

# Entrevista • Claudia da Costa Martinelli Wehbe

*Diretora de Inovação Governamental - Secretária de Gestão e Inovação  
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos*

**Claudia da Costa Martinelli Wehbe** é especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, mestre em Desenvolvimento Sustentável e ocupa a Diretoria do Departamento de Inovação Governamental da Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SEGES/MGI), posição a partir da qual coordena iniciativas estratégicas voltadas à consolidação da inovação como capacidade permanente do Estado brasileiro. Sua trajetória profissional combina rigor técnico e visão sistêmica sobre os desafios da modernização pública, com contribuições que abrangem desde o desenvolvimento de laboratórios de inovação até a formulação de marcos institucionais para a transformação da administração federal. Nesta **8ª edição dos Cadernos Técnicos: Inovando na Prática**, a escolha de Claudia Wehbe como entrevistada reflete a convergência entre o trabalho que o MGI realiza na fronteira da inovação governamental e a missão da CGU de fortalecer a integridade e a capacidade institucional do Estado. Sua perspectiva sobre como criar condições estruturais para que o setor público experimente, aprenda e escale soluções com consistência oferece o enquadramento conceitual ideal para contextualizar as experiências práticas documentadas nos artigos desta edição.

## 1. A Secretaria de Gestão e Inovação e a Diretoria de Inovação Governamental exercem papel estratégico na transformação da Administração Pública Federal.

**Como você define hoje a inovação pública no contexto brasileiro e quais elementos são essenciais para que ela se consolide como política de Estado, e não apenas como iniciativas pontuais?**

A inovação pública pode ser compreendida como a capacidade do Estado de gerar e implementar soluções que transformem de modo significativo a forma como opera e entrega valor à sociedade, seja por meio de novos serviços, políticas ou processos, seja pelo aprimoramento dos já existentes. Essa visão converge com referenciais adotados pela Escola Nacional de Administração Pública e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e pela política nacional de ciência, tecnologia e inovação, ainda que o Brasil ainda não disponha de uma definição legal para essa categoria de inovação.

Essa ambiguidade de definição contribui para imprecisões na forma como a inovação é percebida no setor público, ora tratada como algo abstrato, ora reduzida à incorporação tecnológica, ou mesmo não reconhecida como tal. O que defendo é que ela precisa ser compreendida como uma capacidade institucional estruturada, dinâmica e orientada à geração de valor público.

Quando se adota essa perspectiva, o desafio deixa de ser apenas “fazer mais inovação” e passa a ser criar as condições que a tornem possível de forma intencional, sustentada e estratégica. Isso envolve coordenação e governança, incentivos adequados, segurança jurídica, desenvolvimento de capacidades e uma ambiência organizacional baseada em segurança psicológica. É a partir dessa base que se viabiliza uma abordagem sistêmica, capaz de permitir ao Estado experimentar, aprender e escalar soluções com consistência, de forma centrada nas pessoas, transformando a inovação de prática dispersa em capacidade permanente.

## 2. Capacidade estatal e entrega de valor público.

**De que forma a agenda de inovação do Governo Federal tem contribuído para fortalecer a capacidade estatal e melhorar a entrega de políticas públicas, especialmente em termos de eficiência, inclusão e geração de valor público?**

Mais do que novos projetos ou soluções, o que está em curso é uma mudança na forma como o Estado aprende, decide e entrega valor público.

No plano mais imediato, há inúmeros exemplos dessa transformação. Ao participar de comissões julgadoras de concursos de inovação, como os da Escola Nacional de Administração Pública e do [InovaCADE](#), fica claro o surgimento de uma nova lógica de desenho de processos e políticas, em grande parte *bottom-up*, a partir de quem opera a máquina pública e identifica oportunidades concretas de aumentar impacto, melhorar a experiência dos cidadãos, reduzir tempos e custos de transação, ampliar transparência e responder melhor à diversidade social.

No caso do MGI, cuja missão é justamente fortalecer capacidades estatais para melhorar a entrega de políticas, essa inflexão aparece em iniciativas como o [ColaboraGov](#), o [Concurso Público Nacional Unificado](#), o [Contrata+Brasil](#), o [Programa Nacional de Gestão e Inovação](#) e a [Estratégia Brasileira de Governo Digital](#). Vale mencionar também a própria criação da Diretoria de Inovação Governamental no ministério. Em comum, essas iniciativas convergem para uma forma mais simples, inclusiva e orientada a resultados de organizar a ação pública.

Mas há também um movimento mais profundo em curso. A inovação tem impulsionado a transição de um modelo burocrático mais tradicional para outro que incorpora adaptabilidade, cocriação e maior capacidade de resposta em contextos incertos, um arranjo que dialoga com o paradigma neoweberiano. Aqui, a inovação passa a ser menos sobre projetos isolados e mais sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na administração pública: compreender mudanças, conectar atores e reconfigurar políticas e processos quando necessário. É isso que permite não apenas melhorar as entregas no presente, mas sustentar, ao longo do tempo, o desempenho público com mais eficiência, inclusão e legitimidade.

## 3. Coordenação e escala de inovação.

**Considerando a diversidade de órgãos e políticas no Governo Federal, quais instrumentos têm sido utilizados para promover coordenação, compartilhamento de soluções e escalabilidade das iniciativas inovadoras na administração pública?**

Primeiro, destaco o próprio MGI por seu papel de coordenação. Ao reunir competências de gestão e inovação pública, o ministério atua como orientador e difusor de soluções, além de contribuir para uma visão mais integrada sobre a transformação do Estado.

O Governo Federal também dispõe de diferentes instrumentos para identificar, reconhecer e difundir soluções entre os três níveis de governo, como: o Concurso de Inovação no Setor Público da ENAP, o VitrineGov e o Programa Nacional de Gestão e Inovação. Esses mecanismos são complementados por espaços como a Semana de Inovação, a Rede InovaGov e repositórios de práticas, que conectam atores e aceleram a circulação de conhecimento. Instituições como AGU, ANAC, CADE, Receita Federal e Fiocruz também vêm institucionalizando iniciativas próprias.

É preciso dizer: o Brasil já inova muito no setor público — a questão é que nem sempre nomeia essas práticas como inovação, contribuindo para sua invisibilidade e baixo reaproveitamento. É nesse contexto que se insere a GINGA, ora em desenvolvimento na Diretoria de Inovação Governamental, para estruturar essa agenda de forma sistêmica. Ao articular governança, incentivos, normas, capacidades e ambiência, buscamos avançar na consolidação da cultura de inovação e fortalecer as condições institucionais para que novas formas de gestão e de prestação de serviços ganhem tração no setor público.

## 4. Inovação, integridade e controle público.

**A experiência recente demonstra que inovação e integridade precisam caminhar juntas. Como você avalia o papel dos órgãos de controle, como a CGU, na construção de ambientes institucionais que permitam experimentação, gestão de riscos e inovação responsável?**

Sem o apoio dos órgãos de controle, a inovação no setor público tende a se fragilizar de forma estrutu-

ral. Inovar envolve incerteza, testar caminhos e, às vezes, aprender com resultados que não saem como esperado — o que exige uma gestão de riscos mais sofisticada. Sem esse suporte claro, o efeito é o receio. Estudos como o da *Blavatnik School of Government* mostram que muitos gestores deixam de inovar por medo de questionamentos futuros, gerando o “apagão das canetas”. E o problema é que esse efeito tem um custo alto: reduz a capacidade do Estado de se adaptar e responder a problemas cada vez mais complexos. No setor público, não inovar não é neutro — é perder capacidade ao longo do tempo.

Nesse contexto, o papel de órgãos de controle como a CGU é estratégico para enfrentar esse desafio histórico. Há um avanço em abordagens mais orientadoras e preventivas, que merecem ser aprofundadas ajudando a estruturar ambientes onde seja possível inovar com segurança e integridade. Isso passa por dar mais previsibilidade aos gestores, explicitar critérios de avaliação, apoiar modelos de experimentação como *sandboxes* e qualificar práticas de gestão de riscos. Também implica seguir priorizando um controle cada vez mais orientado a resultados e geração de valor público, mais do que à conformidade formal. Abordagens como “testar pequeno, aprender rápido e escalar com base em evidências” reduzem riscos sistêmicos e melhoram o uso de recursos públicos. Inovação e controle, quando bem articulados, operam como vetores de um Estado mais capaz, íntegro e responsivo.

## 5. Cultura organizacional e desenvolvimento de competências.

**Quais são hoje os principais desafios culturais para a inovação no serviço público federal e que estratégias o Ministério tem adotado para desenvolver competências, estimular colaboração e fortalecer lideranças voltadas à transformação institucional?**

Os principais desafios culturais à inovação têm a ver com três padrões historicamente observados no serviço público: a cultura da inércia, que reproduz práticas sem questionamento; a aversão ao risco, marcada pelo medo de responsabilização; e a desconfiança sobre a integridade dos gestores.

A esse conjunto, acrescento um ponto menos explorado: a dificuldade de reconhecer nossa própria

capacidade de inovar. O povo brasileiro é altamente criativo e adaptativo, mas tende a desvalorizar suas soluções, o que se expressa, entre outros aspectos, no baixo reconhecimento de iniciativas locais e na importação de modelos com baixa aderência ao nosso contexto nacional e pouca efetividade.

Superar essas barreiras exige atuação em diferentes níveis. O MGI tem investido na formação e desenvolvimento de servidores, com foco em qualificação técnica, ethos público e desenvolvimento de lideranças. Também há um esforço consistente de produção de evidências, como a pesquisa *Voices*, que orienta intervenções mais efetivas em temas como segurança psicológica, condição central para a promoção de ambientes de trabalho com melhor desempenho e disposição a inovar. No LA-BORA! gov, laboratório de inovação da nossa diretoria, essa é uma agenda permanente voltada à construção de ambientes onde equipes possam propor e testar sem medo, com maior abertura ao diálogo e ao erro como parte do processo de aprendizado.

Cultura importa, mas se transforma de forma consistente quando encontra condições institucionais que a sustentem ao longo do tempo.

## 6. Inovação orientada ao cidadão e participação social.

**Como a Secretaria tem incorporado abordagens centradas no usuário, participação social e escuta ativa no desenho de políticas e serviços públicos, e quais resultados já podem ser observados nesse campo?**

A orientação ao cidadão não é apenas um princípio da inovação pública é um método de trabalho. Ela implica incorporar, de forma sistemática, a escuta ativa, a compreensão do comportamento e a participação dos usuários ao longo de todo o ciclo das políticas públicas, do diagnóstico à avaliação. Não se trata só de ampliar canais de participação, mas de qualificar como o Estado entende as pessoas e traduz esse entendimento em ações mais efetivas.

Um ponto crítico aqui é superar visões idealizadas do comportamento humano. A evidência acumulada nas últimas décadas mostra que pessoas decidem influenciadas por vieses e heurísticas, o que afeta diretamente a forma como interagem com os serviços públicos. Considerar esses elementos permite

desenhar intervenções mais aderentes à realidade e, portanto, mais simples, acessíveis e eficazes.

Nesse contexto, lançamos, em 2023, a CINCO, unidade voltada a apoiar gestores no uso de ciências comportamentais aplicadas a políticas públicas. Além de desenvolver métodos e ferramentas, temos disseminado esse conhecimento por meio da rede CINCONNECTE, além de aplicá-lo em projetos nas mais diferentes áreas. A proposta é incorporar essa lente ao redesenho de políticas, com intervenções muitas vezes mais simples e de menor custo, mas com alto potencial de impacto. Na prática, isso se traduz em maior adesão a políticas públicas, melhoria da experiência do usuário e redução de barreiras invisíveis no acesso a serviços.

### **7. Perspectivas para o futuro da inovação pública brasileira.**

**Olhando para o médio prazo, quais transformações estruturais você considera prioritárias para que o Estado brasileiro se torne mais inovador, adaptativo e preparado para enfrentar desafios complexos e intersetoriais?**

Na última década, o ecossistema de inovação pública no Brasil passou por um processo relevante de amadurecimento e dinamização, tanto em quantidade de laboratórios criados, como de soluções e métodos desenvolvidos. A partir desse avanço, o desafio agora é dar um novo salto: consolidar a inovação como função estruturante do Estado, o que passa por duas transformações complementares.

Na dimensão institucional, trata-se de criar condições permanentes para que a inovação deixe de ser episódica e se torne capacidade de Estado — movimento que temos estruturado no âmbito da GINGA. Isso envolve fortalecer governança, alinhar incentivos, atualizar marcos normativos, gerir capacidades dinâmicas e assegurar ambiência com segurança jurídica e psicológica para inovar.

Na dimensão cultural, o Brasil dispõe de uma capacidade reconhecida de adaptação, criatividade e solução prática de problemas, mas ainda pouco reconhecida como ativo institucional. Valorizar essa base e conectá-la a práticas mais sistemáticas de colaboração, aprendizado e foco nas pessoas é fundamental para enriquecer nosso repertório de resolução de problemas, bem como para sustentar e potencializar a inovação no longo prazo.

Temos a oportunidade de sermos protagonistas e moldarmos, cada vez mais, o Brasil do futuro: um país capaz de transformar sua megadiversidade e criatividade em soluções públicas mais efetivas, e de fazer da inovação não apenas resposta a desafios, mas parte do novo modo de operar do Estado.