institucionais.

Isso nos mostrou que estávamos no caminho certo, alinhados, inclusive, com a Resolução nº 347/2020 (Brasil, 2020a), do Conselho Nacional de Justiça, que orienta o uso de recursos de visual law para tornar os documentos, dados estatísticos, análises e fluxos de trabalho mais claros, usuais e acessíveis.

Inovação continuada e o alcance inesperado: a história do GRALHA-GPT

Nossa busca por inovação não para. No LINC, sempre experimentamos e, dessa experimentação, nasceu algo que superou nossas expectativas e se tornou uma ferramenta amplamente utilizada: o **GRALHA** (Gerador de Respostas e Apoio em Linguagem Humanizada e Acessível).

O GRALHA, disponível Chat GPT – Open IA, foi inicialmente concebido como uma ferramenta interna. O objetivo principal era nos auxiliar a treinar a construção de "robôs assistentes" de Inteligência Artificial Generativa. Eu queria que minha equipe tivesse contato prático com as novas tecnologias e o potencial da IA no Design Jurídico e Linguagem Simples.

Contudo, sua utilidade e aceitação superaram todas as projeções. O que era para ser um treino interno decolou e tem sido bem utilizado e aceito, tornando-se um instrumento valioso e acessível para a tradução de textos para Linguagem Simples, seguindo as diretrizes internacionais da ISO.

O GRALHA representa um marco na desburocratização da aprendizagem e do uso da Linguagem Simples, ajudando inclusive pessoas que necessitam de Leitura Fácil, como já nos relata-

do por profissionais da área. A meu ver, ele exemplifica nosso compromisso em não apenas idealizar, mas também em materializar soluções que promovem a clareza e a acessibilidade de forma prática e inovadora, com um alcance que transcendeu nosso objetivo inicial.

GRALHA - Gerador de Respostas e Apoio em Linguagem Humanizada e Acessível: Ajuda você a traduzir textos para Linguagem Simples, seguindo diretrizes internacionais. - Por Marcia Ditzel Goulart



GRALHA

Por Marcia Ditzel Goulart 

GRALHA - Gerador de Respostas e Apoio em Linguagem Humanizada e Acessível: Ajuda você a traduzir textos para Linguagem Simples, seguindo diretrizes internacionais.

Quero simplificar este texto jurídico e deixá-lo mais fácil...

O que significa Linguagem Simples e por que ela é...

Pode explicar este termo jurídico de forma fácil?

Ementas conforme padrão CNJ

A consolidação de um movimento: do pacto nacional à norma internacional

É gratificante ver como o que um dia foi iniciativa pioneira de laboratórios de inovação e se espalhou por impacto orgânico, hoje se consolida em políticas e normas nacionais e internacionais. A transição de projetos isolados para um movimento sistêmico é a prova de que a semente da clareza germinou.

O Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples é um marco fundamental. Ele eleva a Linguagem Simples de uma prática individual ou de um laboratório a uma política de estado, impulsionando sua adoção em todo o Judiciário e confirmando a importância da nossa causa. É um reconhecimento do valor de um trabalho que servidores inovadores iniciaram há tempos.

Vale lembrar que essa onda de clareza já vinha sendo fomentada: A Resolução CNJ nº 401/2020 (Brasil, 2020b), por exemplo, trata da Linguagem Simples como ferramenta de acessibilidade e inclusão. E a Recomendação CNJ n. 144/2023 (Brasil, 2023a) já fortalecia a relação institucional do Conselho com a sociedade, apontando para a necessidade de clareza em todos os atos administrativos e judiciais do Poder Judiciário.

Por fim, a chegada da ABNT NBR ISO 24495-1:2024 (ABNT, 2024), nossa norma internacional de Linguagem Simples, é a chancela definitiva. Ela nos dá um arcabouço sólido, com "princípios e diretrizes norteadoras" para garantir que a clareza seja uma constante, não uma exceção. Nós já aplicávamos esses princípios, e agora eles estão formalizados:

Esses princípios são intrinsecamente ligados ao Design Jurídico, que integra texto, estrutura e

design como elementos fundamentais para a clareza e a usabilidade.

E a propósito de reconhecimento nacional, é com grande entusiasmo que menciono que o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), do qual o LINC faz parte, acaba de receber o seu segundo Selo Linguagem Simples CNJ. Este reconhecimento é um testemunho direto do impacto do nosso trabalho, pois o LINC foi responsável por implementar e promover muitos dos requisitos que contribuíram para essa importante conquista. É a prova de que a nossa dedicação à Linguagem Simples e ao Legal Design se traduz em excelência e reconhecimento em nível nacional.

Linguagem simples como estilo de vida: um chamado aos laboratórios de inovação

Nossas experiências no LINC JFPR, e as parcerias com outras instituições, mostram que os laboratórios de inovação não são apenas "caixas de ideias", mas verdadeiros agentes de transformação da comunicação pública. A Linguagem Simples é, de fato, uma nova e importante atuação dos laboratórios de inovação. É nossa responsabilidade ser a vanguarda, experimentar, errar, aprender e, acima de tudo, inspirar.

Para aqueles que buscam iniciar ou aprofundar essa jornada em suas próprias instituições, eu ofereço algumas lições que nós aprendemos, baseados no Design Thinking, o design centrado no ser humano:

- 1 Foco no Usuário:** Sempre comece pelo leitor. Quem é a pessoa que lê? O que ele já sabe sobre o tema? Que dúvidas pode ter? O que ele precisa saber?

- 2 Experimentação:** Não tenha medo de tentar. Nossos projetos, da cartilha e mandados ao GRALHA, nasceram da vontade de experimentar.

- 3 Colaboração:** Busque parcerias. O LINC e o iluMinas mostram o poder da união de forças.

- 4 Mensuração de Impacto:** Meça os resultados. Eles são fundamentais para validar o trabalho e inspirar novos projetos.

Conclusão: o futuro é claro, e estamos construindo-o juntos

A Linguagem Simples, impulsionada pelo Legal Design e por ferramentas inovadoras como o GRALHA, além de tantos manuais e programas Brasil afora, não é uma moda passageira, mas um movimento essencial para a modernização do Poder Judiciário. Acredito firmemente que estamos em um caminho sem volta para um Judiciário mais humano, eficiente, compreensível e, sobretudo, transparente.

Sinto um imenso orgulho da jornada que nós, do LINC, tivemos a coragem de abraçar na Justiça Federal. Hoje nos conectamos e colaboramos com um movimento nacional e internacional que busca fortalecer a confiança, garantir o acesso e promover uma cidadania plena e consciente.

O futuro que queremos é um futuro em que a clareza é a norma, onde a justiça é compreendida por todos, e onde cada cidadão se sinta parte do processo. É uma construção coletiva, e eu, junto com minha equipe e nossos parceiros, estou animada para continuar a missão.

Referências:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 24495-1**: Informação e documentação: linguagem simples – Parte 1: Princípios gerais e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 347, de 7 de outubro de 2020a**. Dispõe sobre a política de dados abertos do Poder Judiciário. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, DF, n. 293, p. 1-2, 8 out. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original170811202010155f8881fb44760.pdf>. Acesso em: 26/10/2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 401, de 17 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre o desenvolvimento e a implementação de Política de Linguagem Simples no âmbito do Poder Judiciário. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, DF, n. 326, p. 1-2, 18 dez. 2020b. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/apresentacao-webinario_06out21.pdf. Acesso em: 26/10/2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Projeto Comunica Direito** – Contratos Imediatos de 1º Grau – RenovaJud, 2021. Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=633>. Acesso em: 26 out. 2025.

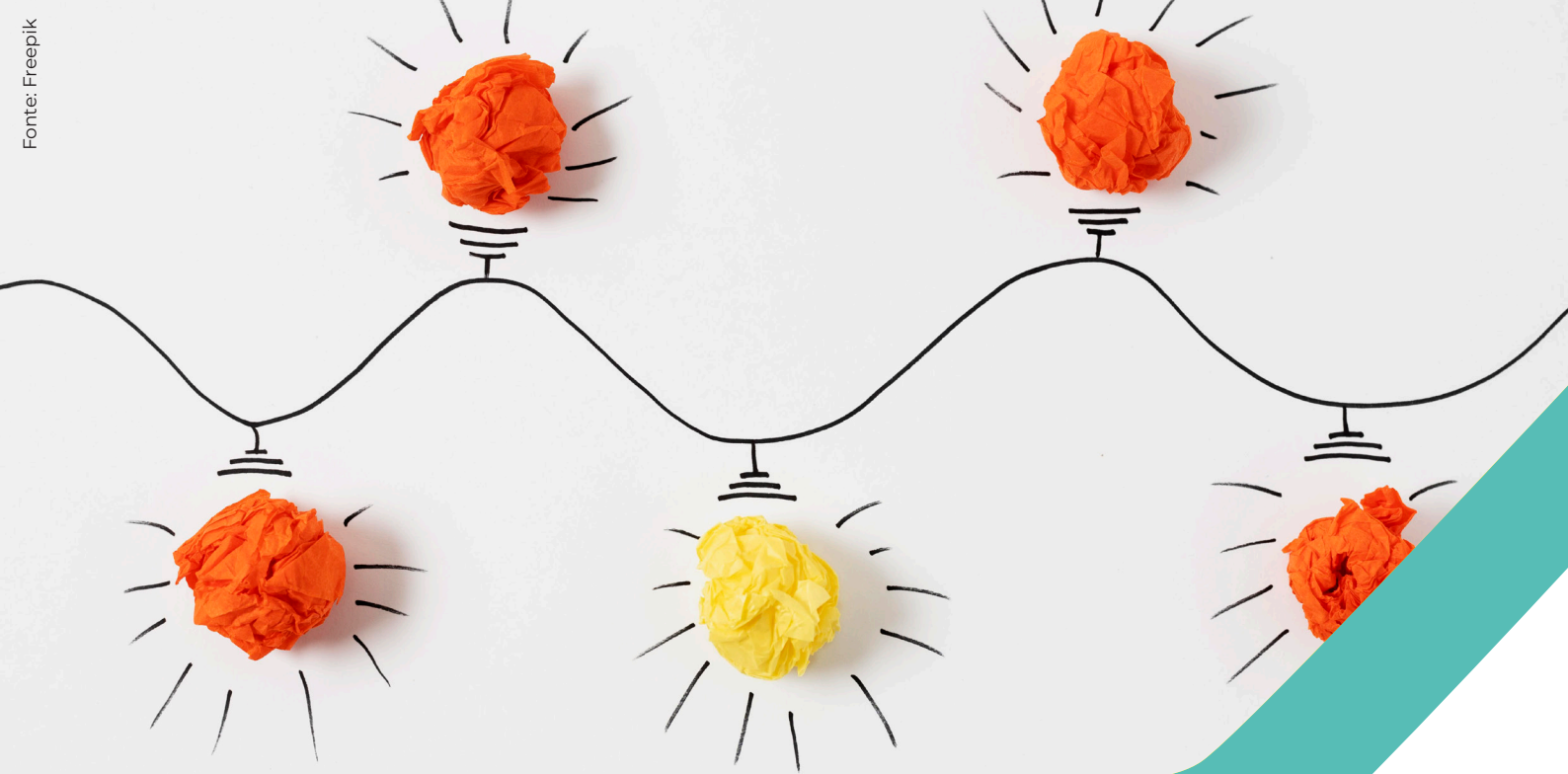
BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação n. 144, de 16 de maio de 2023**. Recomenda aos órgãos do Poder Judiciário a adoção da linguagem simples em seus atos e comunicações. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, DF, n. 144, p. 1-2, 17 maio 2023a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original2219362023090164f2637857164.pdf>. Acesso em 26/10/2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples**. Brasília, DF: CNJ, 2023b. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/gestao-da-justica/acessibilidade-e-inclusao/pacto-nacional-do-judiciario-pela-linguagem-simples/>. Acesso em: 26/10/2025.

LINC (LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE DA JUSTIÇA FEDERAL DO PARANÁ). **GRALHA-GPT**: Gerador de Respostas e Apoio em Linguagem Humanizada e Acessível. [S. l.]: OpenAI <https://chatgpt.com/g/g-67ab-8c842b148191b497b2e150fa993b-gralha>

LAW BY DESIGN. **Law by Design**. [S. l.]: [s. n.], Disponível em: <https://lawbydesign.co/>. Acesso em 26/10/2025

SCHRIVER, Karen A. **Plain Language in the US Gains Momentum**: 1940–2015. IEEE Transactions on Professional Communication. Disponível em: karenschriverassociates.com. Acesso em 26/10/2025. .



METODOLOGIAS UTILIZADAS NOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Metodologias nos i-Labs: o “como” que dá vida ao “porquê”



Laura Pertile

Um laboratório de inovação é formado por um conjunto de elementos: equipe, recursos, estrutura, processos, apoio institucional, regulamentação e, dentre tantos elementos, uma missão. Cada i-Lab nasce e evolui de um jeito próprio, e apesar dessas diferenças de configuração, todos os i-Labs têm um ponto em comum: a necessidade de transformar desafios públicos em soluções. E é justamente nesse ponto que as metodologias se tornam ferramentas tão importantes.

Metodologias podem ser ferramentas técnicas, ou podem assumir um papel mais amplo dentro dos laboratórios de inovação. Além de orien-

tar processos e padronizar etapas, elas ajudam a organizar o trabalho diário, estruturar diagnósticos, facilitar diálogos com diferentes atores e transformar desafios complexos em caminhos possíveis.

Método, afinal, é tudo aquilo que tem o intuito de orientar uma ação e dar forma a um processo, permitindo que algo seja feito de maneira mais clara, consistente e compreensível.

Nesse sentido, os i-Labs podem tirar grande proveito das metodologias e, justamente por sua flexibilidade, muitas vezes adaptá-las às suas próprias realidades e necessidades. Elas

podem ser utilizadas como recursos operacionais do “COMO FAZER”, apoiando desde ações de capacitação e formação até consultas públicas, processos criativos, definição de prioridades, gerenciamento de resultados e desenvolvimento de projetos.

Os i-Labs brasileiros (e do mundo todo) são completamente diferentes entre si — como mostram Silva Junior e Emmendoerfer (2023). Cada um tem sua identidade, sua forma de funcionar, seu jeito próprio de colaborar com o governo e com os cidadãos. E isso se reflete diretamente nas metodologias que adotam.

Não existe um “*kit de ferramentas oficial*”. Existe o que funciona naquele contexto, com aquela equipe, naquele momento, para a finalidade desejada. E isso é justamente o que torna a característica desses espaços serem flexíveis.

Ao olhar para a literatura, vemos uma variedade enorme de caminhos.

O design tem se consolidado como uma estratégia eficaz no setor público para enfrentar desafios complexos, adotando abordagens que divergem significativamente dos princípios tradicionais da administração pública (Pirinen et al., 2022; Hyysalo et al. 2023). E vários autores têm observado como fatores culturais, políticos e até econômicos moldam a forma como as metodologias acontecem na prática (Galíndez; Núñez, 2020).

No setor público, métodos que nasceram no design ganharam interpretações próprias. Dependendo do laboratório, você vai ouvir alguém falar em design thinking, design participativo, design de serviços, ou até design de políticas (Pirinen et al., 2022). E todos eles têm algo em comum: uma aposta no protagonismo das pes-

soas e na criação de soluções que fazem sentido para quem usa e para quem implementa.

Mas não se trata apenas de usar post-its coloridos!

Inovação não é um “*hype*”. Eu gosto muito da abordagem de Cole (2021). A beleza da inovação está na geração de valor.

A inovação é algo novo ou significativamente melhorado que gera valor (Teixeira, Biz, Teixeira, 2019)

Seja na entrega do resultado, mas também em caminhos de cocriação e desenvolvimento. A adoção dessas abordagens exige algo mais profundo: mudar a forma como o governo organiza seu próprio trabalho. Abrir espaço para protótipos, testes rápidos, pilotos, ciclos curtos de aprendizagem... tudo isso ainda desafia a lógica tradicional da gestão pública (Bason, 2017).

Quando olhamos para a prática dos laboratórios de inovação no Brasil, fica claro que metodologia não é um conceito abstrato: ela está presente em programas, plataformas, jogos, modelos de avaliação e jornadas formativas muito concretas. Cada experiência organiza o “como fazer” de um jeito diferente, mas todas reforçam a mesma ideia: inovação pública precisa de método para ganhar escala, consistência e impacto. Esse movimento aparece de forma muito clara em iniciativas como o GNova e o Ideando Labs, que combinam diversas abordagens em um mesmo programa de formação.

O **Ideando Labs**, do [GNova Lab](#), combina design thinking, Golden Circle, Innovation Lab Canvas e blueprint de serviços para apoiar equipes públicas na criação ou estruturação de seus próprios laboratórios de inovação, alinhando propósito, serviços, competências e gestão.

No caso da adoção de Linguagem Simples¹ (Brasil, 2023), que têm ganhado espaço nos laboratórios de inovação, a utilização dessa metodologia tem trazido inúmeros benefícios e impactos: *entregar valor de forma clara para quem realmente importa* — O USUÁRIO. Muitos i-Labs passaram a incorporar essa metodologia não apenas como uma forma de comunicar melhor, mas como parte do próprio processo de inovação.

Nos diagnósticos, oficinas e testes com usuários, a Linguagem Simples ajuda a eliminar barreiras de compreensão, tornando mais fácil identificar necessidades, validar ideias e explicar propostas. Já nas entregas, ela garante que relatórios, protótipos, formulários e orientações sejam realmente compreendidos por quem vai usar ou implementar a solução.

As metodologias, portanto, não são apenas uma escolha operacional, se torna uma mudança cultural nos ambientes que são implementadas. Ela exige abertura ao erro, disposição para aprender e coragem para ajustar rotas.

Além das metodologias de design, outra vertente tem ganhado força, a incorporação de práticas de *foresight*² e antecipação (Kimbell; Vesnić-Alujević, 2020). Os autores abordam que a inovação pública não deve olhar apenas para os problemas imediatos, mas também para os futuros possíveis.

¹ Linguagem simples é tratada como uma metodologia para tornar a comunicação governamental mais clara, acessível e centrada no cidadão. Está presente na Recomendação CNJ nº 144/2023, que incentiva o emprego de comunicação clara em atos do Judiciário

² Foresight: A governança antecipatória, ou foresight, é abordada por Kimbell e Vesnić-Alujević (2020) é uma abordagem usada para antecipar futuros possíveis e apoiar a tomada de decisão no presente. Foresight é uma abordagem usada para antecipar futuros possíveis e apoiar a tomada de decisão no presente.

Métodos de construção de cenários, análise de tendências e exercícios prospectivos ajudam governos a se prepararem melhor para mudanças tecnológicas, sociais e econômicas. Nos laboratórios, essas abordagens funcionam como um complemento importante às metodologias de design, trazendo o olhar de longo prazo para processos que, muitas vezes, tendem a focar no curto.

Além disso, o fortalecimento da participação cidadã e do co-design tem sido decisivo. A literatura evidencia que envolver usuários e atores estratégicos desde o início torna os processos mais legítimos e as soluções mais alinhadas às necessidades reais (Whicher; Crick, 2019; McGann; Blomkamp; Lewis, 2019). E isso só é possível porque as metodologias oferecem caminhos claros para organizar essas interações: oficinas, jornadas do usuário, consultas abertas, prototipagens colaborativas, experimentos controlados — cada técnica com sua função e seu momento.

Esse movimento também tem ampliado o repertório metodológico dentro dos laboratórios brasileiros. Ferramentas como brainstorming, brainwriting, análise PESTEL, blueprint de serviços, canvas de modelo de negócios, prototipagem rápida e testes com usuários têm sido cada vez mais incorporadas à prática dos i-Labs (Teixeira et al., 2023).

Conheça as metodologias utilizadas nos Laboratórios de Inovação do Judiciário no nosso ebook: INOVA JT SUMMIT Conectando estratégia e inovação



[Acesse Aqui](#)



Ao observarmos todos esses elementos em conjunto, fica evidente que as metodologias não substituem a competência das equipes — elas potencializam. Funcionam como mecanismos de apoio que ajudam o laboratório a navegar na complexidade, tomar decisões mais informadas, registrar aprendizados, comunicar resultados e ampliar o impacto das iniciativas. São instrumentos que criam ritmo, sustentam o propósito do laboratório e aproximam o setor público de práticas mais ágeis e colaborativas.

E tem também um aspecto que pouca gente comenta: os i-Labs não existem para fazer o trabalho no lugar da instituição. Eles criam condições, consultas, testes, protótipos e propostas para que a organização possa fazer melhor. São como pequenos motores de ignição — aceleram, iluminam, conectam — mas quem dirige o carro é sempre o órgão público.

Os laboratórios que compreendem essa lógica conseguem evoluir de forma mais consistente, fortalecer sua cultura de inovação e gerar valor público de maneira contínua. E é justamente essa maturidade metodológica — flexível, crítica e alinhada ao propósito — que diferencia iniciativas isoladas de inovação de laboratórios que realmente contribuem para transformar a forma de fazer gestão pública no Brasil. A escolha metodológica precisa dialogar com o nível de prontidão institucional, pois não há método que funcione onde não exista capacidade mínima para absorver inovação.

Por isso, a escolha e a adaptação metodológica precisam considerar o contexto institucional, as capacidades da equipe, as prioridades estratégicas e, principalmente, o tipo de resultado desejado. Um laboratório que trabalha com formação pode usar muito mais metodologias participativas; já um laboratório que atua fortemente com projetos estratégicos tende a depender de análises mais estruturadas, métodos de priorização e práticas de *foresight*; enquanto i-Labs voltados a desafios de serviços públicos podem explorar com mais intensidade o design de serviços, a prototipagem e outras abordagens centradas no usuário. Além disso, muitos laboratórios passam a incorporar metodologias recomendadas por regulamentações, sejam elas normativas, orientativas ou recomendatórias — como a Linguagem Simples — fortalecendo a aderência institucional e a qualidade das entregas.

A utilização — e quando necessário, a adaptação — de metodologias pode servir como um apoio valioso para que os laboratórios cumpram sua missão essencial: **GERAR VALOR PÚBLICO**. Esse processo conta muito com o apoio de algumas dessas metodologias que citei, mas também é importante considerar as trocas de experiências com o ecossistema de laboratórios, conhecimento da cultura e dos contextos institucionais e contar com equipes preparadas para conduzir processos de inovação. **Afinal, a metodologia é o caminho que organiza o “COMO FAZER” e orienta a entrega de resultados DE PESSOAS PARA PESSOAS.**

Referências:

BASON, C. **Leading public design**: discovering human-centred governance. Bristol; Chicago, IL: Policy Press, 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Recomendação nº 144, de 16 de maio de 2023**. Recomenda aos órgãos do Poder Judiciário a adoção da linguagem simples em seus atos e comunicações. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, n. 144, p. 1-2, 17 maio 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original2219362023090164f2637857164.pdf>. Acesso em: 26 out. 2025.

COLE, L. A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. **Policy Design and Practice**, v. 5, n. 2, p. 164-182, 2021. DOI: 10.1080/25741292.2021.2007619.

GALINDEZ, C.; NUNEZ, A. ¿Qué distingue a los laboratorios de innovación? Análisis de las características con base en tres estudios de caso latinoamericanos. **European Public & Social Innovation Review**, v. 5, n. 2, p. 44-57, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31637/epsir.20-2.4>.

HYYSALO, S. et al. Tipos de design na administração municipal diversificada: o caso da cidade de Helsinque. **The Design Journal**, v. 26, n. 3, p. 380-398, 2023. DOI: 10.1080/14606925.2023.2181886.

KIMBELL, L.; VESNIĆ-ALUJEVIĆ, L. After the toolkit: Anticipatory logics and the future of government. **Policy Design and Practice**, v. 3, n. 2, p. 95-108, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1763545>

McGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, v. 51, n. 3, p. 249-267, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>.

PIRINEN, A.; SAVOLAINEN, K.; HYYSALO, S.; MATTELMÄKI, T. O design entra na cidade: requisitos e pontos de fricção no aprofundamento do design do setor público. **International Journal of Design**, v. 16, n. 3, p. 1-19, 2022. DOI: 10.57698/v16i3.01.

SILVA JUNIOR, A. C. da; EMMENDOERFER, M. L. Innovation labs in South American Governments: Congruencies and peculiarities. **Brazilian Administration Review**, v. 20, n. 3, e220173, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220173>

TEIXEIRA, C. S.; BIZ, A.; TEIXEIRA, M. M. C. Inovação e suas características: alinhamento conceitual. São Paulo: Perse, 2022. E-book. 71 p. Acesso em: <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/10/e-book-Inovacao.pdf>

TEIXEIRA, C. S.; CONCEIÇÃO NETO, A.; DUARTE, G. S.; BARBOSA, R. D. V. (Orgs.). **INOVA JT SUMMIT**: Conectando estratégia e inovação. São Paulo: Perse, 2023. p. 28. Disponível em: <https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/INOVA-JT-SUMMIT-Conectando-estrategia-e-inovacao-1.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024

WHICHER, A.; CRICK, T. Co-design, avaliação e o Northern Ireland Innovation Lab. **Public Money & Management**, v. 39, n. 4, p. 290-299, 2019. DOI: 10.1080/09540962.2019.1592920.



TALENTOS PARA INOVAÇÃO PÚBLICA

A importância de formar servidores para liderarem processos de inovação dentro das instituições.



Rodrigo
Mota Narcizo

A crescente complexidade dos problemas sociais, as restrições fiscais e a maior exigência dos cidadãos por serviços de qualidade impõem ao Estado o desafio de gerar valor público por meio de políticas, serviços e processos mais eficazes e responsivos. A inovação, nesse contexto, não é um fim em si mesma, mas um meio para gerar impactos positivos e mensuráveis na vida dos cidadãos, fortalecendo a legitimidade e a confiança nas instituições.

A inovação, contudo, não é a adoção de tecnologias emergentes ou a implementação de programas isolados. Ela precisa ser sustentável e recorrente para gerar impacto a longo prazo e estabelecer, de fato, uma cultura de inovação. Para tanto, é necessário desenvolver talentos internos preparados para executar e liderar processos de inovação e colocar essas pessoas nos lugares certos.

Não é uma tarefa fácil, contudo. Existem uma série de desafios que impactam efetivamente a gestão de competências voltadas para a gestão da inovação. *Mas também há esperança, pois existe uma compreensão da importância das pessoas para a inovação, as competências necessárias para inovar e estratégias para superar estas barreiras.* Desenvolver servidores com competências adequadas é o caminho mais promissor para que a inovação deixe de ser um evento fortuito e passe a integrar o DNA das instituições públicas.

O aspecto humano da inovação

A inovação organizacional, especialmente no setor público, é fundamentalmente um fenômeno social. Ela não surge de forma espontânea da adoção de tecnologias ou da criação de departamentos específicos, mas da interação entre líderes e equipes, do engajamento de servidores e da construção de uma cultura que valoriza a experimentação e o aprendizado contínuo. Sem pessoas capacitadas e motivadas, as iniciativas inovadoras tendem a ser efêmeras, restringindo-se a projetos pontuais sem continuidade.

Diversos estudos demonstram que o comportamento inovador dos servidores é a base da inovação organizacional e nenhuma das outras condições (tecnológica, orçamentária ou estrutural) substitui o papel central das pessoas. Dessa forma, a capacidade de inovar de uma organização pública reflete diretamente sua capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos com o perfil adequado. Os conhecimentos, habilidades, atitudes dos servidores são o ativo mais valioso para identificar problemas, gerar ideias e implementar soluções.

Se as pessoas são a base da inovação, a liderança é o principal catalisador. O líder público, mais do que gerenciar processos e recursos, atua como patrocinador da resolução criativa de problemas

e construtor de um ambiente de segurança psicológica que encoraja a experimentação. Líderes inovadores mobilizam suas equipes, oferecendo autonomia, apoio institucional e proteção contra pressões internas e externas, de modo que o erro seja entendido como oportunidade de aprendizado e não como motivo de punição.

O aspecto humano também influencia fortemente a cultura organizacional, onde a inovação pode florescer ou ser sufocada. Uma cultura propícia valoriza a colaboração interdisciplinar, a diversidade de pensamento e a aprendizagem contínua. Esse ambiente estimula a experimentação e legitima o erro como parte do processo de melhoria. Em contraste, culturas que priorizam a conformidade e punem o insucesso geram medo e imobilismo.

A verdadeira inovação, transformadora e recorrente, emerge de equipes empoderadas, não de “heróis” isolados. Isso exige romper silos organizacionais e criar mecanismos de colaboração, como laboratórios de inovação, que conectem servidores de diferentes áreas e até cidadãos, promovendo a circulação de conhecimento e a cocriação de soluções.

A cultura se consolida quando o discurso de valorização da inovação é coerente com as práticas: líderes devem apoiar iniciativas, reconhecer esforços e oferecer recursos, enquanto equipes devem ter espaço e incentivo para experimentar.

A verdadeira capacidade inovadora reside nas pessoas que concebem, testam e aperfeiçoam soluções. Sem uma força de trabalho engajada e capacitada, as melhores ferramentas e as novas tecnologias permanecem subutilizadas. Contudo, é preciso compreender quais são as competências necessárias para inovar e liderar a inovação.

Competências para inovação

Para que a inovação deixe de ser episódica e se torne sistêmica, é necessário construir um repertório de competências que permeia diferentes níveis da organização. Neste sentido, é possível identificar diversos esforços, tanto a nível nacional quanto internacional, para identificar quais competências são necessárias para inovar. Destaca-se alguns dos modelos propostos:

- **Core Skills for Public Sector Innovation (OCDE, 2017):** um conjunto de seis competências (iteração, fluência em dados, foco no usuário, curiosidade, capacidade narrativa e insurgência) e oito perfis de inovadores em governo (nas áreas de métodos, dados e design).
- **Competency Framework (NESTA, 2019):** um conjunto de quatorze competências divididas em três áreas (trabalho em conjunto, gestão da mudança e aceleração da aprendizagem) conectadas a nove atitudes principais (ágil, orientada à ação, curiosa, reflexiva, corajosa, foco em resultados, imaginativa, resiliente e empática) relacionadas à experimentação e resolução de problemas.
- **Modelo Multinível de Competências (Montezano Da Silva, 2021):** um conjunto nove competências, dezoito competências de equipe e trinta e duas competências individuais para inovação no setor público. O destaque deste modelo é o reconhecimento que a inovação é produto da interação entre estes três níveis macro e portando o desenvolvimento de competências é sistêmico e não isolado apenas no aspecto individual.
- **Escala Comportamental para Inovação Pública - ECIP (Abreu, 2023):** um conjunto de seis competências (curiosidade, fluência em dados, colaboração, capacidade narra-

tiva e comunicação, iteração e experimentação de soluções e abertura ao risco) que englobam um total de vinte e dois comportamentos inovadores.

Ainda que cada modelo tenha suas especificidades metodológicas e de abordagem, o que naturalmente leva ao destaque de competências diferentes, é possível mapear um conjunto de competências cruciais para o processo de inovação:

Foco no Usuário: A capacidade de colocar as necessidades do cidadão no centro do processo, utilizando empatia e pesquisa etnográfica para criar soluções com as pessoas, e não apenas para elas.



Curiosidade e Aprendizagem

Contínua: A busca ativa por novas ideias, a disposição para questionar o status quo e a capacidade de adaptar abordagens de outros contextos.



Prototipação e Iteração:

A habilidade de testar ideias de forma rápida e barata para aprender com os resultados e melhorar sistematicamente as soluções.



Fluência em Dados e Evidências: A capacidade de coletar, analisar e utilizar dados (quantitativos e qualitativos) para embasar a tomada de decisão.



Colaboração: A habilidade de trabalhar de forma eficaz em equipes multidisciplinares e em rede com stakeholders externos, reconhecendo que a inovação emerge da convergência de diferentes saberes.





Capacidade Narrativa

(storytelling): A competência de comunicar a visão de um projeto de forma clara e envolvente para engajar equipes e garantir o apoio de patrocinadores.



Insurgência: A habilidade de desafiar construtivamente o status quo e navegar na burocracia para promover a mudança, agindo como um agente de transformação dentro do sistema.



Análise contextual para o Setor

Público: A capacidade para compreender a cultura, as regras implícitas e as dinâmicas de poder da administração pública, utilizando esse conhecimento para abrir portas e fazer a inovação avançar.

Apesar de existir uma certa clareza quanto às competências necessárias, a implementação de uma gestão de competências orientada para a inovação enfrenta barreiras sistêmicas e enraizadas na administração pública brasileira.

Desafios da gestão por competências para a inovação

Ao tratar dos desafios relacionados aos talentos à formação, desenvolvimento e alocação de talentos na inovação no setor público, é preciso observar a existência de diversas barreiras. Saber identificá-las é importante para compreender dois pontos: o primeiro é saber que não existe uma “bala de prata” que perfure todas as barreiras simultaneamente e o segundo é o tamanho destas barreiras é contextual e mutável mesmo dentro de uma mesma organização.

A cultura da administração pública é historicamente marcada pela aversão ao risco e pela penalização do erro. A mentalidade de que “sempre foi assim” funciona como mecanismo de proteção em um ambiente onde a experimentação é vista com desconfiança, seja pelos órgãos de controle, seja pela própria hierarquia. Essa cultura reflete-se no comportamento de líderes que privilegiam a estabilidade e a conformidade, desencorajando iniciativas que possam falhar. Além disso, a cultura burocrática se sustenta em estruturas hierárquicas rígidas, com foco no controle e na obediência às normas, dificultando a autonomia necessária para a inovação. Silos organizacionais impedem a colaboração interdisciplinar e a circulação de conhecimento, limitando a capacidade de criação coletiva. **Para inovar, é preciso desafiar esses paradigmas e adotar uma cultura que valorize o risco calculado e a aprendizagem a partir do erro.**

As restrições estruturais também dificultam a inovação. A fragmentação e a rotatividade no provimento de cargos de liderança, bem como a ausência de critérios técnicos nos processos de recrutamento e seleção para cargos comissionados, geram descontinuidade e desconexão entre competências necessárias e perfis selecionados. O sistema de nomeação flexível e fragmentado, frequentemente permeado por critérios políticos ou pessoais, impede que pessoas com competências de inovação ocupem posições de influência.

Na dimensão processual, há limitações na oferta de treinamento. Muitos cursos são teóricos, não se conectam com os desafios práticos dos servidores e não contemplam as competências mais específicas para a inovação no contexto do setor público. Além disso, as restrições orçamentárias limitam investimentos em capacitação, exigindo priorização estratégica que nem sempre ocorre.

Contudo, não basta treinar. Um dos problemas mais frustrantes é o chamado “vale da morte” entre treinamento e prática. Mesmo quando servidores participam de formações de qualidade, eles retornam a um ambiente que não oferece condições para aplicar o que aprenderam. A falta de oportunidades de experimentação e o descompasso entre o que se ensina e o que se pode fazer desmotivam os servidores e neutralizam os investimentos.

Talvez o maior desafio seja o paradoxo da “oferta sem demanda”. O setor público investe em capacitação e desenvolvimento de competências, mas não cria mecanismos institucionais que demandem e recompensem essas competências, como a estruturação de áreas e laboratórios de inovação.

De forma geral, os sistemas relacionados à gestão por competências em muitas organizações públicas (mapeamento, treinamento, recrutamento, seleção, alocação e avaliação de desempenho) não são estruturados para valorizar os comportamentos inovadores, gerando um ciclo em que os servidores capacitados não encontram espaços para aplicar suas habilidades. Sem isso, a inovação permanecerá retórica e etérea nas organizações.

Estratégias para implementar uma gestão para pessoas inovadoras

Superar os desafios mencionados requer uma abordagem integrada, que fortaleça simultaneamente a oferta de competências e a demanda institucional por talentos inovadores. A seguir, apresentamos estratégias e boas práticas que podem compor um portfólio de ações sinérgicas.

Uma estratégia fundamental é investir em programas de formação que preparem líderes para

patrocinar a inovação. O [Programa LideraGOV](#), parceria entre o [Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos \(MGI\)](#) e a [Fundação Escola Nacional de Administração Pública \(Enap\)](#) é um exemplo concreto e muito bem-sucedido. Com currículos que combinam desenvolvimento de competências de liderança, diversidade e geração de valor público, o programa seleciona servidores de alto potencial e os prepara para ocupar posições estratégicas. Ao integrar liderança e inovação, cria-se um contingente de gestores aptos a disseminar uma nova cultura de gestão.

Os próprios laboratórios de inovação ilustram como a aprendizagem se torna mais eficaz quando ocorre no contexto de projetos reais. Em vez de aulas expositivas, os servidores participam de ciclos de experimentação, cocriação e prototipagem para resolver problemas concretos. Essa abordagem de “aprender fazendo” permite internalizar métodos e atitudes e aumenta a probabilidade de aplicação futura. Destaca-se, neste sentido, o CoLabs, promovido pelo [Gnova-Lab](#), laboratório de inovação da Enap, que é um programa de aceleração e mentoria de equipes de laboratórios ou unidades de inovação do governo federal, estadual e municipal dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário para o desenvolvimento de competências e capacidades de inovação no enfrentamento de problemas públicos complexos.

O desenvolvimento de competências exige estratégias de aprendizagem alinhadas às necessidades e aos perfis dos servidores. Deve-se diferenciar as trilhas de aprendizagem para líderes, laboratoristas e demais colaboradores, considerando níveis de proficiência – desde a sensibilização até a aplicação e replicação do conhecimento. Trilhas horizontais podem proporcionar uma visão geral sobre inovação, enquanto trilhas

verticais aprofundam competências específicas, preparando servidores para liderar projetos e ensinar outros. Além disso, é preciso distinguir os perfis de competências requeridas para liderança e para execução. Líderes necessitam de competências voltadas para articulação política, gestão estratégica, patrocínio e mobilização de recursos; já os laboratoristas focam no domínio de métodos e ferramentas, na condução de processos de ideação e experimentação. Ainda assim, todos os servidores, independentemente da função, têm papel a desempenhar no ecossistema de inovação, seja por meio de participação, contribuição ou disseminação de práticas.

O treinamento, ainda que necessário, não é suficiente: é crucial reformar os processos de recrutamento e seleção para cargos comissionados e de liderança, tanto para as áreas e laboratórios de inovação quanto para outras posições gerenciais. Isso inclui definir perfis de competências específicos para cada posição e utilizar métodos de avaliação consistentes, como entrevistas estruturadas, provas situacionais e análise de portfólio. Ao selecionar líderes com perfil inovador, abre-se espaço para a aplicação das competências desenvolvidas. Os sistemas de avaliação de desempenho também devem incorporar explicitamente critérios relacionados à inovação. Em vez de avaliar apenas o cumprimento de processos, os acordos de desempenho precisam incluir metas de melhoria, experimentação e geração de valor. Quando líderes e equipes são responsabilizados e recompensados por resultados inovadores, a demanda por competências se torna real e estruturante.

Um outro aspecto estratégico fundamental é que a alta gestão deve enviar sinais claros de que a inovação é prioridade. Isso implica patrocinar projetos, disponibilizar recursos e, especialmente, criar “espaços seguros” onde as equipes pos-

sam experimentar sem medo de represálias. Os laboratórios de inovação podem ser ambientes adequados para internalizar riscos e permitir que as equipes errem “rápido e pequeno”, aprendendo com os fracassos. Premiações para práticas implementadas e concursos de ideias que resultem em novos projetos institucionais também são práticas que precisam do patrocínio da alta gestão para ser efetiva na promoção de uma cultura da inovação e no desenvolvimento de competências sobre o tema.

Por fim, as redes de inovação, como a [Rede InovaGov](#) e o [Conexão Inovação Pública](#) também podem desempenhar um papel importante. Essas redes conectam servidores de diferentes órgãos, compartilham experiências e promovem ações transversais. Elas funcionam como comunidades de prática, legitimando iniciativas inovadoras e ampliando a disseminação de conhecimentos.

Considerações Finais

A jornada para um setor público verdadeiramente inovador é longa e permeada de complexidades. A inovação sustentável no serviço público brasileiro exige uma mudança de paradigma: de uma lógica centrada em processos e tecnologias para uma estratégia que coloca as pessoas no centro da transformação (como inovadores e também com quem vai receber o benefício destas inovações). A capacidade de inovar de forma sistemática não reside em “soluções mágicas”, mas na construção de competências nos indivíduos, nas equipes e na organização como um todo.

A análise evidenciou que o fator humano é o epicentro da inovação: são os servidores, com suas competências e motivações, que identificam problemas das pessoas que atendem, cocriam soluções e implementam mudanças. A lideran-

ça, por sua vez, é o catalisador que cria condições para que a inovação aconteça, estabelecendo uma cultura de experimentação, aprendizagem e tolerância ao erro. A cultura organizacional deve ser transformada para valorizar a diversidade de ideias, a colaboração e a aprendizagem contínua. A tecnologia, embora importante, é apenas um instrumento que potencializa a criatividade e a capacidade de execução das pessoas.

Felizmente, a discussão e os estudos sobre as competências necessárias para inovar no setor público têm como resultado a criação de modelos bastante consistentes. O desafio, no entanto, é incorporar esse repertório na prática, superando barreiras culturais, estruturais e processuais. As barreiras identificadas, revelam a necessidade de alinhar sistemas de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho às competências que se deseja desenvolver.

Em última análise, o investimento em talentos para a inovação é um investimento no futuro do próprio Estado. Ao capacitar seus servidores para pensar e agir de forma criativa, colaborativa e centrada no usuário, o setor público não apenas aprimora sua eficiência interna, mas também se torna mais sensível às necessidades da sociedade. A inovação pública, assim, deixa de ser uma retórica e se torna uma prática institucionalizada, sustentada por uma cultura que valoriza as pessoas e que reconhece que o valor público é cocriado com e para os cidadãos.

Referências:

ABREU, S. Toolkit: aplicação da Escala Comportamental para Inovação Pública - Ecip. Brasília: **Enap**, Laboratório de Inovação em Governo, 2023. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7562>

MONTEZANO DA SILVA, L. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41247>

NESTA. **Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation**. Londres: Nesta, 2019. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/skills-attitudes-and-behaviours-fuel-public-innovation/>

OECD. **Core Skills for Public Sector Innovation: A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations**. Paris: OECD, 2017. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/publications/core-skills/>







INOVAÇÃO ABERTA NOS I-LABS

Inovação aberta como forma de potencializar resultados de laboratórios de inovação no setor público



Keicielle Schimdt de Oliveira

Inovação aberta e setor público: uma convergência necessária

Os laboratórios de inovação no setor público emergiram como espaços estratégicos para repensar a forma como o Estado responde aos desafios contemporâneos. Desde meados dos anos 2000 esses laboratórios vêm se consolidando como arenas de experimentação, aprendizado e cocriação. Trata-se de ambientes onde servi-

dores, cidadãos e parceiros externos colaboram para redesenhar políticas e serviços públicos. No Brasil, vale notar que a experiência dos laboratórios de inovação cresceu significativamente na última década. Esse crescimento foi impulsionado pelo movimento de transformação digital e pela necessidade de tornar o Estado mais ágil, empático e responsivo. Não obstante, esse crescimento nem sempre veio acompanhado de resultados concretos na ponta.

Quem trabalha em laboratório de inovação, provavelmente já sentiu na pele uma frustração comum: boas ideias que não saem do papel, projetos-piloto que não escalam, soluções criativas que esbarram em limites orçamentários ou técnicos. Muitos desses laboratórios ainda enfrentam desafios para transformar suas experiências em resultados concretos e sustentáveis. Um dos motivos, é a limitação de operar dentro das fronteiras institucionais, com restrição de acesso a conhecimentos, tecnologias, recursos e competências externas.

Nesse contexto, a inovação aberta surge como uma estratégia capaz de ampliar o potencial das unidades de inovação, conectando o governo a ecossistemas de inovação. O conceito de inovação aberta, cunhado por Henry Chesbrough (2003), propõe que organizações ampliem seus processos de inovação ao integrar fluxos internos e externos de conhecimento. No setor privado, esse modelo foi adotado por grandes empresas para desenvolverem seus produtos e serviços. No setor público, ele tem inspirado governos a criarem mecanismos de colaboração envolvendo startups, empresas, universidades, terceiro setor e cidadãos.

Autores como Hilgers e Ihl (2010) e Mergel e Desouza (2013) destacam que a inovação aberta aplicada ao setor público permite mobilizar inteligência coletiva e fortalecer a legitimidade das políticas públicas. Essa abordagem rompe com o paradigma tradicional de inovação “de dentro para fora” e reposiciona o Estado como articulador de redes. Cabe ressaltar que o pressuposto principal é a adoção da inovação como uma estratégia para a organização alcançar seus resultados e gerar impacto.

Os laboratórios de inovação, ou unidades de inovação, geralmente operam nesse espírito, po-

rém, promovendo a experimentação de baixo risco e a criação colaborativa de soluções. Muitas vezes sem considerar que a capacidade de gerar impacto passa pela sua inserção em redes interinstitucionais e de mecanismos de escala na implementação de soluções. **A convergência entre laboratórios e práticas de inovação aberta, portanto, não é apenas desejável, é um catalisador para que as inovações de base tecnológica e científica promovam transformações na vida real das pessoas.**

A consolidação da inovação aberta no setor público brasileiro tem avançado em sinergia com instrumentos jurídicos que possibilitam as Compras Públicas de Inovação (CPIN), que permitem que o Estado atue como indutor do desenvolvimento tecnológico, ao atuar pelo lado da demanda a partir de desafios públicos. Esses instrumentos jurídicos ampliam a capacidade do governo de compartilhar riscos, testar soluções emergentes e contratar inovação de forma transparente e com segurança jurídica (Rauen, 2022).

O avanço normativo proporcionado pela Lei nº 14.133/2021, e pela Lei Complementar nº 182/2021, por exemplo, consolidou um ambiente jurídico seguro. O arcabouço jurídico brasileiro atual permite que laboratórios e organizações públicas transformem ideias experimentais em soluções testadas, aplicadas em ambiente real, escaláveis e sustentáveis (Brasil, 2021a; Brasil, 2021b; Mourão, 2024).

A inovação aberta potencializa os resultados das unidades de inovação do setor público de várias formas. Ela estimula startups, empresas e instituições científicas a cocriar soluções. Expande as fronteiras da experimentação, fortalece redes colaborativas e traduz aprendizados em soluções escaláveis. Para ilustrar essa tese, apresenta-se a experiência da Diretoria de Inovação da

Escola Nacional de Administração Pública (GNova-Enap) com a Plataforma Desafios. Um exemplo prático de como a inovação aberta pode ser utilizada para melhorar a prestação dos serviços e políticas públicas.

A experiência da GNova-Enap e a Plataforma Desafios

Em 2016 a Enap criou o Laboratório de Inovação em Governo, o GNova Lab, com mentoria do MindLab, laboratório de inovação do governo da Dinamarca. Desde então, a necessidade de aumentar as capacidades de inovação de servidores e agentes públicos tem levado a Enap a expandir a sua atuação. Dessa forma, atualmente a GNova tornou-se uma Diretoria de Inovação composta por 4 Coordenações-Gerais: o GNova Lab, a GNova Comunidades, a GNova Inovação Aberta e o recém criado Laboratório de Inovação em Inteligência Artificial (GNova-LIIA).

Inspirada em modelos internacionais de *challenge-based innovation* e *crowdsourcing*, a exemplo do *Challenge.gov*, dos Estados Unidos, e do *Nesta*, no Reino Unido, a [Plataforma Desafios](#) foi criada em 2019 pela **GNova Inovação Aberta** e materializou uma estratégia de ampliação do uso da inovação aberta aplicada ao setor público. A plataforma foi concebida como uma vitrine de desafios de instituições públicas, para se conectarem com empreendedores, pesquisadores e cidadãos para a cocriação de soluções para problemas reais do governo. Além disso, ela sistematiza conhecimentos sobre como fazer inovação aberta no governo.

Desde seu lançamento, a Plataforma Desafios mobilizou mais de 5 mil participantes, lançou mais de 20 editais, premiou mais de 140 soluções e acelerou mais de 100, movimentando cerca de R\$ 80 milhões em investimentos em soluções

inovadores. Além disso, desde 2021 a plataforma adota um modelo de autosserviço, em que os agentes públicos conseguem lançar desafios sem ter uma ação direta da GNova-Enap na sua concepção. Nesse modelo de serviço, já foram lançados mais de 20 editais, mobilizando mais de R\$ 55 milhões de reais.



Ao sistematizar instrumentos jurídicos, tecnológicos e metodológicos, a GNova-Enap consolidou um modelo replicável de articulação entre problemas públicos e o ecossistema de inovação. A iniciativa foi adaptada à realidade brasileira, com respaldo jurídico da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), do Marco Legal das Startups (LC nº 182/2021) e do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Emenda Constitucional nº 85, Lei nº 13.243/2016 e Decreto nº 9.283/2018). Esses instrumentos jurídicos permitem transformar a cocriação em prática, aumentando as chances de incorporação, pelas instituições públicas, das soluções desenvolvidas (Brasil, 2021a; Brasil, 2021b; Brasil, 2015; Brasil, 2016; Brasil, 2018).

Um dos marcos dessa trajetória foi o programa Soluções de IA, realizado em parceria com o **MCTI** (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação), o **MGI** (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos) e a **Finep** (Financiadora de Estudos e Projetos), que culminou na contratação de 25 startups para desenvolver tecnologias baseadas em inteligência artificial aplicadas a desafios de órgãos federais como Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) e Receita Federal do Brasil (RFB). Essa experiência demonstra a relevância da inovação aberta para aproximar ciência, mercado e gestão pública, permitindo não apenas a experimentação de ideias, mas a implementação de soluções de alto impacto.

Lições e implicações para os laboratórios de inovação

Apesar dos avanços, a implementação da inovação aberta enfrenta obstáculos recorrentes, tais como, resistências organizacionais, restrições orçamentárias e baixa maturidade digital de alguns órgãos e entidades públicas. Como lembra Mourão (2024), a consolidação de instrumentos jurídicos para inovação aberta ainda exige capacitação intensiva de gestores e disseminação de boas práticas.

Nesse cenário, o papel da Enap torna-se ainda mais relevante, uma vez que a instituição é uma escola de governo, capaz de formar servidores públicos em metodologias de inovação, gestão de projetos e contratações públicas de inovação. Essa função formadora, tanto por meio de cursos, quanto por meio dos projetos de inovação co-realizados, é essencial para sustentar a transformação cultural necessária. A Enap oferece cursos gratuitos e abertos nessas temáticas, dis-

poníveis na sua Escola Virtual.

A experiência da GNova-Enap revela que a adoção da inovação aberta pelos laboratórios de inovação em governo oferece contribuições importantes. Primeiro, há a ampliação da **inteligência coletiva aplicada aos problemas públicos**. Ao abrir os processos de inovação para a sociedade, os governos acessam uma diversidade de saberes que dificilmente estariam disponíveis dentro do Estado. Isso amplia a qualidade e a aderência das soluções desenvolvidas.

Outrossim, ocorre uma **transformação do papel dos laboratórios em articuladores de ecossistemas**. Em vez de atuarem isoladamente, os laboratórios passam a operar como intermediários entre órgãos públicos, startups, universidades e outros atores. Essa função de hub de inovação fortalece o impacto sistêmico das suas ações.

Há também a utilização de **mecanismos jurídicos e financeiros para sustentar a estratégia de inovação**. A institucionalização da inovação aberta via Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), concursos de inovação, subvenção econômica ou alianças estratégicas permite que os laboratórios saiam da lógica de experimentação isolada e passem a se inserir em estratégias de contratação e acesso a financiamento para o desenvolvimento de soluções.

Por fim, vale destacar o fomento à cultura de inovação aberta e colaborativa. **A abertura dos processos cria uma mudança cultural dentro da administração pública. Gestores aprendem a formular desafios de forma mais colaborativa, a compartilhar riscos e a reconhecer que a inovação é um esforço coletivo. E essa mudança de mentalidade é, talvez, o maior legado que um laboratório pode deixar para a administração pública.**

O caso da Plataforma Desafios confirma que a inovação aberta representa uma nova lógica de inovação no governo, baseada em confiança, cooperação e inteligência coletiva e permanentemente aberta à aprendizagem. Ainda assim, a inovação aberta não substitui outras metodologias e modelos utilizados por laboratórios de inovação como design etnográfico, design de serviços ou prototipação de soluções. A relação é de complementaridade e de fortalecimento de uma estratégia institucional de inovação.

Ao permitir que ideias externas entrem e que resultados internos se difundam para além dos muros da instituição, a inovação aberta amplia as possibilidades para os laboratórios de inovação. **É possível combinar estratégia institucional, infraestrutura tecnológica e segurança jurídica para fazer da colaboração uma política de inovação.**

Referências:

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 30 mai. 2025. (Brasil, 2021a)

BRASIL. **Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021.** Institui o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2 jun. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm. Acesso em: 30 mai. 2025. (Brasil, 2021b)

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.** Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 27 fev. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em: 30 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 12 jan. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 30 mai. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018.** Regulamenta a Lei nº 10.973/2004, a Lei nº 13.243/2016, e dispositivos da Lei nº 8.666/1993, para dispor sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 8 fev. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em: 30 mai. 2025.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). **Plataforma Desafios.** Disponível em: <https://www.gov.br/desafios>. Acesso em: 28 out. 2025.

CAVALCANTE, P. L. C. et al. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 28 out. 2025.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HILGERS, D.; IHL, C. Citizensourcing: applying the concept of open innovation to the public sector. **The International Journal of Public Participation**, v. 4, n. 1, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284775976_Citizensourcing_Applying_the_concept_of_open_innovation_to_the_public_sector. Acesso em: 28 out. 2025.

MERGEL, I.; DESOUSA, K. C. Implementing open innovation in the public sector: the case of Challenge.gov. **Public Administration Review**, v. 73, n. 6, p. 882–890, nov. 2013. DOI: 10.1111/puar.12141. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258071965_Implementing_Open_Innovation_in_the_Public_Sector_The_Case_of_Challengegov. Acesso em: 28 out. 2025.

MOURÃO, C. M. **Gov.br/desafios: instrumentos jurídicos para inovação aberta.** 2. ed. rev., atual. e ampl. por Vítor Monteiro. Brasília: Enap, 2024. (Coleção Inovação na Prática). ISBN 978-65-87791-41-8. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8075>. Acesso em: 28 out. 2025.

RAUEN, A. T. (org.). **Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais.** Brasília: Ipea, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11623>. Acesso em: 28 out. 2025.

RIZARDI, B. M.; SANTOS, T. V. **Inovação aberta na prática: como desenhar desafios públicos que geram soluções criativas para a atuação de governos.** Brasília: Enap, 2022. (Coleção Inovação na Prática). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7055>. Acesso em: 28 out. 2025.

SANTOS, B. (org.). **Caminhos da inovação no setor público.** Brasília: Enap, 2022. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 28 out. 2025.



INOVAÇÃO E INCLUSÃO

O Futuro é Neurodiverso: inovação e inclusão no serviço público



Michele Sulamita do Amaral

Imagine um setor de uma instituição pública onde um servidor público enxerga padrões onde outros veem apenas dados dispersos. E outro que, em meio ao caos de uma crise, consegue pensar em soluções criativas e inovadoras. E ainda outro que, com sua atenção detalhista identifica falhas que passariam despercebidas, mas que corrigidas geram valor. Você talvez pense: essas superpotências existem ou são fictícias? Saiba que existem e essas são características reais de pessoas reais. **Estamos falando de pessoas neurodivergentes que, quando são reconhecidas e valorizadas, transformam organizações e impulsionam a inovação.**

O conceito de neurodiversidade, criado e disseminado pela socióloga australiana Judy Singer no final dos anos 1990, traz uma mudança na compreensão das diferenças cognitivas, na qual não existem tipos de cérebros “certos”. Afirma que as pessoas com diferentes tipos de cérebros devem ser aceitas e valorizadas (Singer, 1998). Em vez de interpretar condições como o Transtorno do Espectro Autista (TEA), o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) ou a dislexia apenas sob o modelo médico focado nos déficits, passamos a compreender a neurodiversidade como variações naturais da mente humana (Schuck; Fung, 2024). Considerar essa

abordagem, que se afasta do modelo médico tradicional e se aproxima de uma visão social e de potencialidades, é revolucionária no que diz respeito à inclusão, trabalho e inovação.

No serviço público brasileiro, falar sobre neurodiversidade não é apenas uma questão de responsabilidade social ou cumprimento de legislação. É uma oportunidade estratégica de inovação. A realidade imposta no setor público exige respostas cada vez mais criativas e rápidas, para desafios complexos e urgentes, problemas inéditos, e criação de políticas públicas para atender as demandas da sociedade. Nestas situações, a uniformidade de pensamento torna-se barreira à inovação. Enquanto a diversidade cognitiva, em contrapartida, é o combustível que alimenta a capacidade de uma organização de se adaptar, criar, inovar e prosperar (Austin; Pisano, 2017).

Este artigo nasce de uma jornada de aprendizado e ação que culminou em setembro de 2025, quando integrei um grupo de 3 servidores públicos brasileiros e um médico neurologista, no Stanford Neurodiversity Summit, na Universidade de Stanford, Califórnia. Nesta ocasião, tivemos uma oportunidade ímpar de apresentarmos o projeto "More Than Meets the Eye: Supporting Inclusion Through Art and Innovation", uma iniciativa da comunidade "Quem Vê Cara Não Vê Deficiência", vinculada à Rede InovaGov. A experiência validou nosso trabalho aqui no Brasil, e reforçou a urgência de trazer esse debate para o centro da gestão pública.

Você leitor está convidado a partir de agora a enxergar o invisível, e reconhecer na neurodiversidade uma força propulsora de inovação no setor público, capaz de transformar talentos não aparentes em resultados de alto impacto social e valor público.

A perspectiva da neurodiversidade: do olhar sobre o déficit ao reconhecimento potencial

Compreender a evolução histórica do conceito de deficiência é fundamental para romper paradigmas e enxergar o mundo sob novas perspectivas. O que se entendia por deficiência, por décadas, era o modelo médico, que considera a deficiência como um problema individual, resultado de uma condição de saúde que deve ser tratada ou corrigida, com foco nas limitações da pessoa, em vez das barreiras sociais. Essa perspectiva estigmatizava as pessoas, gerando exclusão e sofrimento, contribuindo para o desperdício do potencial humano extraordinário.

Em contraposição a esse modelo, surge nas últimas décadas o modelo social da deficiência, que estabelece um novo paradigma: a deficiência não reside no corpo da pessoa, mas nas barreiras sociais, arquitetônicas, atitudinais e comunicacionais impostas pela sociedade.

Desse modo, quando uma pessoa com deficiência invisível seja ela o TEA, TDAH, dislexia ou outras, enfrenta dificuldades no ambiente de trabalho, esse problema não está nela e sim na organização que não reconhece diferentes perfis cognitivos.

Essa perspectiva revolucionária, e consagrada internacionalmente, foi estabelecida pela Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU (2006), e o Brasil incorporou ao ordenamento jurídico em 2008 com status de emenda constitucional, através do Decreto Legislativo nº 186/2008 e Decreto nº 6.949/2009.

A Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) consolidou esse entendimento no ordenamento jurídico nacional, definindo a deficiência como

resultado da interação entre impedimentos de longo prazo e barreiras diversas que obstruem a participação plena na sociedade. Assim, a responsabilidade pela inclusão deixa de recair sobre o indivíduo e passa a ser um compromisso coletivo de transformação social.

Essa nova perspectiva de que a deficiência não reside no corpo ou na mente do indivíduo, mas nas barreiras que a sociedade constrói, é especialmente relevante para a neurodiversidade, pois reconhece que características neurológicas atípicas como TEA, TDAH e dislexia, e outras. A Lei Brasileira de Inclusão, ao definir a deficiência como resultado da interação entre impedimentos e barreiras sociais, abriu caminho para políticas públicas que visam transformar estruturas, processos e culturas organizacionais.

A perspectiva da neurodiversidade também é uma proposta de grande mudança de entendimento. Como destaca o Dr. Lawrence Fung, diretor do *Stanford Neurodiversity Project*, em vez de buscar “extinguir características” das pessoas neurodivergentes, essa abordagem convida a reconhecer, acolher e potencializar suas singularidades, direcionando-as para seus pontos fortes (Fung et al., 2022, p. 3200). Em síntese, características que podem representar desafios em determinados contextos podem se revelar talentos extraordinários quando inseridas em ambientes acolhedores e inclusivos.

A neurodiversidade compreende uma ampla variedade de perfis cognitivos e modos diferentes de funcionamento do cérebro humano. O TEA revela em algumas pessoas notável capacidade de concentração, pensamento lógico-analítico e identificação de padrões. E o TDAH destaca de maneira relevante a criatividade, adaptabilidade e habilidade de pensar de forma inovadora. A dislexia em algumas pessoas pode ressaltar características como forte raciocínio espacial e uma visão

global das situações. Todas essas diferentes formas de perceber e processar o mundo, unidas, não representam um problema a ser corrigido, mas sim um ecossistema cognitivo diverso, fértil e essencial à inovação.

Os números dizem muito, mas a ausência deles revela verdades invisíveis. O Censo 2022 identificou 2,4 milhões de brasileiros autistas (IBGE, 2025). No cenário mundial, conforme demonstram as pesquisas, o TDAH atinge 5% a 7% das pessoas, e a dislexia até 14% (Fung et al., 2022). Mas no serviço público federal, apenas 1,1% dos servidores declararam ter deficiência, e às condições neurodivergentes simplesmente não aparecem (Nogueira, 2023).

Diante da ausência e silêncio que os números trazem, é inevitável questionar: Onde estão os servidores públicos autistas, aqueles cujas presença poderiam enriquecer as formas de fazer e pensar? Onde estão os servidores com TDAH, que, considerando a prevalência na população geral, deveriam somar milhares de profissionais nos quadros do serviço público? Onde estão os disléxicos, cuja presença, se refletisse na da sociedade, revelaria dezenas de milhares de talentos ainda invisíveis?

**Michele Sulamita
do Amaral**



"Você talvez pense: essas superpotências existem ou são fictícias? Saiba que existem. Pessoas que enxergam padrões onde outros veem caos, que pensam soluções criativas em crises, que identificam falhas invisíveis — essas pessoas estão no seu órgão público agora. A pergunta é: você as reconhece?"

A resposta é óbvia: eles estão lá, todos os dias nos corredores dos ministérios, nas salas dos tribunais, nas escolas públicas, mas invisíveis, sem suporte, exaustos pelo esforço de "parecer normais". E enquanto permanecerem invisíveis, continuaremos desperdiçando um potencial extraordinário de inovação e transformação. (Hullet *al.*, 2017; Santuzzi *et al.*, 2014). A incompreensão das singulares formas de pensar, tem resultado em perdas de talentos.

Neurodiversidade e inovação: uma conexão potente

Já parou para pensar como tantas inovações nasceram de pessoas que enxergavam o mundo de um jeito diferente?

As pesquisas mostram que equipes compostas por pessoas neurodiversas, podem alcançar até 30% mais produtividade do que equipes com perfis semelhantes. Por exemplo, uma pessoa no espectro autista pode se destacar na análise minuciosa de dados, enquanto uma pessoa com TDAH traz impulso criativo e transforma ideias em soluções (Austin; Pisano, 2017). **Qual o resultado quando a diferença é reconhecida como valor? Fortalecimento da capacidade coletiva de lidar com problemas complexos, decisões mais inteligentes e INOVAÇÃO.**

Considerando que o setor público enfrenta situações que exigem criatividade, capacidade analítica profunda, e persistência, reconhecer a neurodiversidade como uma força para a inovação significa, repensar não apenas as políticas de inclusão, mas a própria estratégia de gestão de pessoas e de desenvolvimento organizacional.

Por que precisamos falar sobre deficiências invisíveis no Serviço Público

O setor público brasileiro, de um lado, apresenta grandes demandas por eficiência, transparência e inovação, e do outro lado há limitação de recursos e constante necessidade de força de trabalho qualificada e motivada. Neste cenário, reconhecer e valorizar o potencial das pessoas neurodivergentes não é apenas uma questão de equidade, mas de estratégia visando eficiência, resultados que gerem valor à sociedade e à inovação.

Analisando o aspecto organizacional, o serviço público tem muitos pontos favoráveis para ser referência em inclusão neurodiversa. Em razão da estabilidade profissional, que contribui para reduzir a ansiedade e criar um ambiente seguro, para que servidores neurodivergentes expressem plenamente seu potencial, sem medo de demissão. Além da variedade de cargos e áreas, pois dão oportunidades para que pessoas de diferentes perfis e habilidades encontrem espaços onde suas competências específicas possam ser valorizadas e reconhecidas. E um aspecto fundamental é o propósito social que move o serviço público, esse reforça a noção que a inclusão não é um dever burocrático, mas valor institucional e humano.

O fato do setor público ser o maior empregador do país, com 11,35 milhões de servidores públicos, que representa 12,20% de todos os trabalhadores do país, responsável por serviços essenciais que atendem toda a população, desde educação (1,75 milhão de docentes) até saúde (2,65 milhões de profissionais), indica que o Estado tem a responsabilidade e a oportunidade de liderar pelo exemplo, na construção de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos e inovadores (República.Org, 2024).



Por isso, trazer o tema da neurodiversidade para o centro do setor público, é uma necessidade urgente, considerando o potencial transformador e inovador, para os serviços públicos. Reconhecer a singularidade dos servidores públicos, é permitir que cada servidor, tenha voz, propósito, e contribuir plenamente para o fortalecimento do Estado, na construção de um serviço público mais humano, eficiente e inovador.

A Experiência de Stanford: levando cor, afeto e inovação brasileira ao mundo

Em setembro de 2025, tive o privilégio de participar, ao lado de colegas do serviço público brasileiro, de diferentes órgãos e estados, do **Stanford Neurodiversity Summit**, na Universidade de Stanford (Califórnia), um dos mais importantes fóruns globais sobre neurodiversidade, com o tema, “*Leveraging Neurodivergent Strengths to Create a Better Future Together*” (Aproveitando as Forças Neurodivergentes para Criar um Futuro Melhor Juntos).

Apresentamos o pôster interativo “More Than Meets the Eye: Supporting Inclusion Through Art and Innovation”, inspirado no projeto “Quem Vê Cara Não Vê Deficiência”, que é uma iniciativa que desenvolvemos em órgãos públicos para formar lideranças mais conscientes, promover a inclusão de pessoas com deficiências invisíveis e desconstruir o capacitismo, a partir de práticas integrativas, que combinam expressão artística, diálogo e metodologias de inovação.

Durante o evento, apresentamos também a GIRA, super-heroína criada pela talentosa Márcia Ditzel Goulart, servidora da Justiça Federal do Paraná. GIRA é um girassol com um pincel na mão, cuja missão é enxergar o que o mundo não vê: as dores silenciadas, os medos disfarçados e as lutas solitárias.

No **Stanford Neurodiversity Summit**, lançamos sua **primeira história em quadrinhos (HQ)** e, através de um formulário online, convidamos os presentes, para sugerirem quais superpoderes GIRA deve ter, onde ela deve estar, que desafios deve enfrentar e que mensagens deve transmitir. Cada contribuição será analisada e, quando possível, incorporada à narrativa.



Da esquerda para direita: Michele Sulamita do Amaral, Ministério Público do Trabalho; Marcia Ditzel, Justiça Federal do Paraná; Gabriela Gurgel, Justiça Federal do Rio Grande do Norte; Dr. Lawrence Fung, Professor de Psiquiatria na Universidade de Stanford; José Alberto Junior, Instituto Federal da Bahia.





Crédito: Márcia Ditzel Goulart.

GIRA é mais do que uma personagem. Ela é um símbolo de resistência, de esperança e de transformação. É uma ferramenta pedagógica que pode ser usada em escolas, organizações e comunidades para educar sobre a neurodiversidade de forma lúdica e acessível. E é um lembrete de que cada pessoa com deficiência invisível, traz uma história, um potencial e uma contribuição única a ser oferecida ao mundo.

Além da GIRA, apresentamos também uma ferramenta que desenvolvemos, o Canvas Enxergando o Invisível. Trata-se de uma metodologia estruturada que guia organizações públicas no processo de identificação, compreensão e transformação de barreiras que impedem a plena inclusão de pessoas com deficiências invisíveis.

O Canvas é inspirado em metodologias de design thinking e inovação, mas adaptado especificamente para o contexto do setor público e para as particularidades das deficiências invisíveis. Ele funciona como um mapa visual que ajuda equipes e gestores a diagnosticar problemas, mapear barreiras invisíveis, realizar oficinas de escuta e arteterapia, coletar feedbacks e, finalmente, elaborar um plano de inclusão personalizado para cada instituição. Essa abordagem alinha-se aos princípios do Design Thinking aplicado à advocacia da neurodiversidade, conforme proposto por Schuck e Fung (2024), que demonstraram a eficácia de combinar Design Thinking com Universal Design for Learning para catalisar mudanças de atitude e conhecimento sobre neurodiversidade.

O reconhecimento em Stanford foi emocionante. Em suas palavras, numa entrevista, o Dr.

Lawrence Fung, idealizador do Summit e referência mundial em neurodiversidade, afirmou que o grupo brasileiro fez um trabalho incrível, demonstrando que a valorização da neurodiversidade vem ganhando força em diferentes partes do mundo, e precisa continuar avançando.

Voltamos de Stanford, com a certeza de estarmos no caminho certo, com o propósito renovado. E a responsabilidade de multiplicar o que aprendemos. A participação no Summit, representou um novo começo para essa jornada que está apenas começando. Seguimos determinados em expandir o alcance desse relevante diálogo sobre a neurodiversidade no serviço público brasileiro.

A Comunidade "Quem Vê Cara Não Vê Deficiência"



Acesse o link para fazer parte da comunidade Acesse este link para entrar no meu grupo do WhatsApp



[Acesse Aqui](#)



A comunidade “Quem Vê Cara Não Vê Deficiência” surgiu para criar um espaço seguro e colaborativo para compartilhar conhecimentos, experiências e soluções relacionadas à inclusão de pessoas com deficiências invisíveis. Vinculada à Rede InovaGov — que mobiliza pessoas engajadas em resolver problemas públicos e melhorar a vida das cidadãs e cidadãos brasileiros por meio da inovação.

A comunidade, embora recente, já demonstra seu potencial transformador e segue em constante evolução, aprendendo e crescendo a cada dia com a participação ativa de seus integrantes. Temos sonhos grandes e audaciosos: queremos ampliar o diálogo, alcançar mais pessoas, compartilhar conhecimentos e fortalecer as discussões sobre inclusão e neurodiversidade no serviço público.



Nosso desejo é crescer de forma colaborativa, com a participação ativa de cada integrante, para propor ações concretas que geram impacto real e positivo na vida das pessoas.

O Futuro é Neurodiverso

O projeto "Quem Vê Cara Não Vê Deficiência", a criação da GIRA, o desenvolvimento do Canvas Enxergando o Invisível e a participação no Stanford Neurodiversity Summit, são iniciativas concretas, guiadas por conhecimento, escuta ativa, experiências e a confiança de que pequenas mudanças podem gerar grandes transformações.

Então, como transformar consciência em ação? Como sair do discurso e construir um setor público verdadeiramente neuroinclusivo? Podemos apontar alguns caminhos práticos, inspirados nos aprendizados de Stanford e em boas práticas internacionais, para tornar o setor público mais neuroinclusivo.

Primeiro, educação e conscientização: gestores e equipes precisam compreender o que é neurodiversidade, seus perfis, potencialidades e desafios. Programas educacionais, mesmo breves, reduzem significativamente o estigma (Schuck; Fung, 2024). Segundo, ter uma abordagem baseada em forças, retirando o foco do que falta, e valorizando o que a pessoa faz excepcionalmente bem, criando funções customizadas, redistribuindo tarefas, formando equipes complementares. Organizações que focam nas forças de neurodivergentes ganham em produtividade, criatividade e engajamento (Austin; Pisano, 2017).

Terceiro, Design Universal: flexibilidade de horários e modalidades, diferentes ferramentas de comunicação, espaços com variados estímulos sensoriais, processos claros e previsíveis, que beneficie toda a força de trabalho, não apenas

neurodivergentes (Schuck; Fung, 2024). Quarto, revisão de processos seletivos: eliminar vieses inconscientes em editais, oferecer formatos alternativos de prova, treinar bancas, estruturar acolhimento pós-ingresso (Austin; Pisano, 2017).

Quinto, estimular a formação de redes de apoio: grupos de afinidade onde servidores neurodivergentes compartilham experiências e atuam como consultores internos (Gurgel et al., 2025). Sexto, é necessário medir e acompanhar, coletar dados voluntários e anônimos sobre engajamento, bem-estar. O que não é medido não pode ser gerenciado, os dados permitem criar, avaliar e ajustar políticas continuamente (Nogueira, 2023).

O futuro do serviço público será mais eficiente, mais produtivo, quando conseguir reconhecer que em cada mente humana, há um universo de possibilidades. Reconhecer a singularidade humana e valorizar os diferentes talentos, de cada servidor, seja ele neurodivergente ou neurotípico, contribuirá para uma transformação potencialmente inovadora no serviço público.

As pesquisas claramente indicam que equipes neurodiversas são mais inovadoras, mais produtivas e mais resilientes. As práticas internacionais evidenciam que valorizar a neurodiversidade é vantajoso porque gera resultados reais em inovação, produtividade e bem-estar das equipes.

A inovação que transformará o setor público nascerá da diversidade humana, não apenas da tecnologia. A neurodiversidade, ainda pouco visível, é uma potência em espera, pronta para transformar e inovar o serviço público brasileiro.

O convite está feito. A jornada começou. E o futuro é, definitivamente, neurodiverso.



Referências:

AUSTIN, R. D.; PISANO, G. P. Neurodiversity as a competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 95, n. 3, p. 96–103, maio/jun. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 26 ago. 2009.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 jul. 2015.

FUNG, L. K. et al. Neurodiversity: an invisible strength. **Stanford Medicine Magazine**, v. 39, n. 1, p. 32–35, 2022.

GURGEL, A. G. et al. **More than meets the eye**: supporting inclusion through art and innovation. Pôster apresentado no Stanford Neurodiversity Summit, Stanford, CA, Estados Unidos, set. 2025. Disponível em: <https://stanfordneurodiversityproject.stanford.edu/stanford-neurodiversity-summit/poster-presentations/poster-presentations/poster-presentations-0>. Acesso em: 30 out. 2025.

HULL, L. et al. “Putting on my best normal”: social camouflaging in adults with autism spectrum conditions. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 47, n. 8, p. 2519–2534, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2022 identifica 2,4 milhões de pessoas diagnosticadas com autismo no Brasil. Agência IBGE **Notícias**, 23 maio 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/43464-censo-2022-identifica-2-4-milhoes-de-pessoas-diagnosticadas-com-autismo-no-brasil>. Acesso em: 30 out. 2025.

NOGUEIRA, R. P. Pessoas com deficiência no serviço público federal. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, n. 35, p. 75–80, jul. 2023.

REPÚBLICA.ORG. Quem são as pessoas que trabalham no setor público brasileiro? **República em Dados**, 2024. Disponível em: <https://dados.republica.org/pessoas-do-setor-publico/dados>. Acesso em: 30 out. 2025.

SANTUZZI, A. M. et al. Invisible disabilities: unique challenges for employees and organizations. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 7, n. 2, p. 204–219, 2014.

SCHUCK, R. K.; FUNG, L. K. A dual design thinking – universal design approach to catalyze neurodiversity advocacy through collaboration among high-schoolers. **Frontiers in Psychiatry**, v. 14, p. 1250895, 2024.

SINGER, J. **Odd people in**: the birth of community amongst people on the autism spectrum. 1998. Tese (Honours in Sociology) – University of Technology Sydney, Sydney, 1998.

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO INOVANDO DE MANEIRA ONLINE

LabSin : a inovação não nasce de estruturas físicas, mas das conexões humanas que as antecedem.



Alessandra Gonçalves de Oliveira

Nos últimos anos, os laboratórios de inovação têm ganhado presença e relevância no setor público brasileiro. A expansão dessas iniciativas, já identificada por Sano (2020), revela uma tendência clara: governos têm buscado estruturar ambientes que cultivem experimentação, criatividade e soluções colaborativas para desafios públicos.

Embora muitos laboratórios tenham surgido a partir de estruturas físicas consolidadas, outros trilharam o caminho inverso: primeiro construíram cultura, métodos e identidade, para depois erguerem as paredes. O LabSin — Laboratório Central de Inovação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Mato Grosso — é um exemplo emblemático dessa trajetória.



Este artigo apresenta como o LabSin consolidou sua atuação antes mesmo de possuir um espaço físico, demonstrando que a essência de um laboratório está na cultura que sustenta seu propósito.

Ao ser convidada a escrever sobre a adaptação dos laboratórios de inovação aos ambientes digitais e híbridos, a reflexão que se indaga é simples, mas profunda:

A verdadeira inovação não depende exclusivamente de estruturas, mas das pessoas e suas conexões.

O crescimento dos laboratórios e a centralidade das pessoas

A literatura destaca os laboratórios de inovação como ambientes que estimulam criatividade, prototipação e coprodução de soluções, reunindo servidores, especialistas e cidadãos. No Brasil, essa expansão é observada em laboratórios federais, estaduais e municipais, todos com a ambição de gerar valor público por meio da inovação.

Sano (2020) aponta que, apesar de estruturas físicas bem equipadas serem desejáveis, os resultados dependem principalmente da mobilização de pessoas, redes e metodologias. É essa visão que fundamenta o LabSin, que desde 2021 atua sem espaço físico dedicado, mas com forte orientação ao intraempreendedorismo e à disseminação da cultura de inovação no Estado.

Esse ponto dialoga profundamente com o que tem sido construído pelo LabSin, que nasceu ainda sem sede própria, mas com um propósito claro: estimular o intraempreendedorismo público, criar um ambiente seguro para a experimentação e consolidar uma cultura de inovação no governo estadual.

Ao colocar em efetividade o Decreto 1200 de 16/12/2021, que institui a Política de Inovação em Práticas Públicas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e define o Laboratório de Inovação como instrumentos desta política nossa equipe tinha em mente que apesar de um espaço físico facilitar uma ambiência voltada a inovação ele não determina a implementação desta cultura.



Foto: Equipe LabSin.

Por este motivo, mesmo sem este locus desde 2021 o **LabSin vem executando diversos projetos voltados à disseminação da cultura intraempreendedora bem como promovendo capacitações e disponibilizando ferramentas e metodologias munindo assim os servidores públicos do que ele necessita para inovar.**

O percurso do LabSin: quando a cultura antecede o espaço

Entre 2022 e 2025, o LabSin desenvolveu projetos como Outubro Movimente, Jornada da Inovação, Acelera Gov MT, Prêmio de Eficiência e Inovação e Banco de Ideias e Boas Práticas. Tais iniciativas impulsionaram servidores a vivenciar metodologias como design thinking, pesquisa com usuários, prototipação e pitch. Possibilitando o servidor a sair de uma ideia e chegar a algo concreto, um MVP, um protótipo ou até mesmo um produto implementado.

Nesse período, consolidou-se uma mudança cultural significativa no Governo de Mato Grosso, demonstrando que o laboratório já existia como prática e como rede — mesmo antes de existir fisicamente como espaço.

Essa experiência conecta-se diretamente às abordagens propostas por Rodrigo Narcizo na [Caixa de Ferramentas para Laboratórios de Inovação no Setor Público](#), que defende que a identidade do laboratório deve surgir de seu propósito, público-alvo, cultura e estratégias, antes mesmo da definição sobre sua estrutura física.

Ou seja, a construção do espaço físico deve ser um desdobramento — não um ponto de partida.

O espaço físico que fortalece (mas não cria) a inovação

Embora estruturas modernas, mobiliários modulares e ambientes versáteis favoreçam a criatividade e colaboração, eles não substituem liderança, cultura, propósito e estratégia.

Um espaço físico pode tornar visível a inovação, mas não é seu ponto de partida — é seu amplificador.

Ainda assim, um espaço dedicado à inovação funciona como descompressor da rotina, estimula o pensamento criativo e fortalece o senso de pertencimento dos servidores.



Foto: Equipe LabSin no Acelera Gov MT. Arquivos do LabSin.

Construindo um espaço alinhado ao propósito

A implantação do espaço físico do LabSin seguiu seus objetivos institucionais:

Apoiar órgãos e entidades — com ambientes flexíveis e adequados à colaboração.

Proporcionar espaço para experimentação — por meio de áreas para prototipação e testes.

Fomentar a conexão de ideias — com espaços abertos e superfícies ideativas.

Promover a integração — funcionando como hub do Sistema de Inovação em Práticas Públicas.

Esses elementos tornam o espaço um facilitador da cultura que o LabSin já vinha consolidando.

Considerações finais

A jornada do LabSin demonstra que a inovação pública nasce antes das paredes: nasce das pessoas, dos encontros, dos diálogos e das intenções. O espaço físico, quando chega, não inaugura a inovação — ele a potencializa.

Laboratórios existem para enfrentar problemas complexos, articular atores, promover experimentação e gerar valor público. E, talvez, o maior sinal de maturidade de um ecossistema seja quando a cultura inovadora está tão presente em cada servidor que o laboratório deixa de ser um lugar e passa a ser uma forma de pensar e agir.

Que esse futuro chegue — e que, quando chegar, possamos dizer que ajudamos a construí-lo.

Referências:

BRASIL. Estado de Mato Grosso. **Decreto n.º 1.200, de 16 de dezembro de 2021**. Institui a Política de Inovação em Práticas Públicas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, 16 dez. 2021.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: Mapeamento e diagnósticos de experiências nacionais**. Brasília, DF: ENAP, 2020.



GAMIFICAÇÃO PARA I-LABS

Mapa Do Lab: um jogo sério para análise de laboratórios de inovação



Rodrigo Mota
Narcizo

No panorama contemporâneo da administração pública brasileira, a busca por inovação tem se consolidado como uma frente estratégica para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais complexa e conectada. Para além do discurso, a inovação no setor público exige estruturas dedicadas à experimentação e à aprendizagem institucional, de modo a produzir soluções que transcendam o eventual e o episódico. Nesse contexto estão os Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP), espaços que reúnem equipes multidisciplinares e métodos centrados no usuário para redesenhar serviços, pro-

cessos e políticas públicas.

Um laboratório de inovação pode assumir diferentes formatos: desde espaços físicos dedicados, até redes virtuais que conectam servidores de diferentes áreas de uma mesma organização pública. Independentemente do formato, esses laboratórios compartilham um propósito: criar um ambiente seguro para o teste de soluções e para a aprendizagem coletiva. Eles ajudam a desenvolver protótipos, conduzem pesquisas com usuários, facilitam processos de cocriação e difundem práticas inovadoras dentro da organização.

Algumas experiências também atuam como centros de capacitação, formando servidores em metodologias inovadoras e estimulando uma mudança cultural mais ampla.

No entanto, a relevância de um laboratório não depende apenas de sua criatividade ou de sua capacidade de gerar ideias. É fundamental que ele se alinhe à estratégia institucional, que suas iniciativas respondam a demandas reais e que os resultados alcançados sejam mensurados.

Ao mesmo tempo, o ambiente de inovação precisa manter autonomia suficiente para se afastar do imediatismo, permitir o erro e proteger a experimentação. Esse equilíbrio delicado entre flexibilidade e alinhamento institucional explica por que muitos laboratórios desaparecem após algum tempo: sem instrumentos de gestão adequados, a criatividade pode dispersar-se em múltiplos projetos desconectados, e a falta de indicadores de impacto torna difícil justificar a continuidade do espaço em disputas orçamentárias.

Outra característica importante dos laboratórios de inovação no setor público é a natureza colaborativa de seu trabalho. Diferentemente de departamentos tradicionais, em que tarefas são distribuídas verticalmente, os laboratórios dependem de equipes que operam de forma mais horizontal, valorizando a interdisciplinaridade e o diálogo. Esse formato de trabalho tem o potencial de romper silos organizacionais, permitindo a participação de servidores de diferentes áreas e de cidadãos interessados. Entretanto, essa colaboração só prospera quando há confiança mútua, clareza de papéis e um propósito compartilhado. Compreender como se dá essa colaboração, como são tomadas as decisões e como

as responsabilidades são distribuídas é fundamental para o amadurecimento do laboratório.

Considerando todos estes fatores, percebe-se que realizar diagnósticos regulares torna-se um imperativo não apenas para prestar contas, mas para orientar a gestão estratégica, evitar desvios de missão e alinhar as expectativas da equipe com as da alta gestão. A importância de um diagnóstico estruturado pode ser ilustrada a partir de uma analogia: assim como um organismo humano necessita de exames preventivos para monitorar sua saúde e prevenir doenças, um laboratório de inovação depende de avaliações periódicas para garantir sua vitalidade. Sem essa prática, ele corre o risco de se transformar em algo pouco compreendido, incapaz de demonstrar resultados tangíveis. Uma autoavaliação fundamentada permite identificar forças a serem preservadas, fraquezas que demandam intervenção, oportunidades de desenvolvimento e ameaças a serem mitigadas. Esse panorama é essencial para que o laboratório planeje suas ações, aloque recursos de modo eficiente e fortaleça sua legitimidade junto aos diversos atores do ecossistema público.

O desafio, contudo, reside em tornar o diagnóstico um processo engajador, que não se transforme em uma auditoria burocrática ou em uma lista de verificações sem significado para a equipe. Ferramentas tradicionais, como questionários extensos ou avaliações externas, muitas vezes não capturam as nuances do cotidiano de um laboratório, limitam a participação e podem reforçar a hierarquia, afastando os membros da reflexão crítica. A implementação de metodologias participativas é, portanto, um caminho para superar essas limitações. É nesse contexto que se insere o “Mapa do Lab”, um jogo sério criado pela rede Conexão Inovação Pública. Desenvolvido especificamente para laboratórios

de inovação, o “Mapa do Lab” transforma a autoavaliação em uma experiência colaborativa e visual, permitindo que as equipes identifiquem e discutam suas práticas de forma estruturada e ao mesmo tempo criativa.

O lúdico como ferramenta

A utilização de jogos em contextos que vão além do entretenimento não é recente. Jogos de guerra foram usados durante séculos para treinar estratégias militares, simulando conflitos em miniaturas e tabuleiros. Diversas pesquisas, especialmente nos campos da psicologia e educação reconheceram o potencial dos jogos como ferramentas de aprendizagem, argumentando que a participação ativa e o engajamento emocional favorecem a retenção de conhecimento. No ambiente corporativo, surgiram jogos de negócios destinados a treinar competências gerenciais e a testar cenários de mercado. Esses desenvolvimentos deram origem ao termo “serious game”, ou “jogo sério”, que se refere a jogos concebidos com propósitos educacionais, formativos ou de simulação.

Há certas características comuns aos jogos sérios. Eles apresentam regras claras, objetivos definidos, desafios e elementos de feedback. Ao cumprir esses requisitos, um jogo mobiliza a atenção e a motivação dos participantes, criando um ambiente no qual eles podem experimentar, errar e aprender sem consequências reais. Cabe aqui destacar a existência de outro conceito que é gamificação que é definida ao uso de elementos de jogos (como pontuações, rankings e recompensas) em contextos não lúdicos, com o objetivo de aumentar a participação e o engajamento. Embora distintos, os conceitos de jogo sério e gamificação encontram-se quando se trata de estimular a aprendizagem e a mudança de comportamento em ambientes organizacionais.

A escolha de um jogo como ferramenta de diagnóstico organizacional, como no caso do “Mapa do Lab”, não é trivial. Avaliar um laboratório exige olhar para dimensões diversas (como estratégia, estrutura, processos, pessoas) e discutir temas sensíveis, como falhas, limitações e conflitos. É comum que avaliações tradicionais, baseadas em entrevistas e questionários, encontrem resistência. Os participantes podem sentir-se intimidados ou temer retaliações ao apontar problemas. A abordagem lúdica, ao contrário, cria uma atmosfera de diálogo mais leve e participativo. A estrutura do jogo, com cartas e tabuleiro, age como mediadora das discussões: em vez de acusar ou de defender posicionamentos, os participantes passam a discutir conteúdos de forma simbólica, ajustando suas percepções à lógica do jogo.

Do ponto de vista psicossocial, o lúdico reduz a postura defensiva. Em adultos, a experiência de jogar reativa o interesse e a curiosidade, despertando a criatividade. Além disso, a possibilidade de experimentar sem consequências reais cria segurança psicológica: ao responder às cartas e posicionar-se no tabuleiro, os participantes sabem que estão lidando com representações simbólicas de práticas e não com avaliações de desempenho individuais. Isso facilita a exposição de opiniões divergentes e evita que o debate se transforme em uma disputa pessoal. Ao promover um ambiente seguro e ao mesmo tempo estruturado, o “Mapa do Lab” procura extrair uma visão franca e abrangente da equipe sobre o laboratório.

É importante destacar, contudo, que o jogo sério não é uma panaceia. Um jogo mal concebido ou mal-conduzido pode reforçar hierarquias ou gerar mal-entendidos. O design de um jogo sério requer compreensão dos objetivos de aprendizagem, definição de métricas

claras e adaptação ao público-alvo. No caso do “Mapa do Lab”, o jogo busca sintetizar conceitos de governança, gestão de inovação e design organizacional em perguntas e representações visuais simples. Ao mesmo tempo, se reconhece a necessidade de um facilitador para conduzir a dinâmica, garantindo a adesão às regras e mediando possíveis conflitos. Assim, a eficácia do jogo depende tanto da qualidade de seu design como da habilidade do facilitador em criar um ambiente de confiança e colaboração.

O Jogo “Mapa do Lab”

O “Mapa do Lab” foi desenvolvido a partir de experiências acumuladas pela rede Conexão Inovação Pública, que reúne pessoas, laboratórios e organizações interessadas em disseminar práticas inovadoras no setor público. Seu principal objetivo é servir como ferramenta de autodiagnóstico, permitindo que uma equipe de laboratório avalie coletivamente o estado atual de sua operação e estabeleça uma visão para os próximos doze meses. A lógica subjacente ao jogo considera que a percepção de futuro é tão importante quanto a avaliação do presente: um laboratório que hoje apresenta bons resultados pode estar vulnerável a mudanças de gestão ou de financiamento, e práticas inexistentes no presente podem tornar-se oportunidades relevantes quando há planejamento.

O Jogo “Mapa do Lab” pode ser baixado gratuitamente aqui:



O jogo é composto por duas partes principais: um conjunto de 20 (vinte) cartas numeradas, cada uma contendo uma pergunta, e um tabuleiro dividido em quatro regiões. As cartas

abordam cinco áreas temáticas (Estratégia e Gestão; Entregas; Estrutura; Aprendizado; Comunicação), com quatro perguntas para cada área. O tabuleiro, por sua vez, é uma matriz que combina as respostas quanto ao presente e ao futuro (Sim ou Não), formando quatro quadrantes metafóricos: Floresta da Prosperidade, Vale da Esperança, Penhasco da Incerteza e Deserto da Desolação.

Além das cartas e do tabuleiro, o jogo pode usar adesivos, lápis ou caneta para marcar o mapa no tabuleiro. Cada marcador representa a resposta para uma pergunta específica e é colocado no quadrante do tabuleiro que melhor representa a combinação entre a situação atual e a projeção para o próximo ano.

A condução da dinâmica é responsabilidade de um facilitador. Essa pessoa não deve se confundir com o “líder” do laboratório, mas precisa conhecer bem a metodologia. O facilitador inicia a sessão explicando os objetivos e as regras do jogo, ressaltando a importância da sinceridade nas respostas e lembrando que o propósito é aprender e planejar, não classificar performance individual. Em seguida, apresenta as cartas uma a uma, lê as perguntas e incentiva o grupo a discutir.

Uma das funções mais importantes do facilitador é garantir que todas as vozes sejam ouvidas. Laboratórios de inovação frequentemente apresentam equipes multidisciplinares, com servidores de diferentes perfis, níveis de experiência e hierarquias. Há o risco de que as discussões sejam dominadas por vozes mais assertivas ou por integrantes com cargos de liderança. O facilitador deve evitar esse viés, propondo que cada participante tenha tempo para expressar seu ponto de vista, mediando divergências e estimulando a reflexão sobre o coletivo. Ao final da discussão de cada carta, o facilitador ajuda o grupo

a consolidar uma resposta que represente a percepção predominante e orienta a colocação do marcador no tabuleiro.

O “Mapa do Lab” é concebido para ser jogado em uma única sessão, geralmente de uma a duas horas. É recomendável que todos os membros do laboratório participem, incluindo servidores, estagiários e eventuais colaboradores. Em algumas adaptações, a participação pode ser estendida a parceiros externos que trabalhem de forma constante com o laboratório. A variedade de perspectivas enriquece o diagnóstico, embora possa ampliar a diversidade de opiniões.

A sessão geralmente começa com uma introdução sobre o propósito do jogo e a importância da autoavaliação. Em seguida, o facilitador apresenta os componentes e distribui os materiais. Para cada carta, a dinâmica segue os seguintes passos:

Leitura da pergunta: O facilitador lê a pergunta em voz alta. As perguntas são formuladas de modo a avaliar uma prática ou condição específica do laboratório.

Discussão em grupo: Os participantes debatem se aquela condição se aplica no presente e se é provável que se mantenha ou se estabeleça no próximo ano. Essa fase é crucial para explorar a compreensão coletiva sobre o tema. O facilitador incentiva que as discussões sejam baseadas em exemplos concretos, evitando generalizações.

Consolidação da resposta: Ao final do debate, o grupo decide, por consenso ou pela percepção majoritária, como responder à pergunta. As opções são binárias: “Sim” ou “Não” para o presente; “Sim” ou “Não” para a projeção de um ano.

Marcações no tabuleiro: O marcador numerado correspondente à pergunta é colocado no quadrante do tabuleiro que representa a combinação das respostas (por exemplo, Sim no presente e Não no futuro corresponde ao “Penhasco da Incerteza”).

Registro: Em versões mais completas do jogo, o facilitador pode anotar as principais justificativas apresentadas durante a discussão, construindo um relatório que servirá de base para o plano de ação posterior.

Após a discussão de todas as 20 (vinte) cartas, o tabuleiro exibirá um conjunto de marcadores distribuídos entre os quadrantes. Essa distribuição fornece uma visão global do laboratório, indicando áreas de excelência, oportunidades de desenvolvimento, riscos e desafios persistentes.

O produto final da sessão é tanto tangível quanto intangível. Tangivelmente, a equipe terá um mapa visual que indica a situação de cada uma das 20 (vinte) questões. Intangivelmente, o processo de discussão gera insights, alinhamento e, por vezes, surpresas. A leitura coletiva das marcações no tabuleiro permite comparar percepções: uma concentração de marcadores na “Floresta da Prosperidade” pode sinalizar que o laboratório possui várias práticas sólidas; uma dispersão no “Penhasco da Incerteza” alerta para a fragilidade de resultados aparentemente positivos; um acúmulo no “Vale da Esperança” identifica áreas prioritárias para o próximo ano; e um volume de marcações no “Deserto da Desolação” sugere que algumas práticas podem estar além do controle imediato do laboratório ou não serem prioritárias.

O “Mapa do Lab” não determina um caminho único de ação; ele oferece subsídios para que a equipe formule um plano estratégico consistente. O jogo cria um senso de urgência e responsabilidade compartilhada: ao visualizar uma concentração de fragilidades, a equipe é motivada a buscar soluções; ao ver suas fortalezas, reconhece a importância de consolidá-las.

As cartas: dimensões do laboratório de inovação

As 20 (vinte) cartas do “Mapa do Lab” são o núcleo analítico do jogo. Elas foram elaboradas para investigar **cinco dimensões consideradas essenciais ao funcionamento e à maturidade de um laboratório de inovação: Estratégia e Gestão; Entregas; Estrutura; Aprendizado; Comunicação**. Cada dimensão representa um conjunto de práticas e recursos que, quando ausentes ou insuficientes, podem comprometer a eficácia do laboratório.

Estratégia e Gestão: esta primeira categoria busca avaliar se o laboratório opera a partir de uma base estratégica clara. Um laboratório sem missão bem definida tende a dispersar esforços, tornando-se reativo a demandas variadas e perdendo a capacidade de se concentrar em problemas de maior impacto. Esta dimensão também permite compreender se o laboratório possui uma base de gestão que sustente seus projetos e seu crescimento. Em muitos casos, laboratórios emergem como iniciativas de servidores engajados, mas sem estrutura formal. Com o tempo, a falta de governança clara torna-se um obstáculo, seja para o reconhecimento institucional, seja para a sua sustentabilidade orçamentária.

Entregas: a segunda dimensão concentra-se nos produtos, serviços ou soluções desenvolvi-

das pelo laboratório e em como eles são percebidos pela organização e pelo público-alvo. Essa dimensão diferencia laboratórios que produzem apenas eventos e ações de sensibilização daqueles que geram inovação efetiva, traduzida em melhorias concretas ou novos processos, serviços e produtos. A reflexão sobre entregas é crucial para que o laboratório seja percebido como relevante e para que tenha respaldo da gestão e de parceiros.

Estrutura: esta dimensão examina os recursos e as condições que sustentam o laboratório. Uma estratégia sólida e entregas alinhadas não prosperam se a estrutura for inadequada. Responder a essas perguntas ajuda a identificar gargalos que podem comprometer a operacionalização das iniciativas. Em muitos casos, laboratórios operam com equipes reduzidas, com pouco tempo dedicado, e dependem de outros setores para recursos básicos. O diagnóstico dessas fragilidades é o primeiro passo para pleitear investimentos e reposicionar o laboratório dentro da instituição.

Aprendizado: a aprendizagem contínua é a base da inovação. Laboratórios que não aprendem com suas experiências tendem a repetir erros e a estagnar. Além de desenvolver competências técnicas, o aprendizado em um laboratório de inovação envolve a construção de uma mentalidade adaptativa, na qual a incerteza é vista como oportunidade e não como ameaça. Essa dimensão também considera a capacidade de influenciar o ambiente organizacional, disseminando conhecimento para outras áreas.

Comunicação: a quinta, e última, dimensão aborda a capacidade do laboratório de gerir sua narrativa e comunicar seu valor. Em instituições públicas, a visibilidade das iniciativas e a transparência são essenciais para garantir

apoio político e financeiro. Sem uma estratégia de comunicação consistente, mesmo resultados relevantes podem passar despercebidos. Por outro lado, uma comunicação inflada, que

supervaloriza pequenas entregas, pode gerar desconfiança. O equilíbrio entre clareza, transparência e pertinência é central para consolidar a legitimidade do laboratório.

1 Estratégia e Gestão O escopo de atuação do laboratório está bem delimitado e respeitado pela organização?	2 Estratégia e Gestão Existem diretrizes estratégicas ou princípios de atuação que guiam as decisões do laboratório?	3 Estratégia e Gestão Há uma estrutura de governança clara, com definição de responsabilidades, papéis e instâncias de decisão?	4 Estratégia e Gestão Existe um plano de ação com metas, prazos e prioridades para os próximos 12 meses?
5 Entregas O laboratório tem entregas (projetos, serviços, produtos) claramente definidas e reconhecidas pela organização?	6 Entregas Existe clareza sobre quem demanda, executa e se beneficia de cada entrega?	7 Entregas As entregas estão alinhadas com as estratégias e prioridades institucionais?	8 Entregas As entregas contam com indicadores e metas mensuráveis para avaliação de impacto?
9 Estrutura O laboratório possui uma equipe com dedicação e competências adequadas à sua missão?	10 Estrutura Existe um espaço físico ou virtual funcional para o desenvolvimento das atividades?	11 Estrutura Os recursos tecnológicos, financeiros e logísticos são suficientes para o funcionamento básico?	12 Estrutura Há clareza institucional sobre quem apoia, quem lidera e quem toma decisões estruturais sobre o laboratório?
13 Aprendizado A equipe participa de ações de aprendizagem voltadas às competências necessárias para realizar suas entregas?	14 Aprendizado O laboratório realiza mapeamento das necessidades de aprendizagem de seus membros?	15 Aprendizado Existem práticas para compartilhar conhecimentos aprendidos internamente?	16 Aprendizado O laboratório utiliza aprendizados passados para melhorar processos e decisões?
17 Comunicação O laboratório possui um plano ou rotina de comunicação sobre suas atividades?	18 Comunicação Os resultados e aprendizados são compartilhados de forma clara com públicos internos e externos?	19 Comunicação A linguagem e os canais usados são adaptados aos diferentes públicos?	20 Comunicação A comunicação do laboratório reforça sua legitimidade e apoia o engajamento institucional?

Figura: Rodri

O tabuleiro: regiões do diagnóstico situacional

Enquanto as cartas definem “o quê” é avaliado, o tabuleiro determina “onde” o laboratório se posiciona estratégica e temporalmente. O tabuleiro do “Mapa do Lab” é um recurso visual que sintetiza as respostas às cartas e orienta a interpretação do diagnóstico. Ao classificar cada pergunta segundo as respostas do presente e do futuro, o tabuleiro cria uma matriz 2x2, resultando em quatro quadrantes. Cada quadrante possui uma denominação metafórica que facilita a leitura e a internalização das conclusões. Essa divisão não é aleatória; ela resulta de uma reflexão sobre como práticas ou condições podem evoluir no tempo e quais implicações estratégicas disso decorrem.

A “**Floresta da Prosperidade**” representa a combinação positiva em que a condição avaliada está presente hoje (resposta “Sim” para o presente) e deve continuar a existir no horizonte de um ano (resposta “Sim” para o futuro). É a região das fortalezas sustentáveis, em que o laboratório já possui práticas bem estabelecidas, reconhecidas e com perspectivas de continuidade. O nome “floresta” não é aleatório: ele evoca a imagem de um ecossistema saudável e diversificado, indicando que há fertilidade para a inovação. Um número elevado de marcadores nesta região sugere um laboratório maduro, que consolidou elementos essenciais de sua governança, de suas entregas, de sua estrutura, de seu aprendizado e de sua comunicação.

MAPA DO LAB - JOGO SÉRIO DE ANÁLISE DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

versão 1.0 - Caixa de ferramentas para laboratórios de inovação no setor público

Rede Conexão Inovação Pública
rede@conexaoinovacaopublica.org

Conexão Inovação Pública

Nome do Laboratório de Inovação

Regras do Jogo

- Cada pessoa recebe uma cópia deste tabuleiro. As pessoas deverão ter uma caneta ou lápis para fazer a marcação no mapa.
- A pessoa facilitadora vai revelar cartas com perguntas a serem feitas. Estas perguntas têm um número de 1 a 20.
- As respostas possíveis estão aquelas que estão marcadas em cada região do mapa.
- De acordo a resposta, a pessoa deve marcar o quadrado com o número da pergunta na região correspondente.
- O jogo prossegue até todas as perguntas terem sido feitas.
- O vencedor é o laboratório que conseguir mais marcações na região da Floresta da Prosperidade.

Exemplo

- A pergunta “8” é: “As entregas contam com indicadores e metas mensuráveis para avaliação de impacto?”
- A resposta é “hoje é ‘Sim’, mas poderá ser ‘Não’ daqui a um ano”
- A pessoa então faz uma marcação em cima do quadrado “8” na região do “Penhasco da Incerteza”.

Vale da Esperança

A resposta hoje é “Não”, mas poderá ser “Sim” daqui a um ano.

1	5	9	13	17
2	6	10	14	18
3	7	11	15	19
4	8	12	16	20

Floresta da Prosperidade

A resposta hoje é “Sim” e deve continuar sendo “Sim” daqui a um ano.

1	5	9	13	17
2	6	10	14	18
3	7	11	15	19
4	8	12	16	20

Penhasco da Incerteza

A resposta hoje é “Sim”, mas poderá ser “Não” daqui a um ano.

1	5	9	13	17
2	6	10	14	18
3	7	11	15	19
4	8	12	16	20

Deserto da Desolação

A resposta hoje é “Não” e deve continuar sendo “Não” daqui a um ano.

1	5	9	13	17
2	6	10	14	18
3	7	11	15	19
4	8	12	16	20

CC BY-NC-SA

Criado por Rodrigo Narcizo

Figura: Rodrigo Narcizo

Contudo, mesmo na Floresta da Prosperidade, é importante analisar se a sustentabilidade dessas práticas depende de fatores externos. Por exemplo, uma boa comunicação pode estar atrelada a uma pessoa específica; ou um espaço adequado pode depender de recursos temporários. O diagnóstico deve considerar se as condições estão institucionalizadas ou se são contingentes. Práticas sustentáveis servem de referência para outros laboratórios e podem ser disseminadas como modelo.

No **“Vale da Esperança”**, a prática avaliada não está presente hoje (resposta “Não” para o presente), mas a equipe acredita que ela pode ser estabelecida ou aprimorada dentro de doze meses (resposta “Sim” para o futuro). Esta região representa oportunidades de desenvolvimento e reflete a autocrítica do laboratório sobre suas lacunas. O nome “vale” sugere um terreno fértil, em que sementes podem germinar se houver esforço e planejamento. Ao identificar muitas marcações no Vale da Esperança, o laboratório reconhece que há áreas prioritárias para investimento, definindo metas e ações concretas para alcançar o que ainda é potencial.

A transição do Vale da Esperança para a Floresta da Prosperidade depende da capacidade de mobilizar recursos, sensibilizar a liderança e desenvolver competências. Por exemplo, a ausência de métricas de impacto pode ser revertida com a construção de indicadores. A falta de um plano de comunicação pode ser suprida com a contratação de um profissional especializado ou com cursos para a equipe. Essas decisões precisam constar de um plano de ação que atribua responsabilidades, prazos e recursos.

O **“Penhasco da Incerteza”** corresponde a práticas existentes hoje (resposta “Sim” para o presente) que, entretanto, tendem a deteriorar-se ou a desaparecer no próximo ano (resposta

“Não” para o futuro). Esta região simboliza riscos e vulnerabilidades. Assim como um penhasco representa um ponto elevado, mas instável, os elementos mapeados aqui são fortalezas ameaçadas. Talvez a equipe esteja motivada agora, mas exista previsão de rotatividade ou de corte de pessoal; ou o laboratório possa ter recursos financeiros no ano corrente, mas que não estão garantidos para o próximo. Um acúmulo de pontos no Penhasco da Incerteza alerta para a urgência de institucionalizar práticas e assegurar a sua continuidade.

Mitigar os riscos mapeados neste quadrante demanda ações de sustentação, como formalizar procedimentos, diversificar fontes de recursos, documentar métodos, treinar novas pessoas e influenciar a gestão para incluir o laboratório em planos estratégicos de longo prazo. Trabalhar esses pontos ajuda a evitar que as práticas caiam no “Deserto da Desolação”.

O **“Deserto da Desolação”** abrange práticas inexistentes no presente (resposta “Não”) e que, segundo a equipe, tendem a continuar ausentes no futuro (resposta “Não”). Essa região apresenta desafios estruturais ou limitações que, por enquanto, estão fora do alcance do laboratório. O nome “deserto” evoca a ideia de infertilidade e austeridade. Cabe observar que nem todas as lacunas de um laboratório precisam ser imediatamente resolvidas: algumas podem derivar de restrições institucionais intransponíveis, de escassez de recursos, de prioridades estratégicas distintas. Reconhecer que determinados aspectos permaneceram ausentes é importante para equilibrar as expectativas e evitar frustrações.

Contudo, a presença de vários pontos no Deserto da Desolação não deve ser ignorada. É preciso questionar por que tais práticas não são priorizadas. Em alguns casos, a equipe pode não perceber a importância de um aspecto; em outros,

a condição pode estar além de sua governabilidade. Analisar essas causas é essencial para que o diagnóstico sirva como base de planejamento. Se o laboratório não tem autonomia financeira própria e acredita que isso não mudará, talvez ele precise fortalecer parcerias ou buscar apoios institucionais para viabilizar suas entregas.

O valor do tabuleiro reside na possibilidade de ler os quadrantes de forma combinada. Uma distribuição equilibrada, com marcadores na Floresta e no Vale, sugere que o laboratório possui práticas consolidadas e um olhar para o futuro. Um acúmulo no Penhasco indica que as boas práticas atuais estão ameaçadas, exigindo prioridade na sua sustentação. Já uma concentração no Deserto pode indicar que a equipe está resignada ou que há limitações que precisam ser enfrentadas em nível institucional. O tabuleiro, portanto, não classifica laboratórios como “bons” ou “ruins”; ele revela o estado das práticas sob o ponto de vista da própria equipe, permitindo ajustes de rumo.

O exercício de interpretação conjunta geralmente é conduzido pelo facilitador ao final do jogo. Nessa fase, os participantes são convidados a refletir sobre padrões emergentes, a questionar surpresas e a discutir possíveis ações. Essa conversa final é um momento de síntese e de compromisso: a equipe identifica os itens que serão priorizados e começa a delinear um plano de ação.

Uma análise do “Mapa do Lab”

Como toda ferramenta, o “Mapa do Lab” possui vantagens e limitações. Seus benefícios podem ser assim resumidos:



Engajamento: A abordagem lúdica estimula a participação de todos os membros, criando um ambiente mais aberto e colaborativo.

Visão sistêmica: Ao avaliar cinco dimensões e cruzar presente e futuro, o jogo promove uma visão holística do laboratório, evitando que a equipe se concentre apenas em suas áreas de conforto.



Clareza visual: O tabuleiro fornece um panorama intuitivo que facilita a interpretação e a comunicação dos resultados.



Fomento ao diálogo: A discussão orientada pelas cartas promove conversas estruturadas sobre temas que muitas vezes são negligenciados ou considerados sensíveis.



Base para planejamento: O resultado do jogo oferece insumos concretos para a elaboração de um plano de ação, proporcionando maior foco às iniciativas.



No entanto, algumas limitações devem ser consideradas:

Subjetividade: As respostas refletem percepções da equipe, que podem variar conforme a experiência ou a posição hierárquica de cada membro. É importante estimular a diversidade de opiniões e buscar consenso.



Dependência do facilitador: A qualidade da sessão depende da habilidade de quem conduz o jogo. Um facilitador despreparado pode permitir a dominância de algumas vozes, restringir a participação ou conduzir discussões superficiais.



Foco no curto prazo: Embora o jogo considere um horizonte de doze meses, ele não aborda questões de longo prazo. Para planos estratégicos de três ou cinco anos, outras ferramentas são mais adequadas e necessárias.





Necessidade de continuidade: O jogo é uma fotografia de um momento. Sem ações posteriores, o diagnóstico perde utilidade. É essencial que a organização se comprometa com o plano de ação derivado do mapa.

Ao reconhecer esses benefícios e limitações, laboratórios de inovação podem adaptar o “Mapa do Lab” às suas realidades. Em alguns casos, o jogo pode servir como primeiro passo para iniciar conversas, sendo seguido por avaliações mais aprofundadas ou por consultorias externas. Em outros, ele pode se tornar uma prática anual de autodiagnóstico, criando uma cultura de aprendizagem e de planejamento contínuo.

A partir da análise do “Mapa do Lab”, emergem algumas implicações para a governança e a sustentabilidade dos laboratórios de inovação no setor público.

Primeiramente, o jogo evidencia **a importância de instituir mecanismos de gestão que garantam continuidade independentemente de lideranças específicas**. Um laboratório que depende do engajamento de uma pessoa ou do apoio de uma administração singular pode ver suas práticas desaparecerem com a mudança de gestores. A institucionalização de diretrizes, processos e estruturas ajuda a assegurar a permanência das iniciativas.

Em segundo lugar, **o diagnóstico participativo revela o quanto a cultura do laboratório influencia sua sustentabilidade**. Um ambiente que valoriza o aprendizado, a experimentação e a transparência tendem a ser mais resiliente diante de crises ou mudanças de prioridades. Essa cultura se constrói pela prática diária: registrar aprendizados, reconhecer erros, celebrar conquistas coletivamente e comunicar resultados de forma honesta.

Em terceiro lugar, o “Mapa do Lab” mostra que **a sustentabilidade financeira é uma dimensão**

crítica. Laboratórios que contam apenas com recursos extraordinários podem ter dificuldades para planejar a longo prazo. Incluir o laboratório no orçamento institucional e diversificar fontes de financiamento são estratégias essenciais. Ao mesmo tempo, o diagnóstico ajuda a priorizar entregas que demonstram valor, fortalecendo o argumento para a manutenção dos recursos.

Por fim, o jogo ressalta **a importância da comunicação institucional**. Em um setor público cada vez mais demandado por transparência e resultados, saber comunicar a relevância do laboratório é fundamental para engajar líderes, parceiros e cidadãos. Ao avaliar a comunicação, o “Mapa do Lab” incentiva a equipe a desenvolver narrativas coerentes e a evidenciar como suas ações se conectam às políticas públicas e ao bem-estar social.

Considerações Finais

O “Mapa do Lab” é uma ferramenta de autodiagnóstico para laboratórios de inovação no setor público. Ao traduzir práticas e percepções em um mapa visual, o jogo oferece uma síntese do estado (atual e projetado) do laboratório. Mais do que classificar ou ranquear, o jogo cria um espaço para a cocriação de diagnósticos, fortalecendo o senso de pertencimento dos membros e estimulando um olhar sistêmico. O diagnóstico, contudo, é apenas o início de um processo. Transformar os resultados em um plano estratégico factível exige planejamento, priorização e monitoramento. A real vitória do jogo não reside em acumular marcadores na “Floresta da Prosperidade”, mas em mobilizar a equipe para proteger fortalezas, mitigar riscos, desenvolver oportunidades e tomar decisões conscientes sobre limitações.

A adoção de ferramentas como o “Mapa do Lab” contribui para o amadurecimento do ecossistema de inovação pública. Elas estimulam a autoconsciência, valorizam a participação e promovem a

institucionalização de práticas que vão além de projetos pontuais. Ao mostrar que é possível discutir problemas complexos de forma estruturada e envolvente, o jogo ajuda a consolidar uma cultura

de planejamento e de aprendizagem contínua, essencial para que os laboratórios de inovação cumpram sua missão de aprimorar a administração pública e gerar valor público.

O Jogo “Mapa do Lab” pode ser baixado gratuitamente aqui:



[Acesse Aqui](#)



Fonte: Freepik



IDEANDO LABS: INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Ideando Labs: por uma cultura de inovação pública



Marina Lins
Lacerda

O setor público brasileiro, assim como o contexto global, encontra-se em um contínuo processo de transformação. Nesse cenário, a inovação é um tema que ganhou protagonismo no setor público na última década.

Muito provavelmente pela constatação de que o setor público passa, ao mesmo tempo, por crises de legitimidade e de insuficiência de resultados, organizações, servidoras e servidores públicos passaram a buscar formas de agir diferentemente, com maior interação com o cidadão e na expectativa de melhoria de sua qualidade de vida. A demanda por serviços mais eficientes, trans-

parentes e adaptados às necessidades reais dos cidadãos impulsiona a busca por novas abordagens e soluções. Nesse contexto, a inovação emerge como pilar fundamental para enfrentar desafios complexos e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

A declaração da OCDE (2019) sobre Inovação no Setor Público elenca cinco princípios fundamentais a serem observados pelos governos e já foi assinada por mais de 40 países, incluindo o Brasil, sinalizando a importância que o tema tem ganhado no contexto internacional. A Declaração visa legitimar a inovação como uma

função central e estratégica das organizações do setor público e do trabalho cotidiano dos funcionários públicos. Ela fornece princípios, conceitos e uma linguagem comum, que os

governos podem recorrer para desenvolver ou aprimorar sua própria abordagem para a gestão da inovação. Os cinco princípios declarados¹ foram:



É neste ambiente de transformação que o Ideando Labs se posiciona como um habitat de inovação² relevante, projetado para estimular novas ideias e acelerar a transformação no setor público.

O ecossistema de inovação no governo tem procurado, cada vez mais, o GNova Lab, em busca de conhecimento e orientações sobre como inovar no setor público e, consequentemente, como estruturar um laboratório de inovação. Essa procura evidenciou a necessidade de um programa estruturado que pudesse apoiar de maneira mais eficaz as etapas iniciais da criação de laboratórios de inovação, fornecendo às equipes governamentais

ferramentas, metodologias e suporte para estabelecer esses espaços de inovação.

Resultado de uma iniciativa estratégica do GNova Lab, o Ideando Labs foi desenvolvido para ser um serviço de apoio a equipes de servidores e servidoras interessadas em promover a cultura de inovação no serviço público por meio de unidades de inovação. O programa fomenta a abertura de espaços para experimentar novas abordagens e ampliar as possibilidades de soluções para os problemas e desafios públicos complexos, oferecendo oficinas colaborativas que apoiam nesse desenho e em todo o debate necessário,

² Habitats de inovação são espaços físicos ou virtuais que proporcionam um ambiente propício para a criação, desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras, como cidades, distritos, parques tecnológicos, centros de inovação, incubadoras, pré-incubadoras, aceleradoras, laboratórios de inovação, espaço maker, living labs e hubs, além de atuar com temas como inovação, empreendedorismo universitário, modelos de negócio inovadores e políticas públicas de CT&I.

Mas, afinal, o que é um laboratório de inovação em governo?

Os laboratórios de inovação pública são espaços de exceção destinados a trabalhar problemas públicos de forma colaborativa, desafiando formas tradicionais de operação de estruturas governamentais. Surgem aportando conhecimentos e tecnologias geralmente não disponíveis no setor público, relacionadas principalmente à experimentação, almejando alcançar soluções práticas para os desafios, cujos efeitos possibilitam gerar mudanças de mentalidade de servidores, no comportamento e na prática de desenvolvimento de possibilidades de soluções (Brandalise; Ferrarezi; Lemos 2018)

O GNova Lab entende um laboratório de inovação como um espaço vivo de colaboração, criatividade e aprendizado coletivo. Sua atuação é aberta e participativa, unindo pessoas e conhecimentos diversos na busca por soluções inovadoras para desafios públicos. Nesses ambientes, a experimentação e as metodologias ativas orientam a construção de políticas e serviços que gerem impacto social.

Os objetivos centrais do Ideando Labs são amplos. O programa incentiva a reflexão crítica sobre os desafios intrínsecos à inovação no contexto governamental, fomentando um ambiente onde problemas complexos são entendidos como oportunidades para melhorias significativas. Além disso, o Ideando Labs dedica-se a apresentar modelos de unidades de inovação, enriquecendo o repertório de soluções disponíveis. Por fim, ele auxilia no desenho operacional desses laboratórios, visando que sejam estruturados de forma sustentável e com capacidade real de gerar impacto.

A visão de futuro do Ideando Labs no contexto da inovação pública é de ser um catalisador para a disseminação de uma cultura de inovação sistêmica no governo brasileiro. Ao habilitar servidores e servidoras públicas com o conhecimento e as ferramentas necessárias para criar seus próprios habitats de inovação, o Ideando Labs auxilia na formação de uma rede de agentes de mudança, orientados para antecipar desafios, desenvolver soluções criativas e adaptar-se rapidamente às demandas de uma sociedade em constante transformação. O objetivo é que cada unidade de inovação apoiada pelo Ideando Labs se torne um referencial de experimentação e aprendizado, disseminando

CGden/DDPRO/Enap/2025.



Fotos: Marina Lacerda.



Consórcio Nordeste/2025.

práticas inovadoras que se traduzam em serviços públicos de excelência e maior impacto para o cidadão.

A partir dessa compreensão, o Ideando Labs estrutura a sua metodologia e seus processos, estimulando que a inovação deixe de ser apenas um conceito e se torne uma realidade concreta no cotidiano da gestão pública.

Como funciona o Ideando Labs

O impacto do Ideando Labs em fomentar a criação de unidades de inovação no setor público reside em uma metodologia consistente e processos bem definidos, que são adaptados às especificidades do setor público. O programa combina as principais abordagens do design thinking, do pensamento estratégico e das metodologias ágeis para guiar os servidores e servidoras públicas em cada etapa da construção de seus próprios habitats de inovação.

A base metodológica do Ideando Labs inspira-se no modelo do *Golden Circle*, de Simon Sinek, que propõe que organizações bem-sucedidas começam pelo “porquê” (propósito), antes de definir o “como” (processos) e o “o quê” (resultados). Essa perspectiva assegura que os futuros laboratórios de inovação sejam construídos sobre um propósito claro e inspirador, alinhado aos desafios e necessidades reais da instituição e da sociedade. Ao definir o “porquê”, os participantes são convidados a explorar as motivações e os impactos que desejam gerar, construindo um ponto de partida consistente para a prática da inovação pública.

Demandas por laboratórios de inovação em órgãos públicos frequentemente surgem de forma top-down, por diversos motivos. No entanto, as equipes ou pessoas responsáveis por atender

a essas demandas muitas vezes não compreendem completamente o propósito de criar esses laboratórios de inovação. A inspiração no conceito do “Círculo Dourado” de Simon Sinek foi utilizada justamente para garantir que as equipes encarregadas de criar novos laboratórios de inovação refletissem, antes de definir o que ofereceriam e como funcionariam, sobre o porquê de sua existência.

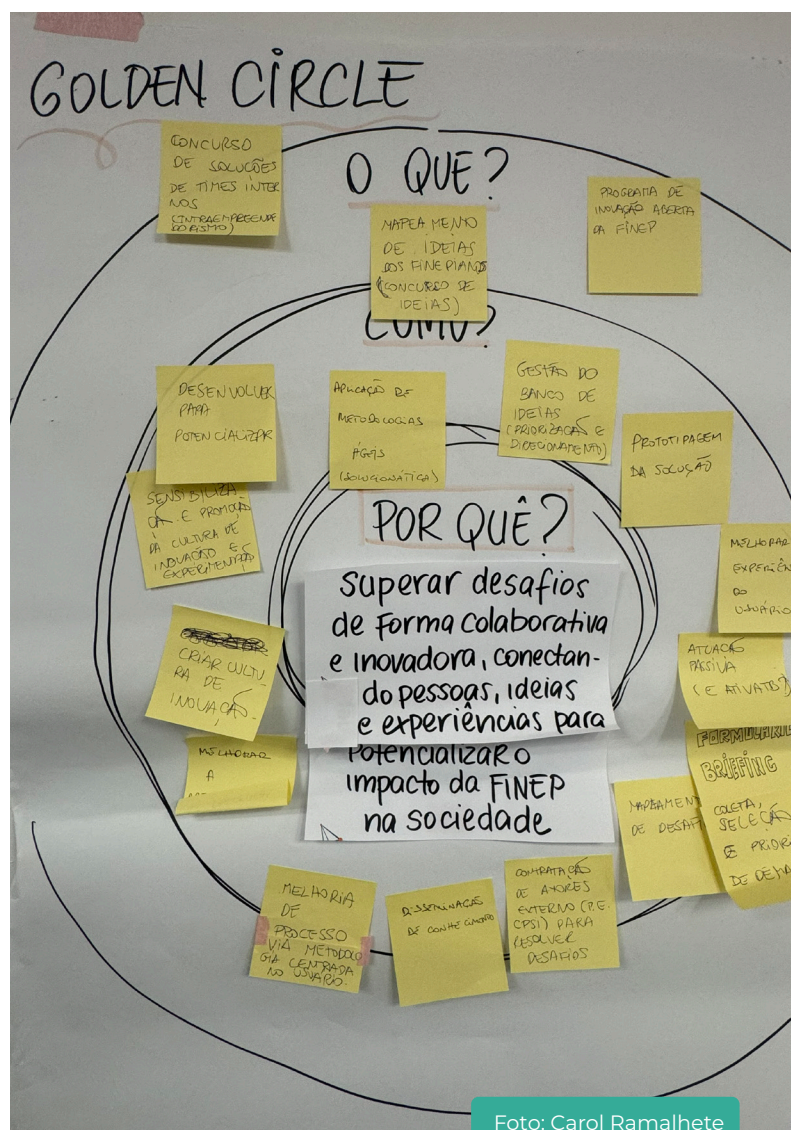


Foto: Carol Ramallete

Para operacionalizar **essa abordagem** e traduzi-la em um plano de ação concreto, o Ideando Labs adota o *Innovation Lab Canvas*, ferramenta estratégica desenvolvida por Rodrigo Narcizo. Na

criação do modelo do Ideando Labs, alguns campos do canvas de Narcizo foram selecionados e ajustados para atender às necessidades específicas do público-alvo – equipes de servidores e servidoras públicas que estão no processo de criação ou desenvolvimento de laboratórios de inovação.

O Canvas é um guia visual que ajuda os participantes a mapear os elementos essenciais de um laboratório de inovação, incluindo sua proposta de valor, público-alvo, serviços, escopo e não escopo de atuação, parceiros, infraestrutura, equipe e competências

Essa ferramenta permite uma visão ampla e estruturada, facilitando o planejamento e a comunicação do projeto da unidade.

Outra ferramenta utilizada é a blueprint de serviço, que consiste no mapeamento das atividades internas da unidade de inovação, para que cada serviço possa funcionar adequadamente e contribuir para identificar lacunas ou pontos críticos no serviço, garantir que todos os processos necessários para o serviço estão bem definidos, promover uma visão clara e compartilhada entre a equipe e assegurar uma experiência fluida e eficiente.

Para participar do Ideando Labs, as equipes de servidores e servidoras públicas e suas instituições precisam atender a requisitos mínimos que garantam o comprometimento e a capacidade de engajamento no processo. Geralmente, isso inclui: prioridade da alta gestão; patrocínio político; alinhamento institucional, pessoas dedicadas, pessoas para tocarem projetos ou prestarem os serviços no dia a dia, pelo menos uma pessoa da equipe que saiba bastante sobre conceitos de inovação, pelo menos uma pessoa com perfil de liderança inovadora e disponibilidade de tempo para as oficinas.

O Ideando Labs é realizado em formato sprint de até cinco oficinas de três horas cada, na modalidade presencial ou online, com equipes de até doze participantes. A jornada desenvolve-se de forma didática e interativa, combinando perguntas instigantes, exemplos reais, referências conceituais e momentos de reflexão coletiva para acompanhar as equipes na construção dos elementos essenciais da unidade de inovação.

Além de contextualizar a inovação pública e as atividades a ela relacionadas no cenário governamental atual, também apoiamos as pessoas interessadas na reflexão sobre o quê, por quê, como, quando, onde, com quem, com quanto, e com que grau de institucionalidade criar – ou não – um laboratório. Aprofundamos também em elementos essenciais à gestão de um laboratório, como o recrutamento e a capacitação de profissionais, e a exploração de metodologias, abordagens e ferramentas.

O público-alvo são, portanto, equipes de servidores e servidoras públicas com o propósito de transformar suas realidades institucionais, atuando como verdadeiros agentes de inovação dentro do governo.

Resultados alcançados: conheça equipes apoiadas pelo programa em 2025:

A teoria e a metodologia do Ideando Labs se materializam nos resultados concretos alcançados por instituições e servidores que participam de seus programas.

Os exemplos a seguir ilustram o tipo de impacto transformador que a iniciativa busca gerar, refletindo desafios comuns do setor público e as soluções inovadoras concebidas com o apoio do Ideando Labs.

Finep: uma jornada colaborativa com o Ideando Labs

Entre 20 e 22 de maio de 2025, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) sediou a oficina *Ideando Labs*, conduzida pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O principal objetivo foi apoiar a criação coletiva do Laboratório de Inovação da FINEP, alinhado às diretrizes estratégicas da instituição e ao propósito de fortalecer sua capacidade de desenvolver soluções inovadoras para o setor público. A atividade envolveu 12 servidores e servidoras e contou com o engajamento da alta gestão, demonstrando o compromisso institucional com a cultura de inovação.

Durante dois dias e meio, os participantes utilizaram ferramentas como o *Innovation Lab Canvas* e o *Blueprint de Serviços* para definir propósito, público-alvo, escopo, serviços prioritários, competências, infraestrutura e parcerias necessárias ao funcionamento do novo laboratório.

Como resultado, a FINEP estruturou o propósito de seu futuro laboratório: “superar desafios de forma colaborativa e inovadora, conectando pessoas, ideias e experiências para potencializar o impacto da FINEP na sociedade”. Foram definidos também serviços prioritários, como concursos de ideias internas, programas de inovação aberta e ações de estímulo ao intraempreendedorismo. O grupo mapeou competências técnicas e comportamentais essenciais, recursos necessários e possíveis parcerias internas e externas para viabilizar as atividades da unidade.

O processo resultou em um modelo de laboratório realista e alinhado à missão institucional da FINEP, oferecendo uma base sólida para a implementação de sua unidade de inovação. Além de gerar um produto final, o *Ideando Labs*

representou um exercício de construção coletiva e aprendizado, fortalecendo a cultura de experimentação e colaboração dentro da organização.

Labori: Soluções jurídicas inovadoras

Em parceria com a Advocacia-Geral da União (AGU), o GNova Lab — Laboratório de Inovação em Governo da ENAP — conduziu, em abril de 2024, o processo de desenho do **Laboratório de Inovação da AGU (Labori)** para impulsionar soluções em produtos, serviços e processos que reforcem a segurança jurídica com foco no interesse público. As atividades tiveram participação direta do Gabinete do Ministro, dando ao projeto um caráter estratégico desde o início.

Ao longo de cinco encontros, os participantes revisitaram as premissas de criação do Laboratório e construíram coletivamente o **Canvas do Labori**, instrumento que consolidou sua identidade organizacional, servindo como guia visual para decisões e comunicação. Foram definidos o **propósito** — desenvolver soluções inovadoras em produtos, serviços e processos com foco na sociedade —, o **público-alvo**, o **escopo de atuação** e as **principais parcerias**. O grupo também delineou os **serviços oferecidos**, como apoio jurídico à inovação, desenvolvimento de soluções e suporte a processos de compras públicas inovadoras, além de mapear os espaços físicos e virtuais de atuação.

As oficinas incluíram ainda a identificação de **competências e habilidades essenciais** ao time do Labori, como design thinking, análise de dados, metodologias ágeis, comunicação e liderança colaborativa. Foram elaborados **blueprints de serviços**, que descrevem os fluxos e interações necessárias para o funcionamento do laboratório e a entrega de valor público.

Como recomendações finais, a ENAP destacou a importância de **dar visibilidade** aos resultados obtidos, **validar o desenho institucional** junto às

lideranças da AGU e **utilizar o Canvas e os blueprints** como base para um planejamento estratégico de ações.



Estratégia de fortalecimento dos Laboratórios de Inovação no Cone Sul

Neste ano, o GNova Lab, em parceria com a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID) lançou a seleção de quatro equipes de servidoras e servidores públicos do Cone Sul (Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai). A iniciativa insere-se no âmbito da Estratégia de Fortalecimento de Laboratórios de Inovação no Cone Sul.

O objetivo é atender às demandas dos laboratórios de inovação da região, fortalecendo suas capacidades institucionais, promovendo a difusão de boas práticas para o desenvolvimento de políticas e serviços públicos inovadores e estimulando a formação de uma rede regional de espaços de inovação no governo.

A divulgação e seleção das equipes acontecem agora em novembro e as atividades serão realizadas a partir de dezembro.

Links relevantes

Para aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre inovação no setor público e as diversas iniciativas da GNova - Diretoria de Inovação, da ENAP, a seguir estão alguns links que podem ser úteis:

- **Site Oficial da GNOVA:** Acesse para conhecer todas as iniciativas da Diretoria, incluindo projetos do GNova Lab, publicações e eventos: <https://gnova.enap.gov.br>
- **Publicações:** O GNova Lab frequentemente publica livros da coleção “Inovação na Prática”, que podem ser encontrados no repositório institucional da Enap: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7681>

Estes recursos servem como um ponto de partida para explorar o universo da inovação pública.

Referências:

BRANDALISE, I.; FERRAREZI, E.; LEMOS, J. **Colaboração internacional para inovação: o caso do GNova e do MindLab**. Brasília: Enap, 2018. (Coleção Inovação na Prática).

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Disponível em: <https://www.enap.gov.br/>. Acesso em: 10 nov. 2025

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Declaration on public sector innovation**: principles and actions for enhancing innovation. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450> Acesso em: 18 nov. 2025.





GESTÃO DE MUDANÇAS NOS I-LABS

Da Vitrine ao Valor Público: gestão de mudança para implantar e acelerar Laboratórios de Inovação



Dayse Karenine
de Oliveira Carneiro

Por que tantos “labs” nascem bonitos e morrem silenciosos?

Nos últimos anos, a retórica da inovação pública ganhou força no Brasil. Impulsionadas pela agenda de transformação digital e exemplos internacionais, organizações públicas, das três esferas, criaram estruturas que prometiam revolucionar a gestão: salas envidraçadas, secretarias e áreas com nomes sedutores e hubs com puffes e murais inspiradores. O impulso estético e nas estruturas dessas organizações, entretanto, não

foi acompanhado, em muitos casos, por uma transformação institucional equivalente. O que nasceu como símbolo de modernidade tem virado, para além do barulho inicial, silêncio. A inovação pública não se sustenta em decretos, nem em mobiliário. Ela é, antes de tudo, estratégia e um processo cultural, político e organizacional. Sem esse entendimento, brota um novo tipo de “elefante branco”: os laboratórios de inovação pública subutilizados, caros, desconectados das dores reais do território e incapazes de entregar valor público à sociedade.

O erro de origem costuma ser uma confusão entre forma e função. Inovação não se resume a uma sala bonita com post-its, uma contratação de tecnologia disruptiva ou um evento vistoso.

No setor público, inovar significa enfrentar problemas conhecidos como *wicked problems* ou problemas complexos: filas na saúde, evasão escolar, arrecadação ineficiente, desafios climáticos, baixa transparência. É nesse chão, e não no palco, que a mudança precisa acontecer.

A maioria das organizações públicas tem porte e orçamento restritos, quadros técnicos enxutos e grande pressão por resultados imediatos. Nesse contexto, abrir um “espaço de inovação” sem orçamento mínimo recorrente, sem estratégia clara, sem autonomia real e sem governança é como montar um teatro sem roteiro, elenco ou plateia. Os sinais são conhecidos: oficinas animadas que não se convertem em melhorias de serviço, pilotos que não atravessam a ponte entre o teste e a rotina, uma pauta que se dilui em demandas cosméticas, frustração interna e descrédito externo.

O que exatamente é gestão de mudança e por que ela é o “sistema operacional” de um laboratório de inovação no setor público?

Se a estética não resolve, o que resolve? A resposta prática passa pela gestão de mudança organizacional. Gestão de mudança é o conjunto de estratégias e rotinas para levar pessoas e equipes de um estado atual a um estado desejado, reduzindo resistências, construindo capacidades e sustentando novos comportamentos ao longo do tempo. Em um laboratório de inovação pública, ela funciona como o “sistema operacio-

nal” que torna possível aplicar métodos de *design*, dados e agilidade, sem que tudo se resuma a um evento pontual.

“Gestão de mudança é a aplicação de um processo estruturado e um conjunto de ferramentas para gerenciar o lado humano da mudança, atingir um resultado desejado e garantir que a mudança ocorra efetivamente dentro da infraestrutura social do ambiente de trabalho” (Prosci, 2025).

Em termos concretos, isso significa ancorar a missão do laboratório em dores reais e priorizadas; construir patrocínio político efetivo, capaz de tomar decisões e proteger a agenda quando surgirem conflitos; desenhar incentivos e rotinas que consolidam o novo, como ciclos curtos e previsíveis de acompanhamento; desenvolver competências por meio de trilhas de aprendizagem orientadas a problemas; e medir valor público de modo simples e honesto, olhando para o que muda na vida do cidadão e na eficiência interna, não somente para o número de oficinas realizadas.

Três armadilhas frequentes e os antídotos da gestão de mudança

Três armadilhas geralmente costumam minar laboratórios de inovação pública recém-criados e todas elas são, fundamentalmente, problemas de mudança.

A **primeira é a ausência de estratégia**: um lab que nasce sem missão explícita, sem recorte de prioridades, tende a se tornar um balcão difuso de demandas. O antídoto é um contrato de missão sucinto, coassinado pela liderança política e por partes interessadas parceiras, que explicita problemas-prioridade, metas e critérios de seleção de desafios.





A segunda armadilha é o **laboratório de eventos**: muitas atividades, pouca entrega. O caminho para escapar é organizar um pipeline com fases claras (descoberta, experimentação, validação e integração) e “bloquear” a agenda em poucos projetos-âncora, cada um com patrocinador definido, equipe, cronograma e indicadores de resultado.



A terceira armadilha é a **falta de gente preparada para sustentar o novo**: entusiasmo inicial seguido de desgaste e retorno ao “como sempre foi”. Especialmente aqui, a gestão de mudança opera com ferramentas e formação prática das pessoas envolvidas e vinculada a desafios reais, mentoria entre pares, comunidades de prática e reconhecimento institucional explícito; competências e capacidades dinâmicas não surgem por decreto, são construídas no fazer.

Além de evitar essas quedas, a implantação responsável de um laboratório pode seguir um roteiro factível, adequado à realidade organizacional pública. Uma fase de preparação, inicia com diagnóstico dos principais gargalos a partir de dados e escuta com usuários, servidores da ponta e gestores. Dela saem um mapa de partes interessadas com plano de engajamento e a formação de uma coalizão de patrocínio que pode e deve congrega diversas áreas da organização. Também nasce um primeiro backlog de desafios, priorizado por impacto, viabilidade e urgência. Em seguida, uma fase de mobilização, seleciona dois ou três desafios-âncora e oferece formação prática sobre métodos aplicados diretamente a esses problemas, preparando planos-pilotos com hipóteses claras, métricas objetivas e parceiros mapeados. A fase de experimentação, executa os pilotos em ambientes controlados, com demonstrações públicas para dar transparência aos ganhos e aos aprendizados, pois comunicar o que não funcionou é parte do processo, e avançam as trilhas jurídicas e orçamentárias para eventual escala. Por fim, chega a

hora da integração: com base em dados e evidências, decide-se escalar, ajustar ou encerrar cada piloto; soluções vitoriosas são incorporadas a rotinas, sistemas e metas das áreas; consolida-se um plano de continuidade do laboratório com equipe, orçamento mínimo e um portfólio anual.

Ao longo de todo o percurso, algumas escolhas de desenho organizacional aumentam muito as chances de sucesso. Começar pela dor, e não pela ferramenta, dá foco e cria legitimidade. Uma narrativa simples e convergente traduz o “porquê” da mudança para públicos distintos sem jargões; as pessoas se engajam quando entendem o problema, o objetivo e o que muda em sua rotina. O mapa de partes interessadas revela apoios e resistências; neste ponto, resistências devem ser tratadas como informação e não como obstáculo moral: elas apontam riscos, alertas e interesses legítimos que precisam ser gerenciados de perto. Ambientes seguros para experimentar, com limites de risco previamente acordados e critérios transparentes de sucesso, evitam fracassos grandes e caros. E a institucionalização dos ganhos, com a comunicação e tradução do que funcionou em novas rotinas, papéis, metas e linhas orçamentárias, impede a evaporação do aprendizado quando o calendário político muda.

Outro vetor decisivo são os instrumentos legais e orçamentários. Inovação pública frequentemente trava não por falta de ideias, mas por falta de caminho para contratualizar, testar, comprar e escalar. Aproximar jurídico, compras e área orçamentária desde o início, usar modelos de parcerias adequados, prever recursos mínimos para pilotos e desenhar termos de referência centrados no problema (e não na tecnologia predeterminada) é parte da gestão de mudança. As parcerias externas, por sua vez, precisam de propósito e papel definidos: universidades, startups e organizações da sociedade civil somam quando entram para resolver problemas específicos, com expectativas, prazos e gover-

nança delimitados. Parcerias vagas e genéricas, ao contrário, consomem energia e entregam pouco.

A experiência dos laboratórios de inovação pública que avançam converge para um conjunto de hábitos que a gestão de mudança organiza. Primeiro, o diagnóstico vem antes da solução: problemas são escolhidos por dados e escuta, e não por modismos. Segundo, lideranças internas recebem autonomia e proteção para decidir e testar, pois autonomia sem proteção vira desgaste; proteção sem autonomia, paralisa. Terceiro, há caminhos jurídicos e orçamentários previamente combinados, o que diminui o “não” de última hora. Quarto, as parcerias se orientam por desafios concretos e entregáveis. Quinto, impacto e aprendizado são medidos com parcimônia, mas com regularidade suficiente para reorientar os projetos.

Nada disso exige softwares caros ou consultorias intermináveis. Artefatos simples ajudam muito quando usados com disciplina: um canvas de mudança de uma página que resuma problema, partes interessadas, riscos, narrativa, métricas e próximos passos; um acordo de aprendizagem para cada projeto piloto, listando hipóteses, indicadores, critérios de sucesso, limites de risco e decisão de continuidade; um quadro visível de portfólio, que todo mundo compreende, com a situação de cada iniciativa; e por fim, ritos curtos e estáveis, com reunião semanal de 30 a 45 minutos por projeto, uma revisão quinzenal, uma demonstração bimestral aberta e um encontro mensal com líderes patrocinadores capaz de destravar gargalos.

Pessoas no centro: cultura não se decreta, se cultiva

Se inovação é, no fundo, mudança de comportamento, então as pessoas são a alavanca central. Servidores só experimentam o novo se houver segurança psicológica e jurídica para errar dentro de limites claros; se houver reconhecimento explícito

para quem se engaja e entrega; se houver comunidades internas de prática nas quais o aprendizado é compartilhado, inclusive sobre o que não funcionou. Cultura não se decreta, cultiva-se nos ritos e nas decisões do cotidiano. Um laboratório de inovação pública bem conduzido funciona como estufa: protege o frágil no começo, acelera o crescimento e, quando as raízes estão firmes, transplanta para o canteiro mais amplo da administração.

Por fim, **medir resultados e valor público gerados pelos laboratórios importa**. Para escapar da inovação simbólica, é preciso contar a história certa. Indicadores de resultado para o cidadão (tempo de espera, qualidade percebida, acesso com recorte territorial e social, satisfação) convivem com métricas de eficiência para a gestão (tempo de processo, economia de recursos, redução de retrabalho). Adoção e sustentabilidade pedem outras evidências, como soluções incorporadas a sistemas, número de áreas que adotaram a prática, orçamento recorrente e rotinas formalizadas. E o aprendizado, muitas vezes invisível, precisa virar dado: hipóteses testadas, decisões tomadas a partir de dados e evidências, padrões reutilizados no projeto seguinte. Relatórios curtos e regulares, preferencialmente públicos, aumentam a confiança dentro e fora do governo e alimentam uma cultura de prestação de contas que reforça a própria mudança.

Considerações finais: do silêncio das vitrines ao som das entregas

Laboratórios de inovação no setor público, assim como a inovação pública, não são um fim em si mesmos. São meios para resolver problemas públicos com mais qualidade, menos desperdício e em menos tempo. Quando tratados como vitrines, viram salas silenciosas. Quando implantados com gestão de mudança, tornam-se plataformas de valor: aproximam pessoas de áreas que não se falavam, dão autonomia a equipes, constroem ca-

minhos jurídicos e orçamentários viáveis, testam soluções com responsabilidade e deixam legado institucional. Aos gestores e servidores públicos interessados, o convite é pragmático: começar pequeno, escolher a dor certa, combinar patrocínio político com ritos e métricas, proteger o aprendizado e institucionalizar o que funcionar. Nesse sentido, o chamado é de protagonismo: inovação não ocorre “lá em cima”; nasce do olhar atento sobre o serviço, da coragem para propor e da disciplina e resiliência para consolidar. Em tempos de restrição fiscal, problemas sociais desafiadores e cobrança por resultados, inovar deixou de ser luxo. É estratégia de sobrevivência do interesse público. E, com a gestão de mudança no cerne dos projetos de inovação, os laboratórios vitrines voltam a ser detalhes, enquanto o som que prevalece é o das entregas.

Referências:

BRANDALISE, I.; FERRAREZI, E.; LEMOS, J. **Colaboração internacional para inovação: o caso do GNovo e do MindLab**. Brasília: Enap, 2018. (Coleção Inovação na Prática).

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Disponível em: <https://www.enap.gov.br/>. Acesso em: 10 nov. 2025

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Declaration on public sector innovation**: principles and actions for enhancing innovation. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450> Acesso em: 18 nov. 2025.



Fonte: Freepik



AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE I-LABS

Um novo modelo para a avaliação da inovação no setor público



Palmyra Farinazzo
Reis Repette

Comumente, a avaliação no setor público apresenta conotação negativa, relacionada à prestação de contas, à fiscalização, talvez até a sanções, estando, na maioria das vezes, restrita a resultados finais quantificáveis (OPSI, 2020; Kelly; Mulgan; Muers, 2002). As abordagens de avaliação mais tradicionais, focadas em *ex ante* ou *ex post*, falham em capturar a natureza da inovação, intrinsecamente complexa, imprevisível e dinâmica, cujo processo é normalmente incerto e sujeito a falhas, onde o aprendizado com o que não funciona é tão importante quanto o próprio sucesso da inovação (Schiuma; Santarsiero, 2023; Fuglsang; Hansen, 2022). Tais abordagens de

avaliação podem comprometer a legitimidade e a sustentabilidade dos laboratórios de inovação, especialmente quando resultados tangíveis e imediatos não aparecem (Whicher, 2021).

O *modelo de avaliação para o desenvolvimento de projetos* voltado aos laboratórios de inovação desenvolvido na minha tese de doutorado, recentemente concluída no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), propõe uma mudança na perspectiva da avaliação da inovação. Ao invés de enxergá-la como uma etapa pós-implementação e

voltada apenas para o julgamento, enfatiza uma abordagem de avaliação reflexiva, contínua, participativa e orientada para a aprendizagem e para a melhoria de processos de gestão e de procedimentos nos laboratórios de inovação. Muitos pesquisadores alinham-se a este entendimento e também defendem que as avaliações ocorram ao longo do processo de inovação, sejam dinâmicas e conduzidas em estreita colaboração e comunicação com as partes interessadas, estando inseridas em um processo cíclico de desenvolvimento, prototipagem, teste, avaliação e aprendizagem (Whicher, 2021; Zurbriggen; Lago, 2019; Hund *et al.* 2019; Meijer; Thaen, 2020; Cole; Hagen, 2023).

Uma lacuna importante observada na literatura e na prática foi a carência de modelos integrados e sistêmicos para a avaliação de projetos de inovação desenvolvidos nesses espaços. O modelo de avaliação proposto na tese preenche essa lacuna, considerando o contexto dos laboratórios do Poder Judiciário, muito embora tenha potencial para aplicação em qualquer laboratório de inovação do setor público.

Atualmente, o Brasil conta com 209 laboratórios de inovação em governo, sendo 116 deles vinculados ao Judiciário brasileiro¹, que se destaca por seu protagonismo na agenda da inovação, impulsionado em grande medida pela Resolução CNJ nº 395, de 2021, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no Poder Judiciário.

Abordagem metodológica

Para desenvolver a pesquisa, adotei a abordagem da ciência do *design*, conhecida como *Design Science Research* (DSR), voltada à cria-

ção e avaliação de artefatos práticos capazes de responder a problemas reais, aproximando a teoria da prática e gerando novos conhecimentos (Hevner *et al.* 2004; Peffers *et al.* 2004, Dresch; Lacerda; Júnior 2015). Minha pesquisa foi de natureza aplicada e seguiu uma estratégia qualitativa, com a coleta de dados estruturada em diferentes etapas complementares (Repette, 2025).

Realizei revisões sistemáticas e integrativas da literatura para compreender a evolução do campo dos laboratórios de inovação e mapear as abordagens de avaliação existentes, identificando pontos não explorados e elementos críticos. Conduzi pesquisas documentais, analisando legislações e normativas brasileiras, com destaque para aquelas relacionadas à inovação publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Por meio de um *survey online* aplicado aos laboratórios de inovação do Poder Judiciário brasileiro, confirmei a relevância do problema e a pertinência da lacuna evidenciada na literatura, qual seja, a ausência de avaliações sistematizadas ao longo do processo de inovação nos laboratórios do setor público.

Estudos de caso múltiplos e entrevistas semiestruturadas, aplicadas a gestores e coordenadores de dez laboratórios de inovação do Poder Judiciário brasileiro e de treze laboratórios e unidades de inovação do governo do Canadá, permitiram compreender em profundidade os contextos e desafios enfrentados. Além disso, possibilitaram identificar elementos comuns e diferenças nas práticas de inovação e nas formas de avaliação do processo de desenvolvimento de projetos inovadores nos dois países.

Como parte da DSR, o modelo desenvolvido na pesquisa foi experimentado parcialmente em um projeto real do InovaTRESA, laboratório de inovação do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, e submetido à avaliação de seis es-

¹ Dados disponibilizados na Plataforma Renovajud, mantida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/laboratorios-publico>. Acesso em: 15 ago. 2025.

pecialistas com experiência em laboratórios de inovação do setor público nacional, cujas contribuições foram fundamentais para o refinamento da proposta.

Modelo de Avaliação para o Desenvolvimento de Projetos de Inovação

O modelo de avaliação fundamenta-se nos princípios da Avaliação para o Desenvolvimento (*Developmental Evaluation* – DE) e, diferentemente das abordagens tradicionais de avaliação, integra-se ao desenvolvimento e à implementação dos projetos, promovendo uma atuação colaborativa entre o avaliador e os participantes ao longo do processo de inovação. A coleta de dados, os *insights* e os *feedbacks* obtidos pelas avaliações em tempo real, permitem a adaptação contínua do projeto às condições contextuais e apoiam as tomadas de decisão. A ênfase da avaliação concentra-se na aprendizagem e na participação direta dos atores envolvidos.

A originalidade do modelo de avaliação proposto baseia-se em sua capacidade de integrar a avaliação ao processo de inovação de forma contínua e sistêmica, superando a visão estática e limitada à medição de resultados finais. Além disso, não é prescritivo, mas sim adaptável às características do projeto e dos laboratórios, tendo como propósito tornar a avaliação parte integrante e natural do processo de inovação.

O modelo de avaliação está estruturado em três eixos principais (Repette, 2025):

- avaliações durante a **jornada de desenvolvimento do projeto**, denominadas como PreLab (planejamento e análise de viabilidade), Lab (processo de inovação propriamente dito) e PosLab (apoio ao desenvolvimento, teste, implementação e escalonamento da solução);

- avaliações de **dezesseis elementos críticos**, alocados em duas dimensões – laboratório (elementos estruturantes) e projeto (elementos dinâmicos), elementos estes empiricamente fundamentados por extensas entrevistas com profissionais experientes em laboratórios de inovação no Brasil e no Canadá, o que confere robustez e credibilidade à base teórica do modelo;
- parâmetros de avaliação associados a cada elemento**, fundamentados na Avaliação para o Desenvolvimento (*Developmental Evaluation*), para guiar o desenvolvimento dos projetos nos laboratórios de inovação.

Os projetos desenvolvidos pelos laboratórios compõem o núcleo do modelo de avaliação. Os elementos estruturantes – governança, aprendizagem, comunicação, avaliação e gestão do conhecimento –, por seu caráter abrangente, transcendem cada projeto e representam processos internos do laboratório capazes de influenciar de forma positiva ou negativa o desenvolvimento do projeto. Os elementos dinâmicos – estratégia, liderança, valores públicos, método, serviços, recursos, equipe, capacitação, facilitação, parcerias e colaboração – influenciam o desenvolvimento do projeto em momentos e formas distintas e, a depender do contexto e das particularidades do projeto, podem impactá-lo com maior ou menor intensidade (Repette, 2025).

A avaliação estruturada desses elementos ao longo da jornada do projeto – PreLab, Lab e PosLab – conduz à clareza de propósito, à tomada de decisão baseada em evidências, a um senso mais forte de pertencimento e de colaboração entre os participantes, ao estímulo à aprendizagem e ao alcance dos resultados pretendidos.

De forma indireta, ao avaliar os projetos, o modelo de avaliação permite uma análise abrangente

dos próprios laboratórios de inovação, impulsionando o amadurecimento de seus processos internos e de gestão, e promovendo a melhoria contínua de suas operações.

Contribuições do Modelo de Avaliação

O modelo proposto na tese é uma estrutura de avaliação abrangente e adaptável para o desenvolvimento de projetos, que redefine a forma como a inovação pode ser avaliada no setor público (Repette, 2025). Transcende a prática tradicional de medição de desempenho e resultados por meio de indicadores pré-definidos, geralmente avaliados apenas ao final dos projetos, ao adotar uma abordagem de avaliação contínua, que considera as inevitáveis alterações contextuais, a complexidade dos sistemas e a dinamicidade inerente aos processos de inovação.

O modelo serve como um guia para avaliar, de forma holística, toda a jornada de desenvolvimento dos projetos, da concepção à implementação da solução. Isso contribui para (Repette, 2025):

- a efetiva implementação das soluções, pois o acompanhamento contínuo permite ajustes e adaptações;

- o amadurecimento dos processos internos e da gestão do laboratório, incentivando a me-

- lhoria contínua da capacidade de inovação das organizações públicas;

- a captura do conhecimento e da experiência de todas as partes interessadas, potencializando a criação, o compartilhamento, a aplicação e a reutilização do conhecimento;

- a aprendizagem em níveis individual, coletivo, organizacional e interorganizacional, pois o modelo estimula a reflexão e o compartilhamento de conhecimentos;

- o fortalecimento da credibilidade e legitimidade dos laboratórios dentro das organizações públicas, demonstrando seu valor de forma mais abrangente, incluindo resultados intangíveis como novos conhecimentos e mudança de mentalidade;

- a avaliação comparativa de projetos, o que pode revelar por que alguns projetos falham e outros alcançam o sucesso, sistematizando esse conhecimento.

Este trabalho é, portanto, um passo importante para solidificar a atuação dos laboratórios de inovação no setor público, dotando-os de uma ferramenta essencial para demonstrar seu valor e promover uma cultura de aprendizado contínuo na busca por serviços públicos mais eficientes e centrados no cidadão.

Referências:

COLE, L.; HAGEN, P. Scaling deep through transformative learning in public sector innovation labs—experiences from Vancouver and Auckland. **Public Management Review**, v. 26, n. 7, p. 2094-2121, 2023.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JÚNIOR, J. A. V. A. **Design Science Research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

FUGLSANG, L.; HANSEN, A. V. Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. **Research Policy**, v.51, n.1, 104390, 2022.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, p. 75-105, 2004.

HUND, A.; HOLOTIUK, F.; WAGNER, H-T.; BEIMBORN, D. Knowledge management in the digital era: how digital innovation labs facilitate knowledge recombination. In: **Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)**, Stockholm & Uppsala, Sweden, 2019.

KELLY, G.; MULGAN, G.; MUERS, S. **Creating public value**: An analytical framework for public service reform. London: Strategy Unit, Cabinet Office (2002).

MEIJER, A.; THAENS, M. The dark side of public innovation. **Public Performance & Management Review**, v. 44, n. 1, p. 136-154, 2020.

OPSI [Observatory of Public Sector Innovation]. **Evaluating Public Sector Innovation: Support or hindrance to innovation?** Alpha version: for discussion and comment. European Union's Horizon 2020, 2018.

PEFFERS, K.; TUUNANEN, T.; GENGLER, C. E.; ROSSI, M.; HUI, W.; VIRTANEN, V.; BRAGGE, J. The design science research process: A model for producing and presenting information systems research. In: **Proceedings of the First International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology (DESRIST 2006)**. Claremont, USA, 2006. p. 83-106.

REPETTE, P.F.R. **Modelo de avaliação para o desenvolvimento de projetos em laboratórios de inovação do Poder Judiciário**. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025.

SCHIUMA, G.; SANTARSIERO, F. Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review. **Technovation**, v. 123, n. 102690, 2023.

WHICHER, A. Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government, **Policy Design and Practice**, v. 4, n. 2, p. 252-270, 2021.

ZURBRIGGEN, C.; LAGO, M. G. An experimental evaluation tool for the Public Innovation Lab of the Uruguayan government. **Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice**, v.15, n.3, p. 437-451, 2019.



O DESAFIO DE FAZER DIFERENTE

Laboratórios de Inovação: o desafio de inovar no governo



Laura Pertile

Inovar é, por essência, desafiar o que já existe. Identificar oportunidades, propor caminhos diferentes e transformar práticas consolidadas exige mais do que ideias criativas: requer coragem institucional, abertura cultural e ambientes propícios à experimentação.

No setor público, esse movimento se torna ainda mais complexo, pois a busca por novas soluções convive com estruturas construídas para garantir estabilidade, controle e segurança. Diferente do setor privado, onde a inovação muitas vezes está vinculada à competitividade e ao lucro, no governo ela está diretamente ligada à melhoria da

vida das pessoas e ao fortalecimento da confiança cidadã. Carstensen e Bason (2012) comparam os laboratórios de inovação a pequenas “ilhas de experimentação” cercadas por um vasto oceano de burocracia — espaços criados para provocar o futuro, mas que precisam navegar entre normas, camadas de aprovação e culturas avessas ao risco. Nesses ambientes, inovar não é apenas criar algo novo, mas superar desafios que se impõem antes mesmo do primeiro passo.

Durante as pesquisas que desenvolvi na área de laboratórios de inovação no setor público, voltei meu olhar para a operacionalização dos i-labs.

Como eles trabalham e onde. Consequentemente, ao encontrar as características dos laboratórios encontramos desafios enfrentados por esses. E dentre as leituras tive a oportunidade de aprofundar meus estudos sobre o trabalho de Lindsay Cole, uma das pesquisadoras que mais provocam reflexões sobre a verdadeira natureza desses espaços. Cole (2021) chama atenção para um ponto crucial: embora os laboratórios sejam criados com a missão de transformar a forma como o Estado enfrenta desafios complexos, eles frequentemente esbarram em desafios que limitam sua

capacidade de gerar mudanças reais.

Esses desafios não são isolados e revelam tensões profundas entre a lógica da inovação e as estruturas tradicionais do setor público — algo que Cole descreve com clareza e senso crítico. A autora propõe uma leitura que vai além da implementação de metodologias ou ferramentas; ela nos convida a olhar para os elementos culturais, institucionais e estruturais que moldam a atuação dos i-Labs e determinam seu potencial de impacto.

DESAFIOS DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO POR COLE (2021)

Desafios	Descrição
Propósito da Inovação	A inovação é frequentemente abordada de forma ampla e vaga, sem uma definição clara, propósito estratégico ou valores explicitamente definidos. Essa ausência de clareza resulta no que Cole (2021) denomina "teatro de inovação", práticas que priorizam a aparência de inovação em detrimento de impactos reais.
Eficiência ou Transformação	Os i-Labs nem sempre deixam claro se estão focados em aprimorar a eficiência do sistema público existente ou em promover transformações mais disruptivas e estruturais. Essa indefinição pode levar à aplicação de ferramentas e métodos limitados, como técnicas de <i>design</i> centrado no ser humano, que, embora úteis, não substituem uma teoria de mudança robusta e direcionada.
Inovação Estratégica e Aprendizagem	A inovação nos i-Labs frequentemente ocorre de maneira isolada, marginal e sem condições estruturais que permitam sua replicação e escalabilidade. Faltam sistemas e incentivos que promovam aprendizado organizacional e permitam a experimentação sistemática de soluções promissoras.
Poder e Privilégio	Compromissos com justiça, equidade e inclusão são geralmente tratados como metas específicas e isoladas, em vez de serem integrados de forma integral aos processos de inovação. Além disso, a interação com estruturas de poder político e organizacional tende a ser ineficaz ou mesmo ausente, limitando a capacidade dos laboratórios de desafiar e transformar sistemas estabelecidos.
Competências e Capacidades	O desenvolvimento profissional das equipes de i-Labs é frequentemente limitado ao treinamento técnico, com pouca ênfase em competências para lidar com desafios complexos e dinâmicas de inovação. A liderança da inovação é muitas vezes interpretada como uma função hierárquica, de cima para baixo, em vez de ser distribuída e participativa.
Colaboração	A centralização do poder e da tomada de decisões no setor público dificulta abordagens colaborativas e co-criativas. Essa prática limita a capacidade de engajar múltiplos <i>stakeholders</i> em esforços de transformação em larga escala, elemento essencial para a inovação.
Avaliação e Impacto	A mensuração de impacto dos i-Labs ainda está em estágio inicial, focando em métricas quantitativas e pragmáticas, como número de workshops e protótipos desenvolvidos. No entanto, essas métricas não capturam adequadamente os impactos qualitativos e sistêmicos que os laboratórios aspiram alcançar.
Tempo	A pressão por atender a demandas urgentes em detrimento de questões estratégicas impede que os i-Labs dediquem tempo suficiente para reflexão, colaboração aprofundada e desenvolvimento de soluções sistêmicas. Esse ambiente dificulta a implementação de mudanças estruturais e transformadoras no setor público.

Fonte: Cole (2021).

Esses desafios deixam evidente que os laboratórios de inovação precisam ir além da experimentação pontual e assumir uma atuação mais estratégica e integrada com os objetivos do setor público. Como destaca Cole (2021), somente ao enfrentar essas limitações de forma consciente e estruturada é que os i-Labs poderão cumprir seu propósito transformador e responder às demandas complexas da sociedade atual.

A autora reforça que os laboratórios têm um papel singular na geração de soluções inovadoras para problemas públicos urgentes. Para que esse potencial se concretize, é essencial compreender como se constroem as mudanças dentro das estruturas governamentais e qual é, de fato, a contribuição estratégica que os laboratórios podem oferecer nesse processo. Em outras palavras, **não basta inovar: é preciso criar condições para que a inovação seja criada e implementada.**

Além disso, a disponibilização adequada de recursos — financeiros e humanos — é fundamental para viabilizar iniciativas de inovação e ampliar seu impacto nas políticas públicas e nos serviços governamentais (Pertile, 2025). Isso significa adotar práticas colaborativas, fortalecer capacidades institucionais e criar condições que sustentem a inovação ao longo do tempo, e não apenas em projetos isolados.

No contexto brasileiro, observa-se um movimento crescente de estruturação da inovação dentro do setor público, impulsionado por servidores e lideranças engajadas e instituições que vêm incorporando novas práticas para transformar a forma de governar. Esse avanço demonstra que existe sim uma disposição concreta para inovar e construir soluções mais eficazes e humanas para os problemas públicos. Em diferentes esferas de

governo, laboratórios têm surgido como espaços de experimentação, colaboração e aprendizagem, revelando que a inovação não é mais vista apenas como um conceito abstrato, mas como uma necessidade estratégica.

No entanto, esse processo ainda ocorre de forma desigual e influenciado pelo contexto de cada instituição. Cada laboratório nasce dentro de um contexto específico e enfrenta realidades diferentes — o que significa que a inovação pública não acontece de forma padronizada, mas adaptada às possibilidades, limites e prioridades de cada órgão. E isso é fundamental! Essa flexibilidade permite que o laboratório se torne um ponto de convergência entre pessoas, áreas e necessidades distintas, aproximando servidores, prestadores de serviço e cidadãos em torno de um propósito comum: encontrar novas formas de gerar valor público. É justamente essa capacidade de conectar atores e realidades que torna os laboratórios tão potentes — e, ao mesmo tempo, tão desafiadores.

Por atuarem em ambientes complexos e muitas vezes marcados por estruturas rígidas, esses espaços de inovação convivem com obstáculos que impactam sua atuação no dia a dia. Muitos laboratórios ainda operam com recursos limitados, equipes reduzidas e sem garantia de continuidade institucional. Outros enfrentam resistência cultural, pois propor novos caminhos significa questionar práticas tradicionais. **E há ainda o desafio de demonstrar o valor da inovação, já que os resultados nem sempre aparecem imediatamente ou em indicadores tradicionais.** Mesmo assim, o movimento continua crescendo, impulsionado pela convicção de que inovar no setor público não é opcional — é uma necessidade para acompanhar as demandas da sociedade e construir soluções mais humanas, inteligentes e sustentáveis.

A consolidação dos laboratórios como porta de entrada da inovação no setor público não passa apenas pelo ato de criá-los e sim pela forma como eles se integram à rotina das instituições.

Não basta existir um laboratório — é preciso que ele tenha voz, influência e conexões reais com quem toma decisão. O grande desafio hoje não é inaugurar espaços de inovação, mas garantir que esses espaços sejam reconhecidos como parte estratégica da gestão, ajudando a transformar ideias em políticas concretas. Quando deixam de ser projetos isolados, os laboratórios de inovação deixam de ser “iniciativas inovadoras” para se tornarem “pontos de partida” de mudanças reais no setor público.

Desafios mitigados

Entre as principais desafios enfrentados pelos laboratórios, a primeira que se destaca é a **estrutura organizacional tradicional do setor público**, ainda muito orientada por normas rígidas e fluxos hierárquicos. Enquanto os laboratórios trabalham com a lógica da experimentação, da escuta ativa e da construção colaborativa, a estrutura administrativa muitas vezes exige previsibilidade, padronização e controle. Esse desencontro faz com que o processo inovador frequentemente vivencie interrupções, revisões ou barreiras burocráticas que podem desacelerar a implementação de boas ideias.

Inovar significa desafiar o que sempre foi feito — e isso nem sempre é bem recebido. Muitos servidores entendem a importância da inovação, mas ainda se sentem inseguros para assumir riscos, pois o erro no setor público costuma ser interpretado como falha, e não como parte natural do

processo de aprendizagem. Os laboratórios, nesse contexto, desempenham também um papel educativo na **cultura institucional**, ajudando a construir uma nova cultura de confiança e colaboração, onde testar novas possibilidades é visto como ato de responsabilidade com o futuro do serviço público.

Quando um laboratório depende exclusivamente de uma liderança ou de um ciclo de gestão, sua permanência fica vulnerável a mudanças administrativas. Os **desafios institucionais e políticos**, especialmente no que diz respeito à imprevisibilidade da continuidade das ações, impactam diretamente a sua capacidade de planejar a longo prazo e consolidar resultados que extrapolam projetos pontuais. Por isso, mais do que criar laboratórios, é essencial garantir instrumentos legais, governança e mecanismos de integração que os fortaleçam como estruturas permanentes do Estado.

Muitos laboratórios operam com times reduzidos, dividindo suas funções com outras atividades da instituição. A **falta de recursos estáveis e equipes dedicadas** limita a capacidade de entrega e dificulta o acompanhamento de projetos até sua implementação final. Ainda assim, mesmo com essas restrições, observa-se um alto nível de comprometimento das equipes, que seguem movidas pelo propósito de transformar a gestão pública e gerar valor para o cidadão.

Entre tantos desafios que permeiam a **inovação pública, medir o valor que ela realmente gera para a sociedade** talvez seja um dos mais complexos. A mensuração do valor público vai além de indicadores e resultados imediatos — exige compreender impactos intangíveis, transformações culturais e aprendizados coletivos que nem sempre cabem em métricas tradicionais. Diferente de áreas operacionais, onde resulta-

dos podem ser facilmente quantificados, a inovação muitas vezes promove impactos intangíveis — como melhoria da experiência do usuário, redução de retrabalho, engajamento interno e fortalecimento da confiança institucional. Esses resultados existem e são relevantes, mas ainda carecem de instrumentos adequados de avaliação. Isso faz com que muitos laboratórios entreguem valor, mas tenham dificuldade de quantificá-lo.

Essa realidade também foi aprofundada por Trindade (2024), que analisou os desafios comparando os laboratórios de inovação do setor público de forma mais ampla. O estudo mostra que, embora ambos enfrentam desafios semelhantes — como restrições orçamentárias, burocracia e resistência institucional — os laboratórios lidam com esses desafios de maneira distinta. Isso acontece porque os i-Labs operam em um ambiente de maior exposição à experimentação, o que exige agilidade, autonomia e capacidade de mobilização de diferentes atores. Ou seja, **os desafios não são apenas os mesmos, mas ganham nova intensidade quando o objetivo é romper padrões e testar caminhos ainda não consolidados.**

A resistência à mudança não se traduz apenas em discordância, mas pode impedir que uma solução seja implementada, mesmo após ter sido validada com sucesso.

Trindade (2024) destaca que essa **compreensão ampliada dos desafios** reforça o papel estratégico dos laboratórios, justamente por evidenciar os pontos em que o sistema ainda precisa evoluir para que a inovação se consolide como prática permanente, e não como exceção.

Mesmo em um ritmo gradual, observa-se que a atuação dos laboratórios de inovação vem ganhando força e consolidando um movimento colaborativo no setor público brasileiro. Uma rede cada vez mais ativa entre diferentes laboratórios tem sido essencial para impulsionar práticas inovadoras, compartilhamento de aprendizados e construção conjunta de soluções. Esse ambiente de troca permite que servidores enxerguem além das fronteiras do seu departamento/órgão/instituição e percebam que muitos desafios não são isolados — são comuns a diferentes instituições e podem ser enfrentados de forma cooperada. Quando um laboratório se conecta com outros órgãos e contextos, pode ser ampliado seu repertório, inspirando novas abordagens e criando possibilidades reais de transformação sistêmica.

Essa lógica de colaboração mostra que inovar no setor público não é um esforço individual, mas um movimento coletivo que depende de redes, parcerias e confiança mútua. No entanto, para que essas iniciativas se consolidem de forma duradoura, é fundamental avançar na institucionalização dos laboratórios. Somente com estruturas permanentes, clareza de papel e reconhecimento formal é que eles poderão exercer plenamente sua função estratégica e se tornar, definitivamente, pontos de convergência para um serviço público mais inovador, eficiente e conectado às necessidades da sociedade.

Ao olhar para tudo isso, fica claro que os laboratórios de inovação não são apenas uma tendência: eles representam uma nova forma de pensar e fazer governo. Mais do que criar soluções, eles criam conexões, abrem caminhos e mostram que é possível transformar a gestão pública de maneira colaborativa e humana. E o mais interessante é perceber que, quando um laboratório se fortalece, ele acaba puxando

outros com ele — porque inovação é algo que cresce em rede.

Claro, ainda há muito o que avançar. A institucionalização é essencial para dar estabilidade e reconhecer esses espaços como parte estratégica da estrutura do Estado, e não apenas projetos temporários. Mas mesmo com os desafios, o movimento já começou — e ele é real. O futuro da inovação no setor público está sendo construído agora, passo a passo, por pessoas que acreditam que o Estado pode aprender, se reinventar e entregar valor de forma mais inteligente.

E é justamente aqui que surge a reflexão central: se os laboratórios já demonstram capacidade de criar caminhos e facilitar soluções, como podemos seguir fortalecendo esse movimento para que a inovação se torne parte natural do setor público? O desafio não está em destacar o laboratório em si, mas em fortalecer a atuação como um espaço de conversa, criação e aprendizado.

Ouso dizer que a inovação pública só cumpre seu propósito quando se transforma em benefício concreto para o cidadão — e é nesse compromisso que os laboratórios têm encontrado sua missão.

Referências:

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C. Powering collaborative policy innovation: can innovation labs help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, v. 17, n. 1, 2012. Artigo 4. Disponível em: https://innovation.cc/wpcontent/uploads/2012_17_1_4_christian_bason_innovate-labs.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024.

COLE, L. A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. *Policy Design and Practice*, v. 5, n. 2, p. 164–182, 2021. DOI: 10.1080/25741292.2021.2007619.

PERTILE, L. **Laboratórios de inovação no setor público**: Elementos e componentes para operacionalização dos i-Labs. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/264784?show=full>. Acesso em: 16 out. 2025.

TRINDADE, S. M. R. **Barreiras à inovação em laboratórios de inovação do setor público: análise da percepção dos líderes de laboratórios de inovação**. 2024. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) - Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF.

ACELERAÇÃO DE LABS

Programas de Aceleração da Inovação da Ensp: um caminho colaborativo para o desenvolvimento e aprendizagem institucional.



Valéria Machado
da Costa Fujimoto



José Eduardo
Pereira Filho



Liana Braga
Paraguassu



Márcio Amorim
Feitoza

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) é uma instituição centenária que tem a inovação em seu DNA. A partir de 2018, por meio da Portaria n.1286, a Fiocruz estabeleceu sua Política Institucional de Inovação, que incentiva ações que favoreçam a inovação no campo organizacional da instituição visando à ampliação contínua do acesso à saúde.

Embora conhecida e reconhecida por muitos, nem todos sabem que a Fiocruz é composta por diferentes unidades, algumas, inclusive, fora do Estado do Rio de Janeiro. A Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (Ensp) é uma destas unidades e está situada em Manguinhos, na cidade do Rio de Janeiro.

Com mais de 75 (setenta e cinco) anos de história, a Ensp iniciou uma nova forma de acelerar a sua gestão, a partir de 2022, com o a implantação do Pólen, Laboratório de Inovação na Gestão Pública, que tem como missão:

Promover a inovação na gestão pública, por meio do desenvolvimento e implementação de soluções criativas e colaborativas, que aprimorem a eficiência, acessibilidade e transparência dos serviços públicos, visando transformar a gestão governamental em um modelo mais inclusivo e alinhado com as necessidades da sociedade.

O Pólen atua em áreas como Planejamento, Governança e Estratégia, Gestão da Mudança, Formação de Lideranças, Gestão de Competências, Ciências Comportamentais, Soluções Tecnológicas, Comunicação Acessível, Design de Serviços, Experiência do Usuário, Gamificação e Jogos Sérios e Inovação Aberta, buscando uma gestão organizacional focada nas pessoas contribuindo, assim, para uma melhoria contínua nos processos administrativos.

Com três anos de criação, o laboratório tem exercido um papel estratégico no ecossistema de inovação da Ensp e da Fiocruz, além de atuar em parcerias com outras instituições e laboratórios no Brasil e no exterior.

A gestão da inovação

Nos últimos anos, temos visto o crescimento no número de laboratórios ou espaços de inovação no setor público. No mapeamento feito por Sano (2020), existiam 43 (quarenta e três) laboratórios de inovação no setor público brasileiro, em 2019. Em 2024, um levantamento feito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), sobre os Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISPs), encontrou 209

(duzentos e nove) laboratórios de inovação distribuídos nos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), ou seja, um número quase cinco vezes maior do que em 2019 (UFRN, 2024). A evolução destes dados mostra o quanto os laboratórios de inovação são uma estratégia difundida e recorrente nas instituições públicas para a promoção da sua inovação.

Na esfera da Gestão da Inovação, os laboratórios de inovação são definidos como um espaço com função “meio”, isto é, “um laboratório de inovação não faz inovação, mas prepara o terreno para que as pessoas façam” (Gregório, 2025). Dessa forma, configuram-se como polos de promoção e disseminação das ideias inovadoras para e nos governos.

Para isso, é necessário que se crie, e alimente, uma cultura da inovação. Segundo a ABNT ISO 56002 (ABNT, 2020):

Convém que a organização promova uma cultura que apoie as atividades de inovação, com o objetivo de permitir a coexistência de atitudes e comportamentos criativos e orientados para as operações, pois ambos são necessários para inovar.

Nesse sentido, os laboratórios de inovação representam um espaço físico e social bastante promissor para a promoção de uma cultura institucional de inovação no âmbito das organizações dos mais variados tipos.

A área da gestão é um ambiente-chave, onde a cultura organizacional precisa ser desenvolvida, uma vez que esta é uma área onde mais ocorrem operações burocráticas tradicionais. Portanto, provocar alternativas em vários setores visando ao aprimoramento de como as tarefas são ou devem ser desenvolvidas é fundamental para a busca de um serviço mais qualificado oferecido à sociedade.

Na gestão, um desafio constante é transformar o planejamento estratégico em práticas do cotidiano, que gerem melhorias reais em produtos e processos, permitindo que os projetos concebidos e a cultura organizacional desejada ganhem forma concreta e não se limitem apenas ao discurso.

Neste sentido, os Programas de Aceleração da Inovação têm se mostrado uma ação eficaz para alinhar os objetivos estratégicos às ideias e propostas inovadoras das trabalhadoras e trabalhadores. Em geral, os programas lançam editais com temas de interesse ou macroproblemas e as pessoas inscrevem suas propostas. As equipes das propostas selecionadas participam de formações, são mentoradas e são aceleradas com apoio financeira (fomento). **No caso do Pólen, nossos programas de aceleração são organizados por áreas ou vertentes: Gestão, Saúde, Design e Linguagem Simples, Soluções Tecnológicas e Gamificação e Jogos Sérios.**

Alguns dos nossos editais vinculados aos programas de aceleração preveem fomento para o desenvolvimento das soluções. Todos os programas, por sua vez, funcionam oferecendo mentorias, *networking* e trilhas de formação, por meio de oficinas e *workshops*, como mostra a Figura abaixo.



Os referidos programas, por meio de metodologias ativas, sobretudo no campo da inovação em gestão, como é o caso do Pólen, têm como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, oferecendo serviços aprimorados e centrados no usuário. Essas iniciativas buscam promover a mudança na cultura organizacional, com base em uma gestão orientada pela inovação.

Alguns dados sobre os Programas de Aceleração do Pólen

Nos últimos três anos, o Pólen acelerou 87 projetos e contou com a participação de 333 pessoas nos programas, com oficinas de Criatividade, *Design Thinking*, Linguagem Simples, *Design Centrado no Usuário*, *Lean Startup*, Acessibilidade, Ciências Comportamentais, Gamificação etc.

Os Programas de Gestão e Saúde foram os primeiros a serem lançados, em 2023, como uma forma de desenvolver a inovação em áreas estratégicas da Ensp. Um dos critérios para a aprovação dos projetos era a sua aderência aos compromissos estabelecidos no planejamento estratégico da unidade (Programa Vivo).

Lançado em 2021, o Programa Vivo da Ensp contém 11 compromissos institucionais da gestão. O Gráfico 1 mostra a distribuição dos 28 projetos de Gestão em relação a cada um dos compromissos (em suas três edições) e o Gráfico 3 mostra a distribuição dos compromissos dos projetos de Saúde (em suas duas edições).

No caso dos projetos da área de gestão, o compromisso mais atendido é o número 3: “consolidar o desenvolvimento institucional (governança e gestão interna-externa)”. Em seguida, destaca-se o compromisso 6: “fortalecer os processos educacionais”, o que faz todo o sentido, considerando-se que se trata de uma escola nacional em saúde pública, ou seja, de uma instituição de ensino.

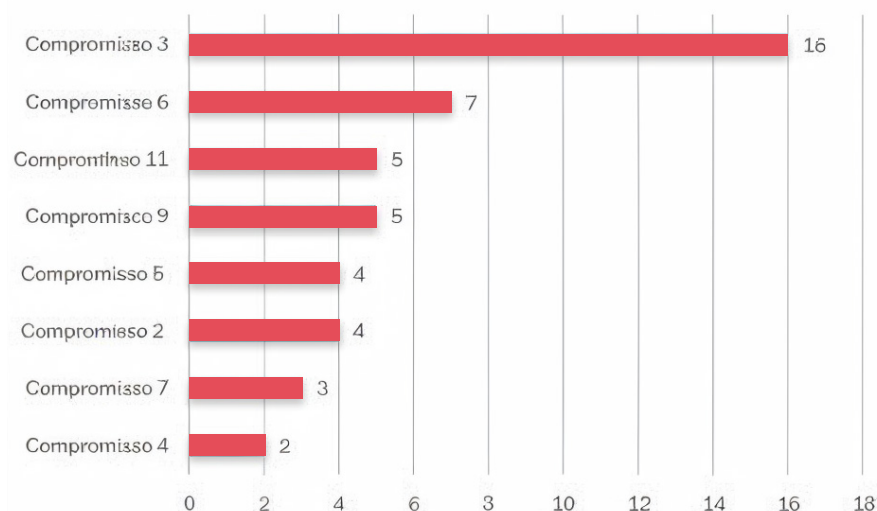


Gráfico 1. Número de iniciativas por compromisso (Gestão)*

*Um projeto pode atender a mais de um compromisso.

Fonte: elaborado pelos autores.

O terceiro compromisso mais atendido é o de número 11, que tem como foco a “luta antirracista, equidade de gênero, acessibilidade e diversidade”. Este compromisso não foi contemplado por nenhum projeto na primeira edição do programa, em 2023, mas tornou-se o segundo compromisso mais abordado nas duas edições seguintes. Esse dado mostra que os projetos estão alinhados à realidade da Ensp, uma vez que este é um tema prioritário da atual gestão.

A análise dos dados dos Programas de Gestão (Gráfico 2) também mostra um crescimento no número de compromissos atendidos a cada ano do programa, o que indica uma disseminação da inovação dentro dos setores ou áreas de atuação da gestão.

Em relação aos 26 projetos na área de saúde (Gráfico 3), também é possível perceber que vários compromissos são atendidos, com destaque para o compromisso número 9: “fortalecer as ações de assistência e vigilância em saúde”. Inte-

ressante notar que neste programa o compromisso 11 também está em terceiro lugar, mas sendo abordado por mais projetos (7 ao todo). Este dado mostra que o gênero, a luta antirracista, a diversidade e a acessibilidade estão intrinsecamente associadas à saúde. São, na verdade, designados como determinantes sociais de saúde (DSS).

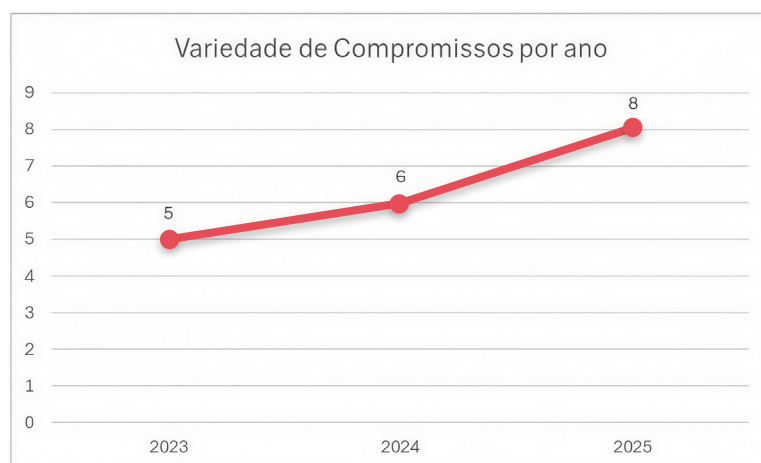


Gráfico 2. Variedade de compromissos atendidos por ano de programa

Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) os DSS são:

As circunstâncias nas quais as pessoas nascem, crescem, trabalham, vivem, e envelhecem, e o amplo conjunto de forças e sistemas que moldam as condições da vida cotidiana. Essas forças e sistemas incluem sistemas e políticas econômicas, agendas de desenvolvimento, normas sociais, políticas sociais e sistemas políticos (ENSP, 2025).

Um outro ponto interessante quando analisamos os projetos da área de saúde é que somente o compromisso número 10 – “promover e ampliar a integração de temas relacionados a pandemias e emergências de saúde pública” – não aparece em nenhum projeto. Esse fato talvez possa ser explicado pela ausência dessa realidade no Brasil desde 2023, ano de início do programa.

Por fim, assim como no Programa de Gestão, o de Saúde ampliou o número de compromissos abordados, passando de seis para nove de uma edição para a outra, o que reforça a percepção de ampliação das áreas envolvidas nos processos de inovação.

Percebe-se, pelo exposto, que os Programas de Aceleração da Inovação em Gestão e em Saúde da Ensp/Fiocruz constituem instrumentos centrais para a promoção de uma cultura inovadora, contribuindo para o aprimoramento dos serviços prestados por esta unidade, tanto ao seu público interno, quanto ao externo.

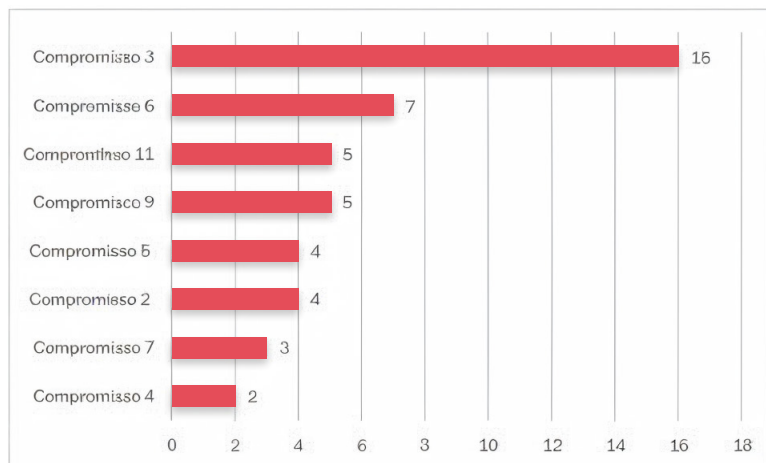


Gráfico 3. Número de iniciativas por compromisso (Saúde)*

*Um projeto pode atender a mais de um compromisso.

Fonte: elaborado pelos autores.

Referências:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 56002:2020**. Rio de Janeiro, 2020. Acesso em: 26 out. 2025.

CARNEIRO, A. P. M.; COSTA, V. M. da (orgs.). **Pólen: laboratório de inovação em gestão pública**. Belém: RFB, 2025.

CARNEIRO, A. P. M.; GOMES, M. de F. (orgs.). **I Programa de Aceleração da Inovação em Saúde**. Belém: RFB, 2025.

ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SÉRGIO AROUCA (ENSP). **Programa Vivo da Ensp: unidos pela vida, em defesa da democracia e do SUS**. 2021. Disponível em: <http://informe.ensp.fiocruz.br/assets/ane-xos/32e95955414b027200f7733ceb1c487e.PDF>. Acesso em: 27 out. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SÉRGIO AROUCA (ENSP). **O que é DSS**. Disponível em: <https://dssbr.ensp.fiocruz.br/dss-o-que-e/>. Acesso em: 28 out. 2025.

GREGÓRIO, A. **Gestão da inovação no setor público: proposta aplicada de um framework**. In: II Seminário Internacional de Laboratórios de Inovação no Setor Público, Rio de Janeiro, jun. 2025.

SANO, H. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos Enap**, n. 69. Brasília: Enap, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Laboratórios de inovação no setor público**. 2024. Disponível em: <https://lisp.ufrn.br/>. Acesso em: 27 out. 2025.



ACELERAÇÃO DE LABS



Clarissa
Stefani Teixeira

O futuro dos i-Labs

Da experimentação à transformação estrutural do Estado

Ao longo desta edição da Revista VIA, percorremos trajetórias, conceitos, tensões e experiências que revelam a consolidação dos laboratórios de inovação como um dos habitats mais estratégicos da inovação pública contemporânea..

Foi possível observar que os i-Labs não são apenas espaços físicos, tampouco iniciativas isoladas. São ambientes de aprendizagem, experimentação e cocriação que emergem como resposta às limitações estruturais da burocracia tradicional. São mecanismos institucionais que permitem ao Estado testar, errar, aprender e adaptar-se

Mas, ao final desta jornada, uma pergunta se impõe:

Qual é o próximo passo dos i-Labs?

O que aprendemos até aqui

Os textos desta edição evidenciam três grandes aprendizados.

Primeiro, que os **i-Labs vivem tensões estruturais**. Como discutido no prefácio, sua sobrevivência depende da capacidade de equilibrar experimento e medo, fala e silêncio, integração e isolamento. A inovação pública

não ocorre em terreno neutro — ela disputa espaço com culturas organizacionais avessas ao risco.

Segundo, que os **laboratórios ganham potência quando inseridos em ecossistemas e redes**. A atuação como nós ativos em ambientes colaborativos amplia sua legitimidade e impacto. Redes como a Rede InovaGov, InovaGovSC e Conexões demonstram que a inovação pública é, essencialmente, um fenômeno coletivo.

Terceiro, que as experiências internacionais revelam que **os i-Labs evoluem — ou se transformam**. O MindLab mostrou ao mundo que a inovação centrada no cidadão pode alterar culturas governamentais, e sua transição para novas estruturas evidenciou que adaptação é condição de sobrevivência. O LabX reforça a importância da institucionalização e da estabilidade organizacional

Essas experiências indicam que os i-Labs não são estáticos. Eles evoluem — ou desaparecem. Esses aprendizados convergem para uma constatação: o futuro dos i-Labs não será definido apenas por sua expansão, mas por sua maturidade.

10 MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS DO FUTURO DOS I-LABS

1. INFRAESTRUTURA PERMANENTE:

De espaços experimentais → para arquitetura institucional de inteligência pública.

2. IMPACTO MENSURÁVEL: Avaliação baseada em evidências e transformação concreta de políticas públicas.

3. INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA: Laboratórios conectados ao planejamento, orçamento e alta gestão.

4. OPERAÇÃO EM REDE: Atuação como nós ativos em ecossistemas colaborativos e interinstitucionais.

5. DADOS + IA + REGULAÇÃO EXPERIMENTAL: Incorporação de tecnologias emergentes com responsabilidade pública.

6. TALENTOS COMO ATIVO CENTRAL: Capacidades institucionais sustentadas por pessoas preparadas para inovar.

7. DIVERSIDADE COMO INTELIGÊNCIA: Pluralidade de gênero, raça, territórios, gerações e neurodivergências como força estratégica.

8. APRENDIZAGEM CONTÍNUA: Cultura institucional orientada ao teste, erro responsável e melhoria permanente.

9. ANTECIPAÇÃO E PROSPECÇÃO ESTRATÉGICA: Capacidade de identificar tendências, riscos emergentes e futuros possíveis antes que se tornem crises.

10. TRANSFORMAÇÃO ESTRUTURAL: Do protótipo ao redesenho do modo de governar — influenciando políticas, regulações e cultura institucional.

O futuro não é expansão. É maturidade.

Durante a última década, foi possível identificar a proliferação de laboratórios de inovação no setor público brasileiro. A criação de unidades nos três poderes, a consolidação de redes e o reconhecimento normativo são evidências des-

se movimento. Contudo, o futuro dos i-Labs não depende apenas de sua multiplicação. Depende de sua maturidade institucional.

Isso implica:

- Integração real ao planejamento estratégico das organizações;
- Capacidade de mensurar impacto em políticas públicas;
- Sustentabilidade política e orçamentária;
- Consolidação de cultura de aprendizagem contínua.
- O desafio deixa de ser criar laboratórios. Passa a ser transformá-los em infraestrutura permanente de inteligência pública.

Talentos, diversidade e o capital humano da inovação

Nenhuma estrutura institucional se sustenta sem pessoas preparadas para operá-la.

Se esta edição demonstrou a importância das metodologias, redes e arranjos organizacionais, ela também evidenciou, ainda que de forma transversal, que o verdadeiro motor da inovação são os talentos que habitam esses espaços.

O i-Lab do futuro dependerá de equipes capazes de atuar na fronteira entre estabilidade e transformação.

Isso implica desenvolver:

- Pensamento sistêmico;
- Competências em design, dados e políticas públicas;
- Capacidade de facilitação e mediação;
- Alfabetização digital e compreensão regulatória;
- Mentalidade experimental aliada à responsabilidade pública.

Mas há um elemento ainda mais estruturante: **diversidade**.

A inovação pública não floresce em ambientes homogêneos. Ela depende da pluralidade de perspectivas, experiências, saberes e modos de pensar. A presença de mulheres, pessoas negras, diferentes gerações, territórios diversos e também pessoas neurodivergentes amplia a capacidade de leitura da realidade e fortalece soluções mais inclusivas e eficazes.

Incluir a diversidade, em seu escopo mais amplo, não é apenas uma pauta ética. É uma estratégia de inteligência institucional.

Laboratórios que acolhem diferentes formas de pensar também tornam-se mais criativos, mais sensíveis às necessidades dos cidadãos e mais preparados para lidar com a complexidade social.

O futuro dos i-Labs, portanto, passa por três movimentos no campo dos talentos:

- 1 Formação contínua** que potencialize competências e habilidades para a inovação como política institucional permanente.
- 2 Carreiras híbridas e interdisciplinares**, valorizando perfis transversais.
- 3 Ambientes inclusivos e diversos**, que reconheçam a pluralidade humana como ativo estratégico.

Capacidades não são prédios. São pessoas.

Da experimentação à arquitetura institucional

Os i-Labs nasceram como espaços protegidos para testar ideias em pequena escala. Essa con-

dição foi essencial para legitimar a experimentação dentro do Estado.

Entretanto, os desafios contemporâneos, digitalização acelerada, uso de inteligência artificial, complexidade regulatória, demandas sociais crescentes, exigem algo além de projetos pontuais.

O i-Lab do futuro tende a:

- Operar em rede, e não isoladamente;
- Atuar como plataforma de conexão entre governo, universidades, startups e sociedade civil;
- Incorporar ciência de dados, regulação experimental e avaliação baseada em evidências;
- Influenciar políticas públicas estruturantes;
- Funcionar como mecanismo de transformação cultural.

Mais do que um espaço, torna-se uma lógica transversal de governança adaptativa.

O risco do teatro — e a força da transformação

Esta edição também alertou para o risco do isolamento e do chamado “teatro da inovação” — quando o laboratório existe simbolicamente,

mas não influencia decisões estratégicas.

O futuro dos i-Labs dependerá de sua capacidade de:

- Influenciar políticas públicas concretas;
- Apoiar reformas estruturais;
- Traduzir conhecimento científico em prática governamental;
- Manter diálogo permanente com cidadãos.

O laboratório que não se integra tende a desaparecer. O que se conecta transforma.

Um novo ciclo

Se a primeira geração de i-Labs foi marcada pela experimentação, a próxima geração será marcada pela integração sistêmica e pela consolidação de capacidades humanas e institucionais.

Os laboratórios deixam de ser apenas ambientes de prototipagem para tornar-se arquiteturas permanentes de aprendizagem do Estado.

E talvez o maior indicador de sucesso seja este: quando a inovação deixa de depender exclusivamente do laboratório e passa a ser prática cotidiana da organização.



Clarissa Stefani Teixeira

Coordenadora VIA Estação
Conhecimento.

Encerramos esta edição reafirmando que os i-Labs não são uma tendência passageira. São instrumentos estratégicos de transformação pública.

Seu futuro será definido não apenas por sua estrutura formal, mas pela qualidade dos talentos que formam, pela diversidade que acolhem e pela capacidade de transformar a cultura institucional.

Os i-Labs não nasceram para ser salas criativas dentro de prédios públicos.

Nasceram para tensionar estruturas.

Para abrir espaços de experimentação onde antes havia silêncio.

Para permitir que o erro ensinasse mais do que o medo.

Mas o tempo da experimentação isolada ficou para trás.

O futuro dos i-Labs exige maturidade.

Exige integração à estratégia do Estado.

Exige impacto real em políticas públicas.

Exige coragem institucional.

O laboratório que não influencia decisões torna-se símbolo.

O que se conecta transforma.

O futuro dos i-Labs não será tecnológico apenas — será humano.

Dependerá de talentos preparados para navegar na complexidade.

Dependerá de ambientes diversos, onde diferentes formas de pensar — inclusive neurodivergentes — sejam reconhecidas como ativos de inovação.

Dependerá da pluralidade como inteligência institucional.

Capacidades não são prédios. São pessoas.

O i-Lab do futuro será menos um espaço e mais uma lógica transversal.

Menos um projeto e mais uma cultura.

Menos uma iniciativa pontual e mais uma arquitetura permanente de aprendizagem do Estado.

Quando a inovação deixar de depender exclusivamente do laboratório e tornar-se prática cotidiana da organização, saberemos que atingimos maturidade.

O futuro dos i-Labs não é opcional.

É condição para um Estado capaz de aprender, adaptar-se e governar em um mundo complexo.



VIA
Estação Conhecimento

VIA

Estação Conhecimento



APOIO



VIA

R E V I S T A

www.via.ufsc.br



@estacaovia



@EstacaoVIA



@estacaovia



Via Estação
Conhecimento



Via Estação
Conhecimento