



**II SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE  
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO  
NO SETOR PÚBLICO**

**2025**

# **INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ESTADO:**

---

da Experimentação à Transformação Sistêmica

**Claudia Martinelli Wehbe**

Diretora de Inovação Governamental/ MGI



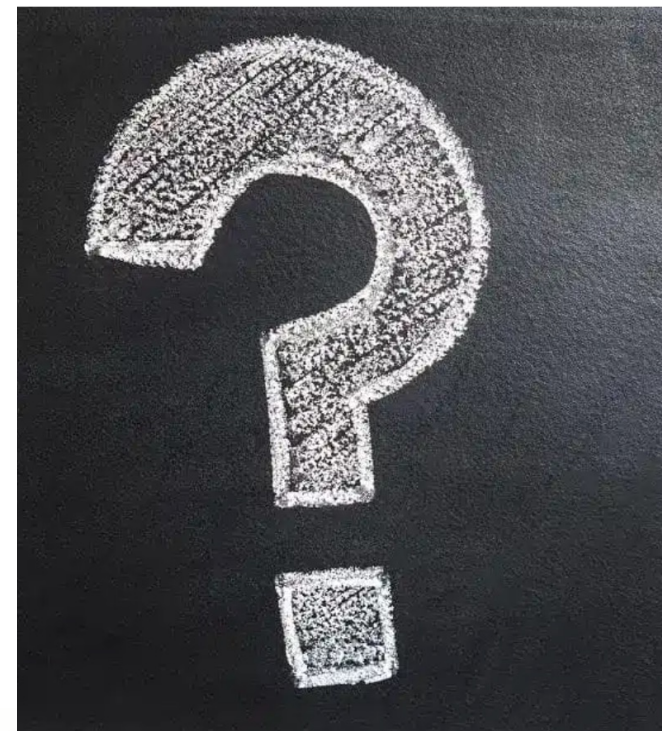
**pólen**  
Laboratório de Inovação  
em Gestão Pública

  
**ENSP**

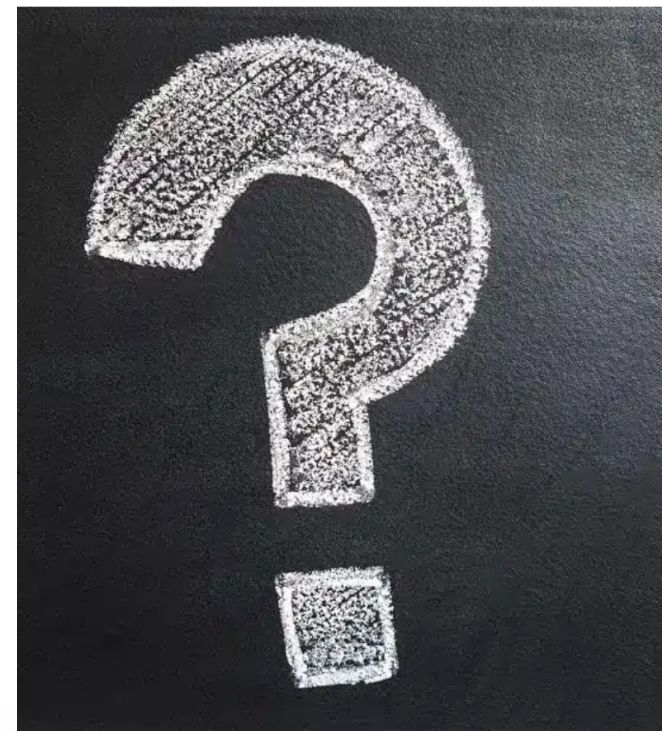
  
**FIOCRUZ**



# **QUE DESAFIOS AINDA DESCONHECIDOS TEREMOS QUE ENFRENTAR**



# DE QUE CAPACIDADES ESTATAIS PRECISAMOS



# POLICRISE



Crise  
climática



Enfraquecimento dos  
sistemas de proteção  
social



Transformações  
digitais e riscos do uso  
de IA



Conflitos e tensões  
geopolíticas



Aumento da pobreza,  
fome e desigualdades  
sociais, econômicas,  
raciais



Crise de representação  
e participação social



Descrédito das instituições  
democráticas e  
fortalecimento de  
governos autoritários



Disfuncionalidade do  
sistema financeiro  
internacional



Reconhecimento dos  
desafios de inclusão e  
da diversidade

(States of the Future, 2024)



# INOVAÇÃO COMO CAPACIDADE ESTRATÉGICA DO ESTADO

"Repensar e reorganizar o Estado no século XXI é  
uma necessidade urgente, (...)

A concepção tradicional de Estado, (...), não condiz  
com as necessidades de constantes adaptações  
impostas pelos problemas atuais.

Em vez de um "estado das coisas" fixo, precisamos  
de um **Estado flexível e adaptativo**, que seja  
**capaz de se desconstruir e reconstruir**  
conforme necessário".

(States of the Future, 2024)

Em um mundo de disrupção constante,  
a incerteza não é inimiga. É a matéria-prima da inovação.

"A ruptura sistêmica nos força a confrontar a imprevisibilidade...  
A estrutura AAA (antifrágil, antecipatório e ágil) define as habilidades  
a serem desenvolvidas para um mundo imprevisível".

(Roger Spitz, futurista, WEF 2024)





# A REINVENÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO JÁ COMEÇOU



# ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRO



DINÂMICO



VANGUARDA



RECONHECIDO



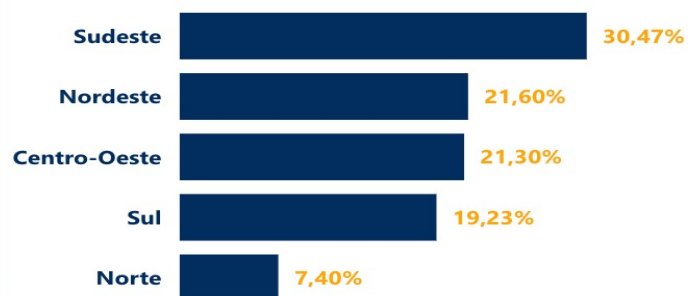
**VALOR**



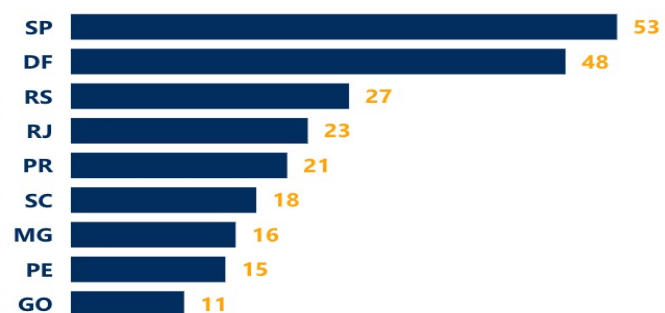
# ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL (BrasiLAB, 2024)

338 iniciativas

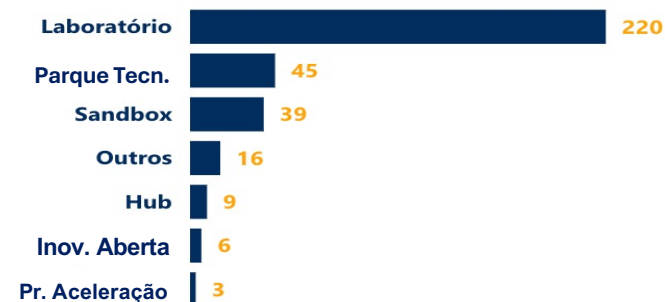
## Iniciativas por Região



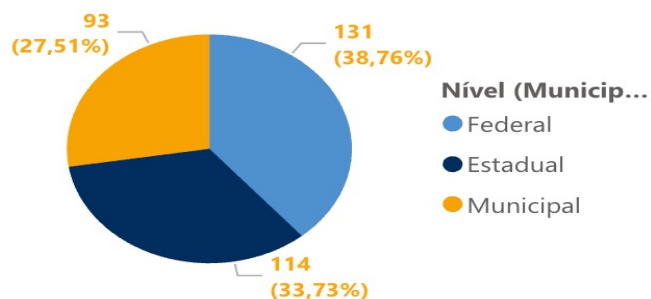
## Iniciativas por Estado



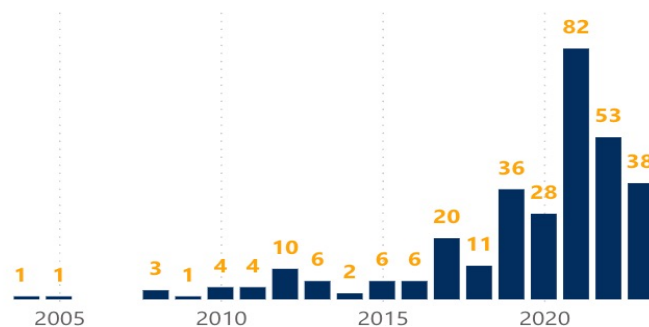
## Iniciativas por Tipo



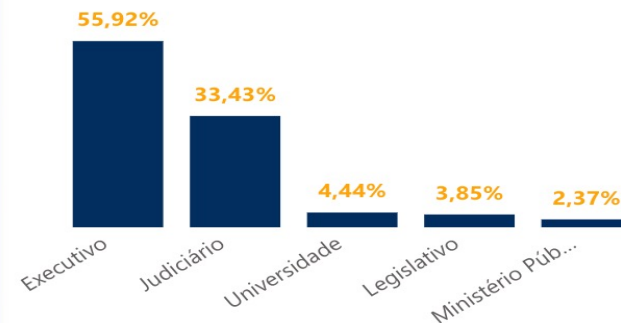
## Iniciativas por Nível



## Iniciativas por Ano de Criação



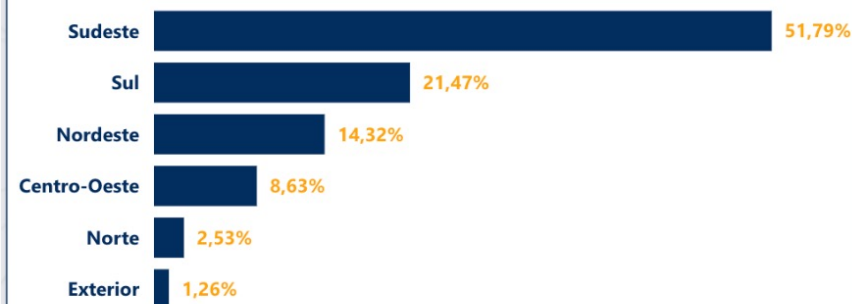
## Iniciativas por Poder



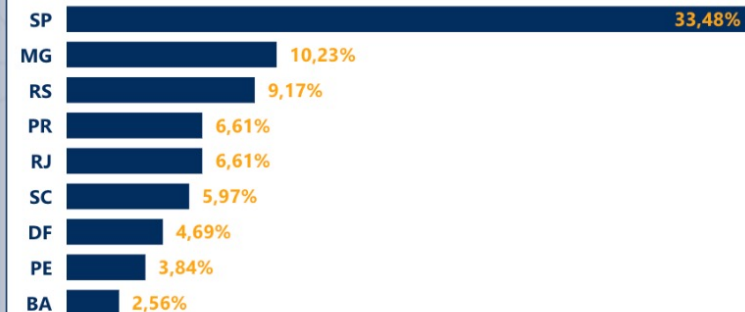
# ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL (BrasiLAB, 2024)

475 startups

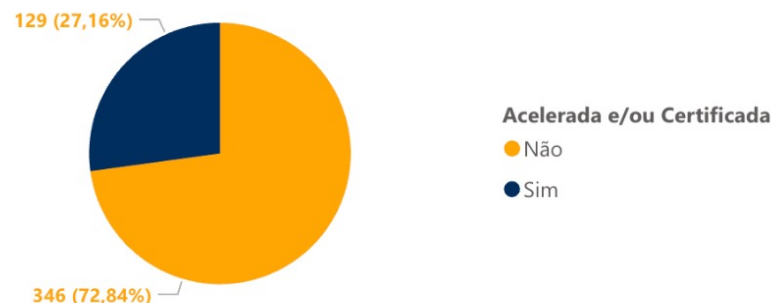
GovTechs por Região



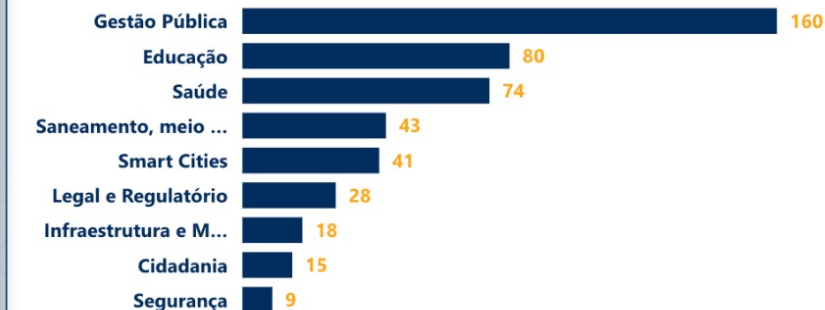
GovTechs por Estado



GovTechs da Rede BrazilLAB



GovTechs por Vertical Temática



# ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL - CONECTORES



Concursos e prêmios de inovação



Redes colaborativas e comunidades de prática



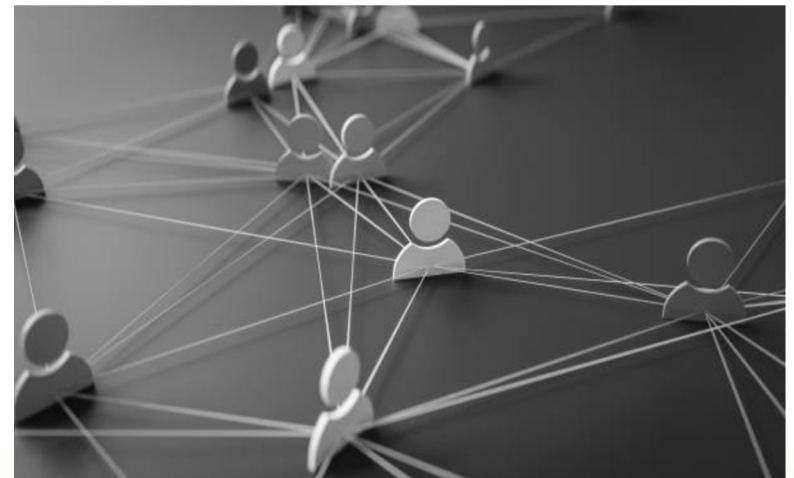
Encontros e semanas de inovação



ENAP



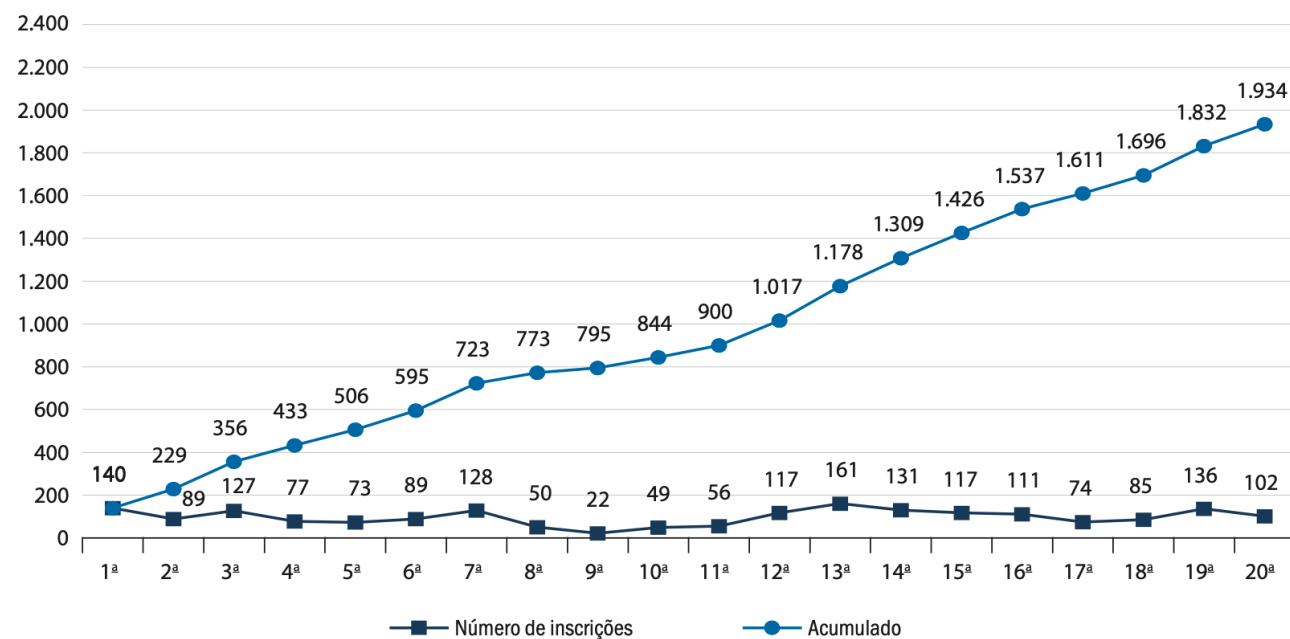
**Novo marco: Ministério da Gestão e da Inovação no Setor público**



# INICIATIVAS INOVAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

(Cavalcante *et al.*, 2017)

Número de inscrições no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1996-2015), por edição



2x



**MAS...**



Para além da **bolha**

Cultura de **experimentação emergente**

Obstáculos normativos e **rigidez burocrática**

**Resistência** à inovação e **aversão ao risco**

**Baixa adoção de compras** públicas de inovação

Faltam **incentivos** e **recursos**

Falta de patronício/ rotatividade de lideranças

Baixa **capacidade** técnica (estados e municípios)



## DESAFIO (OCDE, 2022)



"Não existe democracia forte sem um Estado, um governo e uma administração pública fortes, legítimas e responsivas..."

(Francisco Gaetani)

. 26% confiam no governo federal

. 30% satisfeitos com sistema educacional

. 32% satisfeitos com serviços administrativos

. 23% acreditam na preparação para enfrentar uma nova pandemia

. 28% confiam na capacidade de implementar ideias inovadoras para melhorar serviços públicos

425-0029-1



## 'Blackout of the pens': Anti-corruption oversight and operational efficiency in Brazil

6 March 2025

In 21<sup>st</sup> century Brazil, many public managers found themselves hesitating or even avoiding decisions for fear of sanctions from the country's powerful control and accountability bodies. In transportation projects, for instance, officials reportedly were afraid to sign off on routine processes, worrying a procedural error or a conflicting assessment from auditors could leave them with a large fine or a ban from office.<sup>1</sup> And in the health sector, when the price of medical equipment shot up during the Covid-19 pandemic, some officials stopped ordering items like masks, worried they would be punished by control bodies for paying higher-than-usual prices.<sup>2</sup>

This phenomenon of public servants avoiding taking decisions that might put them at personal risk had come to be known as the *apagão das canetas*, or the 'blackout of the pens', likening the halting of work to a power outage.<sup>3</sup> The result, as the editors of *ConJur*, a prominent legal news site, put it, was 'tenders that are not conducted, projects that never get off the ground, and people left without the public services they are entitled to.'<sup>4</sup>

Brazil's control bodies – that is, the audit agencies, investigative and prosecutorial authorities, and the judicial system – had been strengthened with the post-dictatorship constitution of 1988. One instance was the expansion of the mandate of the *Tribunal de Contas da União* (TCU, or Federal Court of Accounts). The TCU was responsible for external control and oversaw the executive branch's use of federal public funds. Since then, the system had grown in scope, often in the relentless wake of corruption scandals. (See [Exhibit 1](#) for an overview.) The public tended to look favourably on these organisations for their role in tackling corruption.<sup>5</sup> However, some public managers believed that the control bodies had created a culture of excessive control, one which eliminated any room for discretion, risk-taking, or even mere mistakes.<sup>6</sup>

Indeed, for some public managers, the control activities had gone too far. They often felt that the TCU, for instance, was too procedurally focused, sometimes demanding time-consuming justifications for inconsequential irregularities.<sup>7</sup> Moreover, strict penalties applied whether an irregularity was an intentional act of corruption or an innocent error. And the TCU was just one of the many bodies reviewing decisions, potentially leading to conflicting assessments from the different actors. At a time when Brazil, like governments around the world, sought new solutions for complex problems, some public managers

Copyright © University of Oxford 2025. Associate Professor Martin J Williams, Associate Director (Case Centre on Public Leadership) Sarah McAra, and Visiting Fellow Margarita Gómez prepared this case, with special thanks to Antônio Anastasia, Izabela Corêia, Gabriela Laffa, Cesar Miola, Vera Monteiro, and Carlos Ari Sundfeld for their insights. Special thanks to Aisha Holland, Bay Oliveira and Guillermo Torral for their feedback. Certain details of the case may have been fictionalised to serve pedagogical purposes. Cases are developed solely as the basis for class discussion and are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, whether by photocopying or storing in any medium by electronic means or otherwise, except as permitted by law, without permission in writing from the University of Oxford.



Distributed by The Case Centre

All rights reserved

info@thecasecentre.org

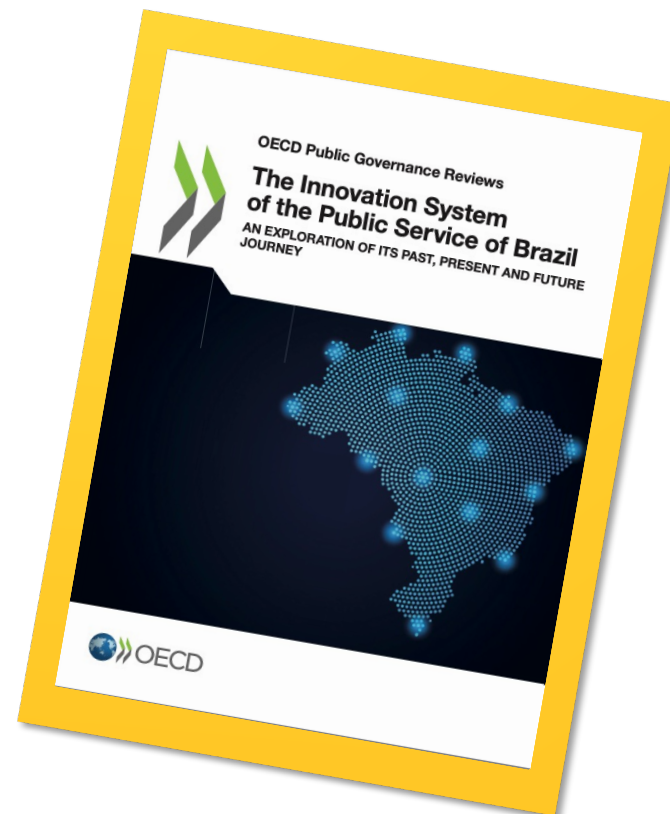
+44 (0)1234 750903 or +1 781 236 4510

www.thecasecentre.org

60% concordam que o **medo do controle**  
é um **obstáculos** para gestores públicos  
adotarem **soluções inovadoras**

"Para mitigar os vieses existentes contra a inovação,  
é necessária uma abordagem sistêmica  
para a inovação."

(OCDE, 2019)



# POR UMA POLÍTICA DE ESTADO PARA A INOVAÇÃO PÚBLICA



## **Visão clara e compartilhada para a inovação**

O que e por quê inovar, desafios e prioridades (missões) para inovação



## **Governança e fortalecimento do ecossistema de inovação**

Coordenação, papéis, articulação e sinergias



## **Infraestrutura pública de inovação**

Normas, recursos, capacidades, incentivos, estruturas, redes, ambiência



## **Ambiência para experimentar e escalar**

Erro legítimo, controle como aliado, cultura orientada ao aprendizado



## **Monitoramento e aprendizado sistêmicos**

Indicadores, monitoramento, transparência e avaliação

# POR UMA POLÍTICA DE ESTADO PARA A INOVAÇÃO PÚBLICA





**II SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE  
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO  
NO SETOR PÚBLICO**

2025

**OBRIGADA!**

CLAUDIA MARTINELLI WEHBE  
DINOV – MGI



**pólen**  
Laboratório de Inovação  
em Gestão Pública

