REFERENCIAL · DIMENSÃO GOVERNANÇA

Governança da inovação governamental

Marco teórico, normativo e operacional e o Modelo de Governança da Inovação Governamental do Brasil



Dimensão Governança

GINGA

SOBRE A GINGA

O Movimento GINGA foi instituído pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), por meio da Diretoria de Inovação Governamental (DINOV/SEGES), para que a inovação governamental deixe de depender de esforços isolados. Articula cinco dimensões transversais: Governança, Incentivos, Normas, Gestão de Capacidades e Ambiência.

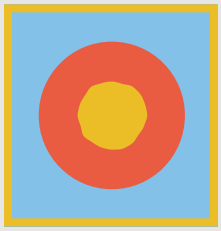
SOBRE A DIMENSÃO GOVERNANÇA

Governança é a espinha dorsal que organiza a roda do ecossistema. Define papéis e responsabilidades e alinha prioridades estratégicas, de modo que os órgãos públicos possam experimentar sob incerteza com método e segurança jurídica, sempre voltados ao valor público.

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Estabelece o marco teórico, normativo e operacional da Governança da Inovação no âmbito do Movimento GINGA e apresenta o Modelo de Governança da Inovação Governamental do Brasil, desenvolvido pelo MGI em cooperação técnica com a Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB).

AS CINCO DIMENSÕES DA GINGA



Governança



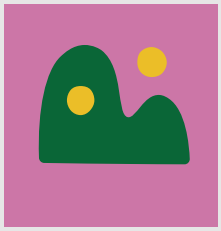
Incentivos



Normas



Gestão de Capacidades



Ambiência

SUMÁRIO

1 **O que é governança**
— 05
Definições, as quatro funções de governar, perspectivas analíticas e o enquadramento normativo federal.

2 **Governança para a inovação**
— 12
O deslocamento conceitual quando o objeto governado é marcado pela incerteza e pela experimentação em rede.

3 **Por que a governança da inovação importa**
— 18
Os custos da descontinuidade, da fragmentação e do controle punitivo, e o diagnóstico do MVP MGI–SEGIB.

4 **O Modelo GINGA de Governança**
— 22
Propósito, critérios, três planos funcionais, Roda GINGA, percurso de cinco etapas e registro comum.

5 **Governança na prática**
— 31
Sete princípios, papéis internos mínimos, perguntas-guia e armadilhas a evitar nos órgãos.

6 **Considerações finais**
— 36
Da teoria contemporânea de administração pública à prática executiva do Estado brasileiro.

APRESENTAÇÃO

No Brasil, o Estado produz **soluções de alto impacto**, mas quase sempre nas brechas da burocracia, graças ao voluntarismo de servidores isolados, os chamados **"heróis da inovação"**, que atuam sem respaldo institucional formal e com receio permanente do controle sancionatório.

O Movimento GINGA responde a essa vulnerabilidade de forma sistêmica. Na dimensão **Governança**, define papéis e responsabilidades e alinha prioridades estratégicas, para que os órgãos possam experimentar sob incerteza com método e segurança jurídica.

O CICLO DA VULNERABILIDADE

Um servidor inova **sem mandato formal** e com receio do controle

↓

Ele **muda de setor**, ou a gestão se transforma

↓

A iniciativa é **interrompida** e a memória técnica **se perde**

↓

A administração **recomeça do zero**

A inovação governamental se sustentará quando deixar de depender de esforços isolados e passar a ser **governada como capacidade pública permanente.**

1

O QUE É GOVERNANÇA

Definições, funções de governar, perspectivas analíticas e enquadramento normativo

GOVERNANÇA É DIREÇÃO

Governar é conduzir rumo a objetivos coletivos

A palavra deriva de um vocábulo grego que significa *conduzir*. Na esfera pública, quer dizer "dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos" (PETERS, 2013, p. 29).

GESTÃO

Executa e opera rotinas.

GOVERNANÇA

Define **rumos**

Coordena **atores interdependentes**

Monitora **trajetórias**

Institucionaliza o **aprendizado**

1.1 · UM CONCEITO EM EVOLUÇÃO

Três matrizes históricas explicam a expansão do termo

Ganhou espaço a partir da década de 1980 e hoje circula em cerca de **cinquenta campos de estudo** (LEVI-FAUR, 2012, *apud* CAVALCANTE; PIRES, 2018).

Governança corporativa

Mecanismos de direção e controle dos acionistas sobre decisões e desempenho executivo, apoiados em conselhos, metas contratualizadas, integridade e prestação de contas.

Reformas da Nova Gestão Pública

Descentralização e agencificação dos anos 1990 fragmentaram o Estado em unidades especializadas e obrigaram a repensar a coordenação intra e intergovernamental (BOUCKAERT; PETERS; VERHOEST, 2010; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Complexidade dos problemas públicos

Mudanças tecnológicas, demográficas e socioambientais aceleradas, somadas à demanda por transparência, participação social e melhores serviços sob restrição fiscal (MARQUES, 2016).

O DEBATE EM TRÊS MOVIMENTOS

RHODES, 1996

"Novos processos de governo, ou renovadas condições para o exercício do poder [...], ou novos métodos por meio dos quais a sociedade é governada" (p. 652).

→

BELL; HINDMOOR, 2009

Parte da literatura levou a tese ao extremo da "governança sem governo"; correntes recentes devolvem ao Estado a **posição central** na condução de redes e parcerias.

→

PETERS, 2013

Contorna o impasse olhando para as **funções que precisam ser cumpridas** no espaço público, qualquer que seja a combinação de atores estatais e sociais que as execute.

1.2 · PRINCIPAIS DEFINIÇÕES

O que a literatura e os marcos nacionais entendem por governança

FONTE	DEFINIÇÃO OU IDEIA CENTRAL	ÊNFASE
Peters (2013)	Dirigir a economia e a sociedade rumo a objetivos coletivos por meio de quatro funções: estabelecer metas, dar coerência, implementar, avaliar e responsabilizar.	Funções de governar
Rhodes (1996)	Governar por meio de redes auto-organizadas e interdependentes, baseadas em confiança e negociação contínua.	Redes interorganizacionais
Osborne (2010)	Coordenação plural e colaborativa voltada à coprodução de políticas e serviços em sistemas abertos (Nova Governança Pública).	Coprodução e redes
Marques (2016)	Atores estatais e não estatais interconectados por ligações formais e informais, operando no processo de políticas públicas em cenários institucionais específicos.	Arranjos institucionais
Timmers (2000)	Salvaguardas institucionais que permitam alcançar objetivos políticos, num ciclo integrado de gerenciamento, controle, supervisão e prestação de contas.	Responsabilidade ministerial
IBGP (2014)	Sistema de mecanismos institucionais que garantem que os resultados desejados pelos cidadãos sejam definidos, priorizados e alcançados.	Resultados para o cidadão
TCU (2020)	Mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão.	Mecanismos de controle
Decreto nº 9.203/2017	Liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços.	Norma federal vigente

Fonte: elaboração própria a partir da literatura e dos marcos normativos.

DOIS NÍVEIS NO SETOR PÚBLICO

Governança pública

Articulação do Estado com a sociedade e coordenação sistêmica de políticas.

Governança organizacional pública

Como cada órgão ou entidade é internamente dirigido (MELLO, 2006, *apud* IBGP, 2014).

Organizações públicas respondem ao Congresso, aos órgãos de controle e aos cidadãos sob exigências estritas de legalidade, publicidade e impessoalidade (BARRETT, 2001). Por isso, **modelos do setor privado só podem ser transpostos com redução sociológica e adaptação institucional.**

1.3 · AS QUATRO FUNÇÕES DA GOVERNANÇA

O que todo arranjo de governança precisa desempenhar (Peters, 2013)

1

Estabelecimento de metas

Definir, priorizar e legitimar objetivos coletivos. O enquadramento de um problema determina qual organização o assume, sob qual mandato e com quais recursos.

2

Coerência e coordenação

Compatibilizar metas, tempos e programas de organizações que defendem seu "campo de atividade". Wildavsky chamou a coordenação de "pedra filosofal" da administração pública.



4

Responsabilização e avaliação

Avaliar para prestar contas e, acima de tudo, gerar aprendizado institucional, corrigindo rotas num ciclo contínuo ("cibernético") de retroalimentação.

3

Implementação

Converter decisões em entregas na ponta. Exige delegação calibrada e instrumentos de indução, pactuação e habilitação, em lugar do simples comando hierárquico.

1.4 · DUAS PERSPECTIVAS

Prescritivo-formal ou analítico-operacional?

Cavalcante e Pires (2018) alertam que governança pode operar como **"conceito mágico"** (POLLITT; HUPE, 2011): forte apelo retórico e pouca precisão prática. Há duas maneiras de mobilizá-lo.

	PRESCRITIVO-FORMAL "Boa governança"	ANALÍTICO-OPERACIONAL Governança situada
Origem predominante	Organismos multilaterais (Banco Mundial) e governança corporativa clássica.	Teoria do Estado, análise de políticas públicas e capacidades estatais (PETERS, 2013; LEVI-FAUR, 2012).
Pergunta orientadora	Que estruturas, comitês e controles padronizados todo órgão público deve possuir?	Como atores, regras, capacidades e instrumentos de fato se articulam para resolver problemas neste contexto?
Resposta típica	Pacotes homogêneos: colegiados formais, planos diretores, manuais de conformidade e checklists.	Arranjos dinâmicos, adaptados à natureza da política pública e à maturidade de cada organização.
Principal risco	Mimetismo isomórfico (ANDREWS; PRITCHETT; WOOLCOCK, 2017) e ênfase desproporcional no controle formal em detrimento do resultado.	Exige maior capacidade analítica, diagnóstico situado e disposição para coordenação em rede.

Fonte: elaboração própria com base em Cavalcante e Pires (2018) e Pollitt e Hupe (2011).

GOVERNANÇA COMO METAMODELO

Oferecer referenciais e ferramentas que estimulem a reflexão situada de cada órgão e equilibrem controle com flexibilidade operacional, "de modo a propiciar condições [...] para o **experimentalismo ou processos de tentativa e erro**, essenciais para o desenvolvimento de inovações".

Cavalcante e Pires (2018, p. 14)

1.5 · A GOVERNANÇA PÚBLICA NO BRASIL E NA OCDE

O marco federal: TCU e Decreto nº 9.203/2017

3 MECANISMOS

Liderança | Estratégia | Controle

3 FUNÇÕES

Avaliar | Direcionar | Monitorar

Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (BRASIL, 2020) e Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

VALOR PÚBLICO · ART. 2º, II

"Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público."

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA · ART. 3º

Capacidade de resposta	Integridade	Confiabilidade	Melhoria regulatória	Prestação de contas e responsabilidade	Transparência

NO PLANO INTERNACIONAL · OCDE (2025)

Agendas transversais e de longo prazo se governam em três pilares interdependentes:

Compromisso

Arranjos institucionais claros, estratégia de longo prazo, coordenação interministerial, monitoramento e prospectiva.

Capacidades

Ferramentas metodológicas, compras públicas estratégicas, orçamento e competências das equipes.

Consenso

Participação, comunicação transparente e construção de legitimidade duradoura.

Na prática administrativa, o decreto foi recebido sobretudo como exigência de conformidade processual e de gestão de riscos operacionais.

Lido com atenção, porém, traz dispositivos que amparam diretamente uma governança voltada à inovação →

O DECRETO Nº 9.203/2017 A FAVOR DA INOVAÇÃO

Oito dispositivos que sustentam a governança da inovação

DISPOSITIVO	O QUE ESTABELECE		CONEXÃO COM A GINGA
ART. 4º, I	Direcionar ações para resultados, "encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades".	→	**Inovação como diretriz expressa** e dever da governança pública federal.
ART. 4º, II E IV	Simplificação administrativa, modernização da gestão e integração dos serviços; articular instituições e coordenar processos para gerar valor público.	→	Fundamenta **arranjos em rede** e espaços de cooperação como a Roda GINGA.
ART. 4º, VI	Processo decisório orientado por evidências, conformidade legal, qualidade regulatória e desburocratização.	→	Conecta a **experimentação controlada** à produção de evidências.
ART. 4º, VIII E X	Avaliar propostas de criação ou modificação de estruturas e definir formalmente funções, competências e responsabilidades.	→	Sustenta a **clareza de papéis mínimos** sem inflação organizacional.
ART. 5º	Liderança, estratégia (alinhamento e critérios de priorização) e controle (transparência e gestão de riscos) como mecanismos da governança.	→	A tríade sobre a qual operam os **três planos funcionais** do modelo.
ART. 6º, P. Ú.	Cabe à alta administração implementar acompanhamento de resultados, soluções para melhoria do desempenho e decisão fundamentada em evidências.	→	Corresponde às funções de **acompanhamento informacional** e gestão do conhecimento.
ART. 15-A, II	Compete aos Comitês Internos de Governança "incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados [...], que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório".	→	Instância colegiada **já instituída** em todos os ministérios e autarquias para abrigar a pauta, **dispensando novos comitês**.
ART. 17	Gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico e aos processos, com controles internos proporcionais aos riscos.	→	Base para diferenciar o **risco de experimentação controlada** do risco operacional inaceitável.

Fonte: elaboração própria a partir do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017).

2

GOVERNANÇA PARA A INOVAÇÃO

Quando o objeto governado é marcado pela incerteza
e pela experimentação em rede



OUTRA LÓGICA DE GOVERNAR

Quando o objeto a governar é a inovação pública, os pressupostos da administração linear já não bastam

A governança tradicional foi desenhada para contextos previsíveis, em que se busca **reduzir a variabilidade** e auditar desvios em relação a um plano preestabelecido.

Governar a inovação exige dirigir, coordenar, habilitar e aprender com **processos incertos**, em que as soluções não estão dadas e a refutação de hipóteses em testes controlados faz parte do método.

AS QUATRO FUNÇÕES DE PETERS, EXERCIDAS SOB OUTRA LÓGICA

Estabelecer metas	Coerência e coordenação	Implementação	Responsabilização e avaliação
↓	↓	↓	↓
Metas orientadas a problemas e missões públicas	**Coordenação horizontal em rede**	**Implementação experimental apoiada por suporte especializado**	**Avaliação para a aprendizagem institucional, e não para a punição retrospectiva**

2.1 · DOIS OBJETOS COMPLEMENTARES

"Governança da inovação" designa dois objetos distintos

OBJETO 1

Governança da política de inovação

Arranjo de esforços e políticas governamentais em diferentes setores para fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico e o desempenho inovador de empresas e organizações (CAVALCANTE, 2021; 2023). Horizonte: o **Sistema Nacional de Inovação** (FREEMAN, 1995, *apud* CAVALCANTE, 2023).

OBJETO 2 · FOCO DA GINGA

Governança da inovação governamental

Arranjos, regras, fluxos e espaços relacionais que permitem ao **próprio Estado inovar** em seus serviços, políticas públicas, processos administrativos e formas de interação com a sociedade.

COMPONENTES ANALÍTICOS

Cinco componentes para ler qualquer arranjo de governança da inovação

Cavalcante (2021; 2023) distingue uma **visão aplicada** (desenhar e implementar combinações coerentes de instrumentos) de uma **visão analítica** (estudar os arranjos dinâmicos entre cinco componentes estruturais).

	O QUE COMPREENDE	PERGUNTA PARA O GESTOR
01 Atores	Órgãos públicos (finalísticos, centrais e de controle), academia, setor privado, terceiro setor, cidadãos e organismos internacionais.	**Quem precisa estar articulado na roda para resolver o problema?**
02 Instituições	As regras formais e informais do jogo: marcos legais, decretos, normas internas, cultura administrativa e rotinas de controle.	**Quais regras habilitam a experimentação e quais bloqueiam a iniciativa?**
03 Ideias	Concepções compartilhadas, paradigmas e modelos mentais sobre o papel do Estado e o sentido da inovação pública.	**Para que inovamos e qual conceito de valor público orienta nossas escolhas?**
04 Arenas de interação	Fóruns, redes, comitês, laboratórios e espaços colegiados onde os atores dialogam, negociam e pactuam decisões.	**Onde a articulação, a troca de aprendizados e a priorização acontecem?**
05 Instrumentos *(policy mix)*	Financiamento, compras públicas de inovação, regulação experimental, formação, mentoria e sistemas de registro.	**Com quais meios e apoios concretos viabilizamos a testagem e a escala?**

Fonte: elaboração própria a partir de Cavalcante (2021).

2.2 · DA INOVAÇÃO EPISÓDICA À CAPACIDADE ESTATAL

Inovação no setor público é a introdução e implementação de abordagens, processos ou serviços novos no contexto organizacional, **com a finalidade de gerar valor público** (MULGAN; ALBURY, 2003; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016).

No Brasil, a produção inovadora estatal é **ativa, mas historicamente dispersa** e pouco sistematizada (CAVALCANTE *et al.*, 2017).

CINCO APORTES TEÓRICOS PARA A GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO

1

Problemas perversos *(wicked problems)* · Rittel; Webber, 1973

Desafios complexos e multicausais, com partes interdependentes, não admitem respostas padronizadas de balcão: exigem **experimentação iterativa** entre múltiplos setores.

2

Inovação colaborativa em rede · Sørensen; Torfing, 2011; Osborne, 2010

Nenhum órgão detém sozinho os recursos cognitivos, jurídicos e operacionais para problemas transversais. Espaços horizontais de articulação passam a ser **infraestrutura de governança**.

3

Governança robusta · Ansell; Sørensen; Torfing, 2021

Em cenários turbulentos, combina **autonomia delimitada** (direção clara no topo, liberdade de método na ponta) e **bricolagem institucional**, o "improviso com técnica" de recombinar estruturas, normas e repertórios existentes.

4

Papéis explícitos e sistemas de inovação pública · Deschamps; Nelson, 2014; OCDE, 2017; 2019

Clareza sobre quem direciona, quem aloca suportes, quem executa e quem sistematiza o aprendizado. Converge com os cinco compromissos da Declaração da OCDE (2019):

- abraçar e intensificar a inovação
- encorajar e equipar servidores
- cultivar novas parcerias
- apoiar a exploração e a experimentação
- difundir lições e práticas

5

Missões e capacidades dinâmicas · Mazzucato, 2018; Kattel, 2023

Direcionar o esforço inovador para **missões públicas relevantes** e desenvolver rotinas para perceber mudanças, conectar agentes, testar hipóteses e remodelar práticas.

O DESLOCAMENTO CONCEITUAL

Da governança de conformidade à governança GINGA da inovação

	CONFORMIDADE TRADICIONAL		GOVERNANÇA GINGA
Premissa operacional	Previsibilidade, estabilidade e controle de processos lineares previamente conhecidos.	→	Incerteza estrutural, adaptação iterativa e aprendizagem contínua pela prática.
Mecanismo de coordenação	Hierarquia vertical, validação prévia obrigatória e filtros de autorização burocrática.	→	Coordenação em rede, habilitação de condições e ausência de instâncias de veto prévio.
Tratamento do erro	Desvio de conformidade ou falha de execução passível de responsabilização sancionatória.	→	Hipótese refutada em ambiente controlado e documentado, tratada como ativo de aprendizado institucional.
Lógica de adesão	Cumprimento compulsório imposto por decreto ou instrução normativa punitiva.	→	Adesão voluntária conquistada por incentivo, proposta de valor e utilidade prática percebida.
Foco do monitoramento	Auditoria de ritos formais, execução físico-financeira estrita e cumprimento de prazos fixos.	→	Acompanhamento informacional do ciclo de vida, remoção tempestiva de bloqueios e potencial de transferência e escala.

Fonte: elaboração própria.

2.3 · O MARCO NORMATIVO BRASILEIRO PARA A INOVAÇÃO

LEIS AUTORIZATIVAS, O BRASIL JÁ TEM

7

instrumentos legais centrais amparam a experimentação e a contratação de soluções inovadoras

2004–21

quase duas décadas de construção do arcabouço

2004 · Lei nº 10.973 (Lei de Inovação)
Base do regime de parcerias, encomendas tecnológicas e bônus tecnológico.

2015 · Emenda Constitucional nº 85
Atualizou o tratamento constitucional da ciência, tecnologia e inovação.

2016 · Lei nº 13.243 (Marco Legal de CT&I)
Atualizou a Lei de Inovação.

2018 · Decreto nº 9.283
Regulamentou o marco, disciplinando parcerias, encomendas tecnológicas e bônus tecnológico.

2018 · Lei nº 13.655 (LINDB)
Considerar os obstáculos e dificuldades reais do gestor (art. 22) e restringir a responsabilização pessoal a dolo ou erro grosseiro (art. 28).

2021 · Lei Complementar nº 182 (Marco Legal das Startups)
Licitação em modalidade especial e Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI).

2021 · Lei nº 14.133 (Nova Lei de Licitações)
Diálogo competitivo (art. 32) e procedimentos de manifestação de interesse para soluções inovadoras.

O que falta é uma **arquitetura de governança** que conecte esses instrumentos, ofereça suporte técnico e jurídico às equipes e reduza a insegurança interpretativa na hora de aplicá-los.

3

POR QUE A GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO IMPORTA

Os custos da descontinuidade, da fragmentação e do controle punitivo

QUATRO CUSTOS DA LACUNA

Sem governança, a inovação até acontece, mas não se acumula como capacidade estatal

Depende de indivíduos, se perde na transição de equipes e raramente ganha escala sistêmica.

3.1 Descontinuidade custa mais que a falta de coordenação central

3.2 Coordenação fraca deteriora serviços e duplica custos

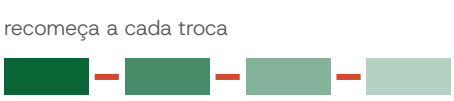
3.3 Controle dissociado da aprendizagem induz à paralisia

3.4 Resolver problemas complexos sustenta a confiança

3.1 · BRASIL E ESTADOS UNIDOS (CAVALCANTE, 2023)

Os dois têm baixa coordenação central. O que os separa é a continuidade institucional

	BRASIL	ESTADOS UNIDOS
	57º no Índice Global de Inovação (2021)	3º no Índice Global de Inovação (2021)
Desempenho sistêmico	Baixa eficiência na conversão de insumos institucionais em resultados efetivos.	Elevada eficiência na tradução de insumos e pesquisas em soluções aplicadas.
Arquitetura institucional	Diversidade média de órgãos e instrumentos; baixa coordenação sistêmica; interrupções frequentes.	Alta diversidade e descentralização; baixa coordenação central, compensada por elevada estabilidade.
Padrão de mudança	**Substituição e volatilidade:** desmonte recorrente, perda de memória e refundação a cada ciclo.	**Acréscimo em camadas (*layering*):** programas e aprendizados somam-se cumulativamente.





Fonte: elaboração própria a partir de Cavalcante (2023).

Lição: um modelo de governança da inovação só entrega valor se atravessar ciclos de gestão, preservar a memória técnica e evoluir por acréscimo, sem recomeçar a cada troca.

OS CUSTOS EM NÚMEROS

COORDENAÇÃO, CONTROLE E CONFIANÇA

3 de 24

países da OCDE têm mandatos e fluxos claros para resolver divergências entre ministérios; 15 têm canais formais de comunicação (OCDE, 2025)

3.2

Coordenação fraca deteriora serviços e duplica custos públicos

Organizações burocráticas tendem a proteger suas jurisdições e a disputar orçamento, pessoal e visibilidade (PETERS, 2013). Sem coerência horizontal, multiplicam-se sistemas incompatíveis e **soluções idênticas são financiadas em duplicidade** por órgãos vizinhos.

60,6%

dos agentes públicos em funções gerenciais veem o receio do controle como entrave à contratação de soluções inovadoras (BRASIL, 2019)

3.3

O controle dissociado da aprendizagem induz à paralisia decisória

O excesso de controles formais e retrospectivos produz o "**apagão das canetas**" (WILLIAMS *et al.*, 2024; FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL, 2024). Quando a governança não distingue o risco controlado da experimentação de improbidade ou desídia, o servidor pende para a autodefesa burocrática e o status quo (CAVALCANTE; PIRES, 2018; PALMA, 2020).

37%

dos cidadãos dos países avaliados acreditam que os governos atuam de forma equilibrada diante de problemas complexos (OCDE, 2025)

3.4

Resolver problemas complexos sustenta a confiança nas instituições

A confiança no governo nacional depende cada vez mais da percepção de competência diante de problemas complexos e intergeracionais (*Government at a Glance*). Lideranças que motivam e habilitam servidores a inovar com foco nas pessoas fortalecem a **legitimidade democrática**.

O DIAGNÓSTICO DE 2026

Os diagnósticos empíricos realizados pela GINGA em 2026 confirmam os problemas apontados pela literatura e deram origem ao Modelo MGI–SEGIB.

A

Vulnerabilidade de quem inova na ponta

55,5% dos profissionais que conduzem ações de inovação **não ocupam cargos de chefia** ou funções formais de direção (RIZARDI, 2026a; 2026b). Sem governança que envolva a alta administração, operam sem mandato decisório e somam a experimentação às rotinas burocráticas.

B

Isolamento e dependência de redes informais

Sem um modelo comum, a inovação fica restrita a esforços pontuais, depende de **relações pessoais** para acessar suporte jurídico ou financiamento, perde conhecimento com a rotação de equipes e **trava na contratação ou no escalonamento** (BRASIL; SEGIB, 2026).

C

Convergência com órgãos centrais e de controle

TCU · CGU · MCTI · SGD/MGI · SEST/MGI

Nas escutas estratégicas, consolidou-se que a governança da inovação ganha tração quando se conecta aos **fluxos decisórios que já produzem consequência administrativa**: planejamento estratégico, planos diretores de TIC, alocação orçamentária e gestão preventiva de riscos.

4

O MODELO GINGA DE GOVERNANÇA

Modelo de Governança da Inovação Governamental do Brasil, desenhado com a SEGIB

A PREMISSA DO MODELO

Organizar a direção, articular o suporte especializado e **compartilhar o registro** das iniciativas para que os órgãos inovem com sustentação.

✓ As **decisões operacionais** permanecem com os órgãos

✗ Inovar **não depende de autorização prévia**

✗ Não acrescenta uma **camada de conformidade** burocrática

COOPERAÇÃO TÉCNICA MGI-SEGIB · 2026

O desenho mínimo viável resulta da cooperação firmada entre o MGI e a Secretaria-Geral Ibero-Americana (BRASIL; SEGIB, 2026). O organismo internacional contribuiu com:

Metodologia comparada ibero-americana

Facilitação das instâncias de cocriação

Sistematização das convergências

Modelagem técnica das propostas

7 etapas de construção e validação em 2026

~80 participantes nas duas primeiras oficinas

16 órgãos federais no Laboratório de Brasília

6 países ibero-americanos em diálogo

4.1 · PERCURSO METODOLÓGICO

SETE ETAPAS DE CONSTRUÇÃO

Construído e testado ao longo de 2026, com rastreabilidade e legitimidade interinstitucional.

1. Laboratório de Governança de Brasília · 9 a 11 de março

Cerca de 40 representantes de 16 órgãos federais (MGI, TCU, CGU, AGU, Enap, ministérios setoriais, CAIXA, Polícia Federal), universidades (UnB, UERJ), CLAD e delegações de França, México, Uruguai, Costa Rica, Guatemala e República Dominicana. Oito mesas independentes produziram dois consensos:

unanimidade
adesão ao modelo por incentivo e utilidade percebida, sem obrigação normativa

7 de 8 mesas
priorizam a gestão do conhecimento e aprendizagem como função indispensável contra a descontinuidade

2. Oficina no Convergência 2026 · Goiânia, 12 de março

Teste das premissas com cerca de 40 executores públicos em sete grupos (governos estaduais e municipais, tribunais, Ministério Público e Sistema S). Propostas de incentivos à adesão:

tempo protegido · selos de maturidade · intercâmbio entre equipes

3. Consolidação do MVP de Desenho

Estruturação preliminar do propósito, critérios orientadores, funções mínimas, espaço de articulação e percurso operativo.

4. Grupo Estratégico Interinstitucional

Colegiado de validação com instituições-chave (MGI, AGU, TCU, CAIXA, Enap, UnB, entre outras) para submeter o desenho ao teste de viabilidade administrativa.

4.1 · PERCURSO METODOLÓGICO (CONT.)

5. Análise de Convergências para Implementação

Avaliação estruturada de todos os blocos funcionais. O ponto mais sensível foi o risco de o apoio jurídico atuar como filtro validador obstativo, o que levou a **redesenhar a função como suporte preventivo e habilitador**.

>70% de respaldo em todos os blocos funcionais	**73%** aprovam o monitoramento estritamente informacional	**27%** de tensão sobre o apoio jurídico

6. Rodada de Decisões para Implementação

Deliberação sobre sete questões operacionais críticas, com critério qualificado de **dois terços** das respostas válidas. O patamar foi alcançado em quatro decisões:

- Gestão distribuída do conhecimento
- Entradas distribuídas com registro comum
- Registro integral do ciclo de vida
- Atuação habilitadora do apoio especializado

7. Sessão de Acordos Finais · agosto de 2026

Pactuação das três questões remanescentes pela confirmação das alternativas majoritárias:

- Governança estratégica compartilhada entre DINOV e instância colegiada
- Natureza relacional e não decisória da Roda GINGA
- Escopo progressivo do piloto do MVP

4.2 · PROPÓSITO DO MODELO

Criar condições institucionais para que a inovação governamental deixe de depender de esforços isolados, lideranças circunstanciais ou arranjos informais e **se desenvolva como capacidade pública estável no Estado brasileiro.**

TRÊS CRITÉRIOS CENTRAIS DE ENQUADRAMENTO E PRIORIZAÇÃO

1

Valor público

Benefícios concretos para os cidadãos ou para a qualidade do gasto e do serviço público, o que **exclui inovações meramente cosméticas**.

2

Alinhamento estratégico

Conexão demonstrável com prioridades governamentais, planos setoriais ou desafios públicos relevantes.

3

Potencial de replicação, transferência ou escala

Capacidade de a solução, o método ou o aprendizado ser adaptado e reaproveitado por outras unidades, órgãos ou entes federativos.

CRITÉRIOS COMPLEMENTARES

- viabilidade prática de execução
- coerência institucional
- potencial de aprendizagem
- adequação dos suportes requeridos

4.3 · ARQUITETURA FUNCIONAL

Cinco funções mínimas em três planos, sem subordinação hierárquica

PLANO Estratégico — orienta e acompanha

1. Coordenação central

DINOV/SEGES/MGI + Instância Colegiada Interinstitucional

Orienta estrategicamente, conduz a priorização compartilhada e articula a infraestrutura de apoio. Preserva a autonomia dos órgãos.

Não exerce autorização prévia nem controle sancionatório

2. Acompanhamento e monitoramento

Unidades executoras alimentam; DINOV consolida

Natureza estritamente informacional: dá visibilidade ao avanço, identifica bloqueios sistêmicos e dimensiona a mobilização de apoios.

Não constitui auditoria

PLANO de Suporte — habilita e destrava

3. Gestão do conhecimento e aprendizagem

Enap (instituição habilitadora central), DINOV, redes e laboratórios

Formação, sistematização metodológica, curadoria de repositórios e difusão de lições aprendidas, **incluindo erros de experimentação**, ao longo de todo o percurso.

4. Apoio especializado

Parceiras conforme competência (AGU, SGD, órgãos de controle, fomento etc.)

Suporte jurídico, metodológico, financeiro, tecnológico e regulatório com **função habilitadora e preventiva**, removendo obstáculos para que as iniciativas avancem com segurança.

PLANO de Execução — realiza a entrega

5. Unidade executora da iniciativa

Órgão, entidade ou equipe pública que lidera a iniciativa

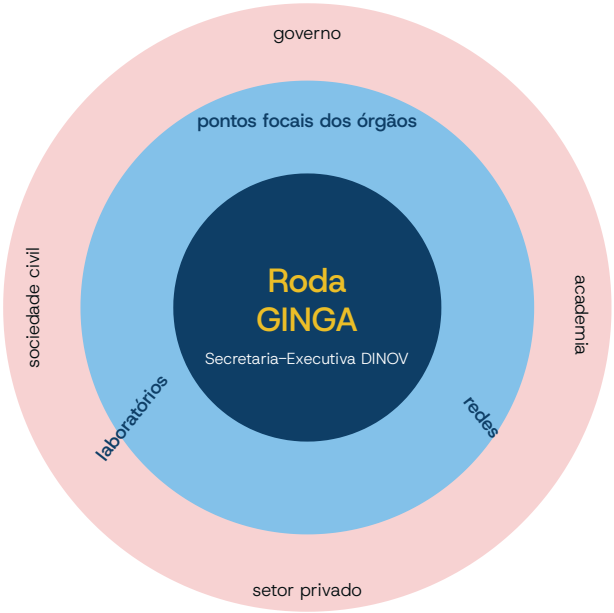
Conduz a execução concreta, formula hipóteses, identifica gargalos, aciona os apoios necessários e mantém atualizado o registro do ciclo de vida.

Fonte: elaboração própria a partir de Brasil e SEGIB (2026).

4.4 · RODA GINGA

O espaço transversal de articulação e aprendizagem coletiva

Convocada e apoiada pela **DINOV/SEGES/MGI** como Secretaria-Executiva. Adesão voluntária e composição progressiva.



A RODA FAZ

- Conecta pontos focais dos órgãos, laboratórios e redes
- Promove o intercâmbio de experiências
- Circula informações sobre desafios comuns
- Aproxima quem enfrenta um problema público de quem já testou soluções semelhantes

A RODA NÃO TEM

caráter deliberativo · poder decisório · poder de veto

COMPOSIÇÃO PROGRESSIVA

Começa no **Poder Executivo federal** → Incorpora as **quatro hélices**: governo, academia, setor privado e sociedade civil → Amplia a **articulação interfederativa** com estados e municípios

4.5 · PERCURSO DAS INICIATIVAS

Cinco etapas de referência, costuradas por um registro comum

Dá cadência e previsibilidade ao apoio institucional, **sem impor sequência linear rígida**.

1

Identificação e enquadramento

A iniciativa dá entrada, ganha visibilidade e é situada frente aos critérios. Entradas distribuídas (nas instâncias e redes parceiras), integradas por registro compartilhado.

2

Priorização

Ordenamento por valor público, alinhamento estratégico e escalabilidade, com justificativa transparente, definindo o grau de acompanhamento e de suporte prioritário.

3

Habilitação de condições

Ativação coordenada dos apoios (orientação jurídica, mentoria metodológica, ferramentas digitais, conexões ou recursos) para superar as barreiras iniciais.

4

Desenvolvimento com acompanhamento

Execução e testagem pela unidade responsável, com visibilidade contínua sobre marcos, ajustes de rota e bloqueios que exijam destravamento.

5

Aprendizagem, transferência e escalonamento

Documentação de resultados e aprendizados, de sucessos e de **hipóteses refutadas**, para que a solução seja reutilizada, adaptada ou ampliada.

FIO CONDUTOR

Registro Comum do Ciclo de Vida

Preserva a memória técnica do ecossistema. Núcleo mínimo:

i · Identificação

título, instituição, ponto focal

ii · Enquadramento

problema público, objetivo, público beneficiário, estágio

iii · Experimentação

hipóteses, riscos, bloqueios, decisões, aprendizados

iv · Conectividade

apoios acionados, atores, potencial de replicação ou escala

4.6 · VISÃO DE CONJUNTO

Três planos sem hierarquia, uma roda de articulação e um percurso comum

PROPÓSITO

Inovação governamental como capacidade pública estável e sustentável

Valor público	Alinhamento estratégico	Replicação e escalonamento

Plano estratégico

Coordenação central
Acompanhamento e monitoramento

DINOV + instância colegiada

Plano de suporte

Gestão do conhecimento
Apoio especializado

Enap e instituições parceiras

Plano de execução

Unidade executora da iniciativa
Conduz e solicita apoios

Órgão que lidera a iniciativa

Roda GINGA · articulação e aprendizagem, sem poder decisório · Secretaria-Executiva: DINOV

PERCURSO DAS INICIATIVAS

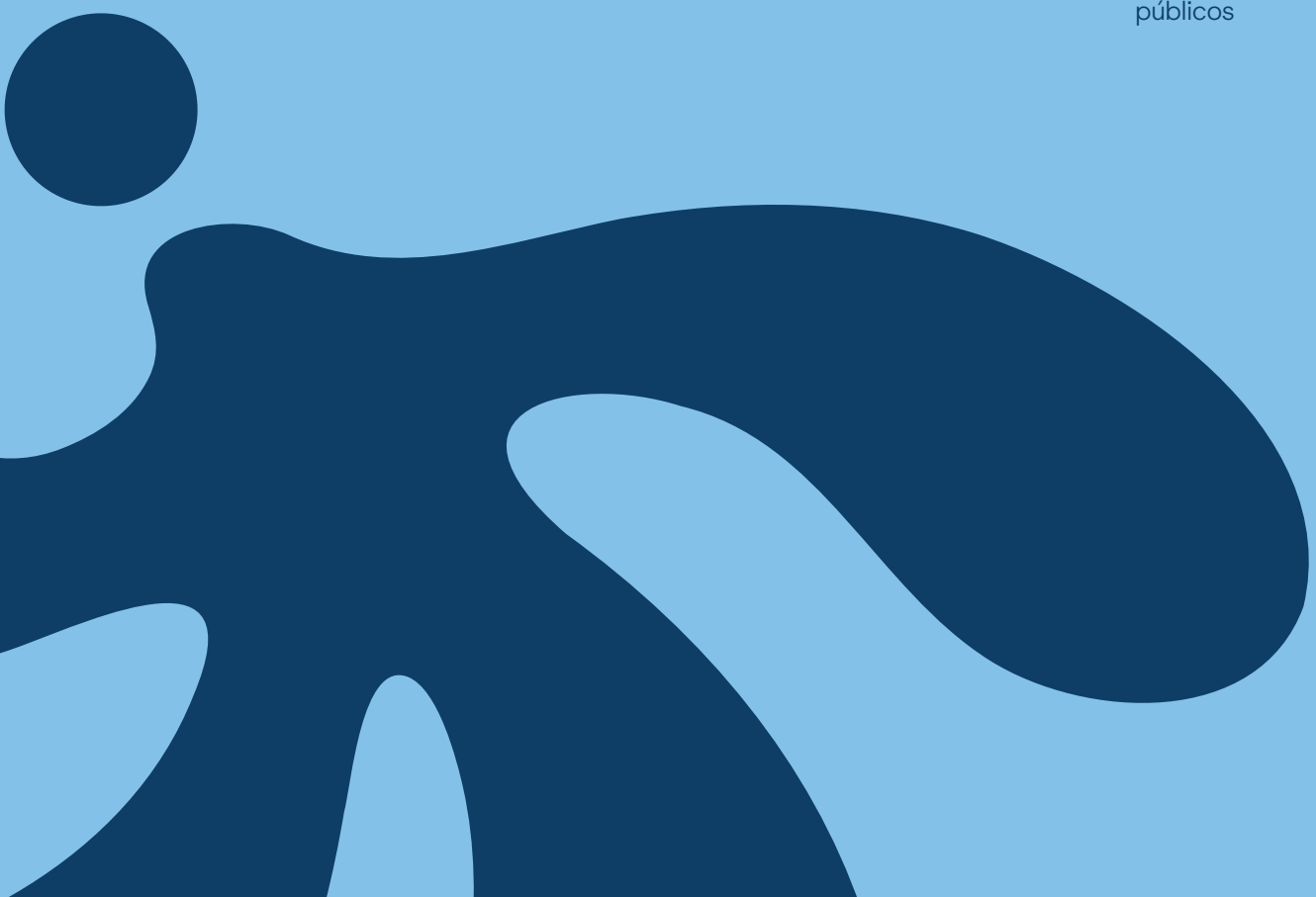
Identificação e enquadramento › Priorização › Habilitação de condições › Desenvolvimento e acompanhamento › Aprendizagem e transferência

Registro comum do ciclo de vida · fio informacional que conecta as etapas

5

GOVERNANÇA NA PRÁTICA

Princípios, papéis e perguntas-guia para os órgãos públicos



UM METAMODELO PRÁTICO

Cada órgão estrutura sua governança da inovação a partir da própria realidade, e se conecta ao modelo nacional

Porte, maturidade e realidade institucional orientam o arranjo; a conexão com a GINGA evita que o órgão inove de forma isolada. Em linha com a perspectiva analítico-operacional (CAVALCANTE; PIRES, 2018):

7 princípios orientadores | **Perguntas-guia** por função | **Papéis internos** mínimos | **Armadilhas** a evitar

5.1 · OS SETE PRINCÍPIOS GINGA DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO

1

Direção antes de estrutura

A governança começa pelo propósito e pelos problemas públicos prioritários. Comitês, escritórios ou fluxos vêm depois, na medida em que sejam necessários para sustentar a ação.

Por que importa → evita o mimetismo isomórfico e estruturas vazias, sem entrega de valor.

2

Orientar sem engessar (sem poder de veto)

As instâncias existem para dar sentido estratégico, priorizar, conectar recursos e acompanhar. Não devem funcionar como balcões de autorização prévia nem criar filtros que sufoquem as equipes.

Por que importa → preserva a autonomia criativa das equipes e a agilidade da experimentação.

3

Adesão por incentivo e utilidade percebida

O engajamento vem do valor prático entregue: remoção de barreiras, oferta de método, tempo protegido e respaldo institucional. Imposição normativa meramente formal não gera engajamento.

Por que importa → evita que a governança vire mais um ritual burocrático de papel.

4

Controle a serviço da aprendizagem

O acompanhamento tem natureza informacional e pedagógica. Em processos experimentais de boa-fé e com riscos delimitados, hipóteses refutadas não constituem infração funcional: são insumo documentado para o aprendizado.

Por que importa → reduz o "apagão das canetas" e protege a experimentação responsável.

5.1 · OS SETE PRINCÍPIOS (CONT.)

5

Continuidade por acréscimo (memória que transcende mandatos)

Combater o padrão histórico de descontinuidade (CAVALCANTE, 2023): aperfeiçoar cumulativamente o que já existe e manter registros estruturados, para que o conhecimento sobreviva à troca de chefias e governos.

Por que importa → estanca o desperdício de recursos causado pelo recomeço cíclico.

6

Apoio especializado com função habilitadora

Assessorias jurídicas, compras, TI e orçamento entram cedo, como parceiras de viabilização e de modelagem de riscos, e deixam o papel tradicional de controle obstativo tardio.

Por que importa → transforma gargalos normativos e operacionais em soluções seguras e testáveis.

7

Usar o que já existe (bricolagem institucional)

Antes de criar instâncias ou sistemas paralelos, mobilizar e qualificar as estruturas vigentes:

- Comitês Internos de Governança · art. 15-A, Decreto nº 9.203/2017
- SIORG · Decreto nº 9.739/2019
- laboratórios de inovação
- redes interinstitucionais

Por que importa → reduz custos de transação e acelera a implementação sem inflação normativa.

OS SETE PRINCÍPIOS EM UMA LINHA

Direção antes de estrutura	Orientar sem engessar	Adesão por incentivo	Controle para a aprendizagem	Continuidade por acréscimo	Apoio habilitador	Usar o que já existe

5.2 · DIAGNÓSTICO INTERNO POR FUNÇÃO

Perguntas-guia para a gestão do órgão

As quatro funções de Peters (2013), conectadas aos componentes do modelo GINGA, para diagnosticar e organizar a governança interna sem copiar formatos rígidos.

FUNÇÃO 1

Estabelecer metas

? Quais problemas públicos prioritários a inovação precisa enfrentar neste órgão?

? Como as iniciativas se conectam ao planejamento estratégico institucional?

GINGA: critérios de valor público, alinhamento estratégico e potencial de escala.

FUNÇÃO 2

Dar coerência e coordenar

? Quem tem visibilidade sobre todas as iniciativas de inovação em curso?

? Onde áreas finalísticas, áreas-meio e parceiros externos se articulam?

GINGA: ponto focal na Roda; Registro Comum do Ciclo de Vida; pauta no Comitê Interno de Governança.

FUNÇÃO 3

Implementar

? De quais suportes (jurídico, licitações, dados, metodologia, financiamento, tempo protegido) as equipes precisam para testar soluções?

? Como os acionam sem burocracia excessiva?

GINGA: Apoio Especializado Habilitador; etapa de Habilitação de Condições; Cesta de Incentivos.

FUNÇÃO 4

Avaliar e aprender

? Como o órgão documenta resultados, métricas e aprendizados, inclusive de pilotos que não funcionaram?

? Quais critérios definem se uma iniciativa deve escalar, ser ajustada ou encerrada?

GINGA: Gestão do Conhecimento e Aprendizagem; etapa de Transferência e Escalonamento.

Fonte: elaboração própria a partir de Peters (2013) e Brasil e SEGIB (2026).

PAPÉIS INTERNOS MÍNIMOS

Os três planos do modelo, espelhados no organograma do órgão

PLANO	PAPEL INTERNO	ESTRUTURAS QUE PODEM EXERCÊ-LO
ESTRATÉGICO	Patrocínio institucional, direcionamento e priorização estratégica da agenda de inovação.	Alta administração e **Comitê Interno de Governança** (art. 15-A), com a inovação como pauta ordinária.
ESTRATÉGICO REDE	Ponto focal de articulação interna e conexão externa com o ecossistema federal.	Unidade de gestão estratégica, laboratório de inovação ou representante designado na **Roda GINGA**.
SUPORTE	Apoio especializado habilitador e gestão da memória técnica institucional.	Consultoria Jurídica (Conjur/PFE), compras e administração, TIC e dados, gestão de pessoas e escolas ou coordenações de capacitação.
EXECUÇÃO	Condução prática dos projetos, testagem de soluções e alimentação do registro.	Secretarias e equipes finalísticas ou de gestão que vivenciam o problema público e lideram a implementação.

Fonte: elaboração própria.

CINCO ARMADILHAS A EVITAR

- ✕ Criar comitês, escritórios ou portarias extensas **sem antes definir** quais problemas públicos prioritários se pretende resolver.
- ✕ Transformar o acompanhamento do portfólio em mais uma rotina de **cobrança burocrática** ou auditoria de conformidade.
- ✕ Concentrar toda a agenda em **uma única liderança circunstancial**, sem distribuir papéis nem institucionalizar fluxos.
- ✕ Medir apenas o cumprimento de cronogramas e **deixar de registrar os aprendizados** do processo experimental.
- ✕ Descartar iniciativas e memórias a cada troca de gestão, **reiniciando programas sob novos nomes**.

6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da teoria contemporânea de administração pública à prática executiva do Estado



O QUE O MODELO HERDA E REINTERPRETA

As quatro funções de Peters, traduzidas no Modelo GINGA

Estabelecimento de metas	→	Propósito e critérios orientadores de valor público
Coerência	→	Coordenação estratégica compartilhada e articulação horizontal na Roda GINGA
Implementação	→	Unidades executoras amparadas por apoio especializado habilitador
Avaliação	→	Registro comum do ciclo de vida e gestão do conhecimento voltada à aprendizagem

E INCORPORA

Cavalcante; Pires (2018) · Ansell; Sørensen; Torfing (2021)

A recusa a pacotes prescritivos rígidos: um **metamodelo** que combina direção estratégica, autonomia na ponta e bricolagem institucional.

Decretos nº 9.203/2017 e nº 9.739/2019

Ancoragem nos **marcos vigentes** de governança e no SIORG, sem criar novas estruturas.

Cavalcante (2023)

A resposta à principal advertência empírica: sem **continuidade e memória cumulativa em camadas**, o esforço se dissipa a cada ciclo político.

O PASSO SEGUINTE

01 Executar o piloto do MVP com iniciativas delimitadas

02 Aferir o valor que as equipes executoras percebem

03 Consolidar a ancoragem normativa e interinstitucional

Para que inovar deixe de ser ato isolado de coragem individual e passe a ser capacidade permanente do Estado brasileiro.



REFERÊNCIAS

ANDREWS, Matt; PRITCHETT, Lant; WOOLCOCK, Michael. **Building state capability: evidence, analysis, action**. Oxford: Oxford University Press, 2017. DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001.

ANSELL, Christopher; SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. **Public Management Review**, London, v. 23, n. 7, p. 949-960, 2021. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272.

BARRETT, Pat. Corporate governance: more than good management. In: CPA SOUTH AUSTRALIA ANNUAL CONGRESS, 2001, Adelaide. **Proceedings** [...]. Adelaide: Australian National Audit Office (ANAO), 2001.

BELL, Stephen; HINDMOOR, Andrew. **Rethinking governance: the centrality of the state in modern society**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

BEVIR, Mark. **Governance: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BOUCKAERT, Geert; PETERS, B. Guy; VERHOEST, Koen. **The coordination of public sector organizations: shifting patterns of public management**. London: Palgrave Macmillan, 2010.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Manual do Contrato Público para Solução Inovadora**. Brasília, DF: AGU, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/labori/minutas/manual-do-contrato-publico-para-solucao-inovadora.pdf. Acesso em: 27 set. 2026.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 224, p. 3, 23 nov. 2017. Texto compilado com alterações dos Decretos nº 9.901/2019, nº 10.756/2021 e nº 10.907/2021.

BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 [...] para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, Edição Extra, p. 1, 7 fev. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 61, p. 2, 29 mar. 2019.

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**: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 27 fev. 2015.

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, ano 159, n. 103, p. 1, 2 jun. 2021.

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**: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 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, ano 153, n. 7, p. 1, 12 jan. 2016.

BRASIL. Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 80, p. 1, 26 abr. 2018.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, Edição Extra, p. 1, 1º abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; SECRETARIA-GERAL IBERO-AMERICANA (SEGIB). **Modelo de Governança da Inovação Governamental do Brasil: desenho mínimo viável e prioridades para sua implementação**. Brasília, DF: MGI; SEGIB, set. 2026. Documento técnico.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Contratação de soluções inovadoras pela administração pública: relatório de pesquisa**. Brasília, DF: TCU, 2019. 110 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020. 242 p.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Innovation policy governance. In: FARAZMAND, Ali (ed.). **Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance**. Cham: Springer, 2021. p. 1-6. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4279-1.

REFERÊNCIAS (CONT.)

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Governança da política de inovação no Brasil e nos Estados Unidos: uma abordagem comparada**. Brasília, DF: Ipea, maio 2023. 49 p. (Texto para Discussão, n. 2878). DOI: https://doi.org/10.38116/td2878-port.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília, DF: Enap; Ipea, 2017. 266 p.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PIRES, Roberto Rocha Coelho. Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI)**, Brasília, DF: Ipea, n. 19, p. 9-15, dez. 2018.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, London, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12209.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NELSON, Beebe. **Innovation governance: how top management organizes and mobilizes for innovation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL. **O fenômeno do apagão das canetas: efeitos da dinâmica do controle para servidores e para políticas públicas de áreas-fim**. Coordenação de pesquisa: Gabriela Lotta e Vera Monteiro. São Paulo: Fundação Tide Setubal, 2024. 61 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA PÚBLICA (IBGP). **Conceitos de governança no setor público**. Brasília, DF: IBGP, 2014.

KATTEL, Rainer. Capacitações dinâmicas do setor público: rumo a uma nova síntese. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 74, n. 1, p. 12-41, jan./mar. 2023. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v74i1.9949.

MARQUES, Eduardo Cesar Leão. De volta aos capitais para a melhoria da governança urbana. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 15-33, jul. 2016.

MAZZUCATO, Mariana. **Mission-oriented research & innovation in the European Union: a problem-solving approach to fuel innovation-led growth**. Brussels: European Commission, 2018.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit, Cabinet Office, 2003.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Fostering innovation in the public sector**. Paris: OECD Publishing, 2017. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264270879-en.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Declaration on public sector innovation**. OECD/LEGAL/0450. Paris: OECD, 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Government at a Glance 2025**. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en.

OSBORNE, Stephen P. (ed.). **The new public governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.

PALMA, Juliana Bonacorsi de. Segurança jurídica para a inovação pública: a nova Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (Lei n. 13.655/2018). **Revista de Direito Administrativo (RDA)**, Rio de Janeiro, v. 279, n. 3, p. 151-184, set./dez. 2020. DOI: https://doi.org/10.12660/rda.v279.2020.80108.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002.

PETERS, B. Guy. O que é governança? **Revista do TCU**, Brasília, DF, n. 127, p. 28-33, maio/ago. 2013.

POLLITT, Christopher; HUPE, Peter. Talking about government: the role of magic concepts. **Public Management Review**, London, v. 13, n. 5, p. 641-658, 2011. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532963.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, set. 1996. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x.

RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, Amsterdam, v. 4, n. 2, p. 155-169, jun. 1973. DOI: https://doi.org/10.1007/BF01405730.

RIZARDI, Bruno. **Relatório contendo a síntese dos resultados do diagnóstico**. Brasília, DF: MGI, 2026a. 61 p. Produto 06 de consultoria individual do Projeto BRA/21/011 (PNUD/MGI), Edital nº 29/2025. Relatório técnico.

RIZARDI, Bruno. **Relatório contendo o diagnóstico final**. Brasília, DF: MGI, 2026b. 88 p. Produto 07 de consultoria individual do Projeto BRA/21/011 (PNUD/MGI), Edital nº 29/2025. Relatório técnico.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, Thousand Oaks, v. 43, n. 8, p. 842-868, 2011. DOI: https://doi.org/10.1177/0095399711418768.

WILLIAMS, Martin; McARA, Sarah; CORRÊA, Izabela; GÓMEZ, Margarita. **Blackout of the pens: anti-corruption oversight and operational efficiency in Brazil**. Oxford: Blavatnik School of Government, University of Oxford, 2024. Estudo de caso.

Referencial GINGA de Governança da Inovação Governamental

Marco teórico, normativo e operacional · Dimensão Governança

REALIZAÇÃO

Diretoria de Inovação Governamental (DINOV)
Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES)
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

COOPERAÇÃO TÉCNICA

Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB)

DOCUMENTO TÉCNICO DE BASE

BRASIL; SEGIB. **Modelo de Governança da Inovação Governamental do Brasil**: desenho mínimo viável e prioridades para sua implementação. Brasília, DF: MGI; SEGIB, set. 2026.



Novembro de 2026

Dimensão Governança

GINGA