

# O PARADOXO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO E A GOVERNANÇA RADICAL NO SETOR PÚBLICO

THE PARADOX OF INNOVATION LABS AND RADICAL GOVERNANCE IN  
THE PUBLIC SECTOR

Ciências Sociais Aplicadas • 01/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/775078271](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/775078271)

Hélio Lemes Costa Junior<sup>1</sup>

## RESUMO

A crescente complexidade dos problemas públicos tem desafiado os modelos tradicionais de governança, especialmente no contexto da inovação no setor público. Laboratórios de inovação têm sido adotados como arranjos organizacionais voltados à experimentação, aprendizagem e coprodução, mas enfrentam limitações decorrentes de sua inserção em estruturas institucionais orientadas ao controle e à previsibilidade. Este artigo analisa essas limitações e propõe o conceito de governança radical como um enquadramento teórico para compreender a governança de laboratórios de inovação. Com base em revisão de literatura nacional e internacional e análise de evidências empíricas secundárias, o estudo identifica desafios recorrentes, como o desalinhamento entre lógica burocrática e lógica experimental, a dependência de lideranças, dificuldades de mensuração de resultados e a presença de um paradoxo estrutural, no qual os laboratórios combinam potencial transformador e fragilidade institucional. Como contribuição, o artigo desenvolve o Radical Governance Framework (RGF), um modelo que integra cinco dimensões — poder e decisão, conhecimento e evidência, *accountability*, redes e cultura — e três níveis de maturidade. O modelo enfatiza a natureza dinâmica, política e relacional da governança da inovação, bem como a possibilidade de descontinuidade institucional. Os resultados indicam que a governança radical desloca o foco do controle para a aprendizagem e a adaptação, oferecendo implicações para a gestão pública. Como agenda futura, sugerem-se estudos empíricos para validação do modelo, incluindo entrevistas com gestores de laboratórios de inovação.

**Palavras-chave:** inovação pública; governança pública; laboratórios de inovação; políticas públicas.

## **ABSTRACT**

The increasing complexity of public problems has challenged traditional governance models, particularly in the context of public sector innovation. Innovation labs have been adopted as organizational arrangements aimed at fostering experimentation, learning, and co-production; however, they face limitations due to their insertion into institutional structures oriented toward control and predictability. This article examines these limitations and proposes the concept of radical governance as a theoretical framework to understand the governance of innovation labs. Based on a review of national and international literature and the analysis of secondary empirical evidence, the study identifies recurring challenges, including the misalignment between bureaucratic and experimental logics, dependence on leadership, difficulties in measuring outcomes, and the presence of a structural paradox in which labs combine transformative potential with institutional fragility. As a contribution, the article develops the Radical Governance Framework (RGF), a model that integrates five dimensions—power and decision-making, knowledge and evidence, accountability, networks, and organizational culture—and three levels of maturity. The framework emphasizes the dynamic, political, and relational nature of innovation governance, as well as the possibility of institutional discontinuity. The findings suggest that radical governance shifts the focus from control to learning and adaptation, offering relevant implications for public management. Future research should focus on empirical validation of the model, including interviews with innovation lab managers.

**Keywords:** public sector innovation; public governance; innovation labs; public policy.

## **1. INTRODUÇÃO**

A crescente complexidade dos problemas públicos contemporâneos — caracterizados por interdependência, incerteza e rápida transformação — tem desafiado os modelos tradicionais de formulação e implementação de políticas. Fenômenos como mudanças climáticas, transformação digital, desigualdades persistentes e crises de confiança institucional configuram um ambiente no qual abordagens lineares, baseadas em planejamento determinístico e controle hierárquico, mostram-se insuficientes para produzir respostas efetivas e legítimas (RITTEL; WEBBER, 1973; OECD, 2021).

Nesse contexto, a literatura recente em inovação pública tem destacado a necessidade de incorporar capacidades de experimentação, aprendizagem contínua e colaboração interinstitucional como elementos centrais da ação estatal (OECD, 2017; CAVALCANTE, 2019). Laboratórios de inovação no setor público emergem, nesse cenário, como arranjos organizacionais voltados à criação de espaços protegidos para testar soluções, cocriar com usuários e gerar evidências para a tomada de decisão (BASON, 2010; FERRAREZI; ALMEIDA, 2023).

Apesar de sua difusão em diferentes países e níveis de governo, os laboratórios de inovação enfrentam desafios estruturais relacionados à sua inserção em ambientes institucionais predominantemente orientados por lógicas de estabilidade, conformidade e aversão ao risco (BRASIL, 2023; ENAP, 2022). Essa tensão entre inovação e governança se manifesta em múltiplas dimensões, incluindo limitações na autonomia decisória, dificuldades de mensuração de resultados, dependência de lideranças específicas e fragilidade institucional.

Além disso, evidências recentes indicam que os laboratórios operam sob um paradoxo estrutural: ao mesmo tempo em que atuam como catalisadores de transformação organizacional, permanecem como estruturas precárias, frequentemente situadas nas margens das organizações e sujeitas à descontinuidade (BARBOSA JÚNIOR et al., 2026). Tal condição revela que o desafio da inovação pública não reside apenas na geração de novas soluções, mas na construção de arranjos de governança capazes de sustentar processos experimentais em ambientes institucionais adversos.

Esse cenário aponta para uma lacuna teórica relevante: os modelos tradicionais de governança pública — assim como abordagens mais recentes de governança colaborativa ou adaptativa — ainda não oferecem instrumentos analíticos suficientemente robustos para compreender e orientar a governança de ambientes de inovação caracterizados por incerteza, complexidade e instabilidade (ANSHELL; GASH, 2008; FOLKE et al., 2005; SABEL; ZEITLIN, 2012).

Diante dessa lacuna, este artigo propõe o conceito de governança radical como um novo enquadramento teórico para a análise da governança em laboratórios de inovação no setor público. A governança radical é definida como um arranjo institucional orientado à aprendizagem contínua, à experimentação distribuída e à coprodução de valor público, capaz de operar sob condições de incerteza e de lidar explicitamente com a natureza dinâmica, política e contingente da inovação.

Com base nesse conceito, o artigo desenvolve o Radical Governance Framework (RGF), um modelo analítico multidimensional que integra mecanismos de decisão, produção de conhecimento, *accountability*, articulação em rede e cultura organizacional. O

modelo é concebido como dinâmico, variando ao longo do ciclo de vida dos laboratórios e incorporando a possibilidade de descontinuidade institucional como elemento constitutivo, e não excepcional (WERNECK et al., 2020).

Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa baseada na análise de literatura recente sobre laboratórios de inovação, complementada por evidências empíricas secundárias e insights qualitativos exploratórios. Essa estratégia permite articular diferentes níveis de análise — teórico, estrutural e experiencial — oferecendo uma interpretação abrangente das dinâmicas de governança nesses ambientes.

O artigo está estruturado da seguinte forma. A seção 2 apresenta o referencial teórico, abordando inovação no setor público, laboratórios de inovação e suas dinâmicas evolutivas. A seção 3 discute as limitações dos modelos atuais de governança. A seção 4 introduz o conceito de governança radical. A seção 5 apresenta o Radical Governance Framework. A seção 6 discute as evidências empíricas à luz do modelo proposto. Por fim, a seção 7 apresenta as conclusões e agenda de pesquisa.

## **2. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

A compreensão da governança em laboratórios de inovação no setor público requer a articulação de diferentes campos teóricos que, embora frequentemente tratados de forma isolada, oferecem contribuições complementares para a análise desses arranjos. Esta seção mobiliza quatro eixos principais: a literatura sobre inovação no setor público e criação de valor público; os estudos sobre laboratórios de inovação como arranjos institucionais; as abordagens

que enfatizam a dinâmica evolutiva e os ciclos de vida dessas iniciativas; e, por fim, as contribuições da aprendizagem organizacional e dos microfundamentos da ação coletiva. Ao integrar essas perspectivas, busca-se construir uma base analítica capaz de sustentar a identificação das limitações dos modelos tradicionais de governança e fundamentar a proposição do conceito de governança radical.

## **2.1. Da Ideia à Implementação e Ao Valor Público**

A literatura contemporânea sobre inovação no setor público tem avançado no sentido de superar a visão linear que associa inovação à mera geração de ideias. Em uma perspectiva mais robusta, a inovação é compreendida como um processo que envolve implementação, geração de valor público e transformação institucional (MOORE, 1995; OECD, 2017; OECD, 2021). Essa abordagem desloca o foco da criatividade isolada para a capacidade do Estado de produzir mudanças efetivas em políticas, serviços e arranjos organizacionais.

No contexto brasileiro, essa compreensão é reforçada por estudos que criticam o chamado “mito da ideia”, destacando que a inovação pública depende fundamentalmente da capacidade de execução, articulação institucional e sustentação política das iniciativas (CAVALCANTE, 2019). Essa perspectiva evidencia que a geração de ideias, embora necessária, é insuficiente para promover transformação, especialmente em ambientes organizacionais marcados por rigidez normativa e fragmentação institucional.

Além disso, a inovação pública está intrinsecamente relacionada à capacidade do Estado de lidar com *wicked problems*, caracterizados

por alta complexidade, ambiguidade e interdependência (RITTEL; WEBBER, 1973). Esses problemas não admitem soluções lineares ou definitivas, exigindo abordagens iterativas, experimentais e colaborativas. Nesse contexto, a inovação passa a ser entendida como um processo contínuo de aprendizagem, no qual soluções são testadas, adaptadas e refinadas ao longo do tempo.

Essa mudança de perspectiva implica também uma reconfiguração do papel da governança. Em vez de estruturas orientadas exclusivamente ao controle e à previsibilidade, torna-se necessária uma governança capaz de coordenar múltiplos atores, integrar diferentes formas de conhecimento e sustentar processos de experimentação em ambientes de incerteza (OECD, 2021). Assim, a inovação no setor público deixa de ser um evento pontual e passa a ser compreendida como uma capacidade institucional, diretamente condicionada pelos arranjos de governança que a sustentam.

## **2.2. Laboratórios de Inovação Como Arranjos Institucionais**

Os laboratórios de inovação no setor público têm emergido como arranjos institucionais voltados à experimentação, cocriação e aprendizagem, com o objetivo de desenvolver e testar soluções para problemas complexos em contextos organizacionais marcados por elevada incerteza (BASON, 2010; OECD, 2021). Inspirados em experiências internacionais, esses espaços incorporam metodologias como *design thinking*, prototipagem e abordagens iterativas, buscando aproximar a formulação de políticas públicas das necessidades dos usuários e das dinâmicas reais de implementação.

No contexto brasileiro, os laboratórios de inovação vêm se consolidando como instrumentos relevantes para a disseminação de

capacidades inovadoras no interior do Estado. Estudos recentes indicam que esses arranjos combinam funções operacionais, formativas e articuladoras, atuando simultaneamente na geração de soluções, no desenvolvimento de competências e na promoção de mudanças culturais nas organizações públicas (FERRAREZI; ALMEIDA, 2023; BRASIL, 2023; ENAP, 2022; ISIDRO; QUEIROZ-ISIDRO, 2025).

Mais do que unidades organizacionais específicas, os laboratórios podem ser compreendidos como infraestruturas institucionais de aprendizagem, na medida em que estruturam processos de experimentação e favorecem a circulação de conhecimento entre diferentes áreas e atores. Nesse sentido, sua atuação extrapola a execução de projetos pontuais, contribuindo para a construção de capacidades estatais relacionadas à inovação e à adaptação organizacional (OECD, 2021; ISIDRO; QUEIROZ-ISIDRO, 2025).

Entretanto, a inserção desses laboratórios em estruturas burocráticas tradicionais impõe limitações significativas ao seu funcionamento. A coexistência de práticas experimentais com sistemas orientados ao controle, à padronização e à previsibilidade gera tensões que afetam a autonomia decisória, a velocidade de implementação e a sustentabilidade das iniciativas (BRASIL, 2023; FERRAREZI; ALMEIDA, 2023). Essas tensões evidenciam que os laboratórios não operam em ambientes neutros, mas em contextos institucionais que condicionam suas possibilidades de ação.

Adicionalmente, evidências indicam que a atuação dos laboratórios depende fortemente de fatores como liderança, apoio institucional e capacidade de articulação em rede, o que reforça seu caráter contingente e, em muitos casos, experimental (ISIDRO; QUEIROZ-

ISIDRO, 2025; ENAP, 2022). Essa condição aponta para a necessidade de compreender os laboratórios não apenas como instrumentos de inovação, mas como espaços nos quais se manifestam os limites e as possibilidades da governança pública contemporânea.

### **2.3. Dinâmica Evolutiva e Ciclos de Vida dos Laboratórios**

Evidências recentes indicam que os laboratórios de inovação no setor público não constituem estruturas estáticas, mas arranjos organizacionais dinâmicos, cuja trajetória pode ser compreendida em termos de ciclos de vida (WERNECK et al., 2020). Essa perspectiva permite analisar a evolução desses laboratórios ao longo do tempo, considerando diferentes estágios de desenvolvimento, consolidação e, em alguns casos, descontinuidade.

De modo geral, os laboratórios tendem a emergir a partir de iniciativas experimentais, frequentemente impulsionadas por lideranças empreendedoras e caracterizadas por elevada flexibilidade, baixa formalização e forte orientação à experimentação. Nesse estágio inicial, a capacidade de inovação está associada à autonomia das equipes e à possibilidade de testar abordagens alternativas em relação às práticas organizacionais tradicionais.

À medida que os laboratórios se desenvolvem, observa-se um movimento de institucionalização, marcado pela incorporação de estruturas formais, definição de processos e ampliação de sua inserção nas organizações públicas. Esse processo pode contribuir para sua sustentabilidade, mas também introduz tensões entre a necessidade de formalização e a preservação da capacidade experimental (WERNECK et al., 2020; FERRAREZI; ALMEIDA, 2023).

Em estágios mais avançados, os laboratórios enfrentam desafios relacionados à sua consolidação ou reconfiguração. Em alguns casos, tornam-se estruturas mais integradas à organização, ampliando sua influência sobre políticas e processos. Em outros, podem sofrer esvaziamento ou descontinuidade, em função de mudanças institucionais, restrições de recursos ou perda de apoio político. Essa possibilidade de interrupção reforça a natureza contingente desses arranjos e evidencia a importância de compreender a inovação pública como processo não linear.

A análise dos ciclos de vida revela que os desafios de governança variam significativamente ao longo do tempo. Enquanto fases iniciais demandam flexibilidade e proteção institucional para experimentação, estágios posteriores exigem mecanismos de coordenação, legitimação e integração organizacional. No entanto, a transição entre esses estágios não ocorre de forma linear ou previsível, sendo frequentemente marcada por rupturas e reconfigurações.

Essa perspectiva dinâmica contribui para problematizar abordagens de governança baseadas em modelos estáticos e universais. Ao evidenciar que os laboratórios operam sob condições mutáveis e, por vezes, instáveis, a noção de ciclo de vida reforça a necessidade de modelos de governança capazes de se adaptar a diferentes contextos e momentos institucionais. Nesse sentido, a compreensão da temporalidade dos laboratórios constitui um elemento central para o desenvolvimento de abordagens mais adequadas à governança da inovação no setor público.

#### **2.4. Microfundamentos da Inovação: Práticas, Capacidades e Aprendizagem**

A compreensão da inovação no setor público exige ir além das estruturas formais e considerar os microfundamentos que sustentam a ação organizacional. Nesse sentido, a literatura destaca que a inovação emerge de práticas cotidianas, interações entre atores e dinâmicas de aprendizagem que não podem ser plenamente capturadas por modelos exclusivamente institucionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; EDMONDSON, 2018).

Os laboratórios de inovação operam, em grande medida, a partir de processos que envolvem prospecção de problemas, experimentação de soluções e disseminação de aprendizados. Essas práticas articulam diferentes formas de conhecimento — explícito e tácito — e dependem da capacidade dos indivíduos e das equipes de interpretar, adaptar e aplicar informações em contextos específicos. Nesse processo, o aprendizado não ocorre apenas de forma formalizada, mas também por meio da experiência, da interação e da reflexão sobre a prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A literatura sobre aprendizagem organizacional enfatiza ainda a importância de ambientes que favoreçam a segurança psicológica, permitindo que indivíduos assumam riscos, compartilhem ideias e aprendam com erros sem receio de sanções (EDMONDSON, 2018). No contexto dos laboratórios de inovação, essa condição é particularmente relevante, uma vez que a experimentação implica incerteza e possibilidade de falha.

No caso brasileiro, evidências indicam que os laboratórios de inovação têm atuado como espaços de desenvolvimento dessas capacidades, promovendo metodologias e práticas orientadas à experimentação e à aprendizagem. Iniciativas conduzidas por instituições como a Enap evidenciam a importância de processos

estruturados de prospecção, experimentação e disseminação, que articulam a produção de conhecimento com sua aplicação prática (ENAP, 2022; ISIDRO; QUEIROZ-ISIDRO, 2025).

Entretanto, a incorporação desses microfundamentos nas organizações públicas enfrenta limitações decorrentes de culturas organizacionais orientadas à aversão ao risco, à valorização do erro zero e à rigidez de procedimentos. Essas características dificultam a consolidação de práticas de aprendizagem contínua e limitam a capacidade dos laboratórios de influenciar o funcionamento mais amplo das instituições.

Dessa forma, a análise dos microfundamentos da inovação evidencia que a governança da inovação não pode ser compreendida apenas como um problema de desenho institucional. Ao contrário, ela envolve dimensões comportamentais, cognitivas e relacionais que condicionam a capacidade de experimentar, aprender e adaptar-se. Essa constatação reforça a necessidade de modelos de governança que incorporem explicitamente essas dimensões, aproximando-se da perspectiva proposta pela governança radical.

## **2.5. O Paradoxo Estrutural dos Laboratórios de Inovação**

Uma das contribuições mais relevantes da literatura recente sobre laboratórios de inovação no setor público é a identificação de um paradoxo estrutural que caracteriza esses arranjos organizacionais. Evidências empíricas indicam que os laboratórios operam simultaneamente como agentes de transformação e como estruturas institucionalmente frágeis, frequentemente dependentes de lideranças específicas e sujeitas à descontinuidade (BARBOSA JÚNIOR et al., 2026).

Por um lado, os laboratórios são concebidos como espaços de experimentação capazes de introduzir novas práticas, metodologias e formas de interação no interior das organizações públicas. Nesse sentido, desempenham papel estratégico na promoção de mudanças organizacionais, na geração de soluções inovadoras e na disseminação de capacidades relacionadas à inovação (FERRAREZI; ALMEIDA, 2023; ISIDRO; QUEIROZ-ISIDRO, 2025).

Por outro lado, esses mesmos arranjos operam em condições institucionais marcadas por incerteza, limitação de recursos, dependência de apoio político e baixa formalização. Essa condição os torna vulneráveis a mudanças de gestão, reconfigurações organizacionais e oscilações de prioridade institucional, o que pode comprometer sua continuidade e impacto ao longo do tempo (BRASIL, 2023; BARBOSA JÚNIOR et al., 2026).

Esse paradoxo pode ser interpretado como a coexistência de duas lógicas institucionais distintas e, por vezes, conflitantes: a lógica da estabilidade burocrática, orientada à previsibilidade, ao controle e à conformidade; e a lógica da experimentação, orientada à aprendizagem, à adaptação e à inovação. A atuação dos laboratórios ocorre justamente na interseção dessas duas lógicas, o que gera tensões permanentes entre autonomia e controle, flexibilidade e formalização, inovação e conformidade.

Importante destacar que esse paradoxo não constitui uma disfunção temporária ou um estágio transitório, mas uma característica estrutural desses arranjos. A tentativa de eliminar essa tensão por meio de maior formalização pode comprometer a capacidade experimental dos laboratórios, enquanto a ausência de mecanismos institucionais pode limitar sua sustentabilidade e legitimidade.

Nesse contexto, a literatura sugere que o desafio central não é resolver o paradoxo, mas compreendê-lo e gerenciá-lo. Isso implica reconhecer que a inovação pública ocorre em ambientes nos quais múltiplas lógicas institucionais coexistem e que a eficácia dos laboratórios depende da capacidade de operar nessas tensões de forma produtiva.

Assim, o paradoxo estrutural dos laboratórios evidencia limites importantes dos modelos tradicionais de governança, que tendem a privilegiar coerência, estabilidade e previsibilidade. Ao contrário, a governança da inovação requer arranjos capazes de lidar com ambiguidade, conflito e mudança contínua — condição que fundamenta a necessidade de novos enquadramentos teóricos, como o proposto neste artigo.

## **2.6. Limitações dos Modelos Tradicionais de Governança**

Os modelos tradicionais de governança pública, baseados em hierarquia, controle e previsibilidade, mostram-se inadequados para ambientes de inovação. Mesmo abordagens mais recentes, como governança colaborativa e adaptativa, embora avancem na incorporação de múltiplos atores e flexibilidade, ainda não capturam plenamente a dinâmica de experimentação contínua e instabilidade institucional dos laboratórios.

Nesse contexto, emerge a necessidade de novos enquadramentos teóricos que integrem dimensões estruturais, culturais, relacionais e temporais da governança, abrindo espaço para a proposição de modelos como a governança radical.

## **3. LIMITAÇÕES DOS MODELOS ATUAIS DE GOVERNANÇA EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO**

A análise da literatura e das evidências empíricas sobre laboratórios de inovação no setor público indica que os modelos tradicionais de governança apresentam limitações significativas para sustentar ambientes caracterizados por incerteza, experimentação e mudança contínua. Essas limitações não decorrem apenas de lacunas operacionais, mas refletem um desalinhamento mais profundo entre os pressupostos da governança pública tradicional e a natureza dos processos de inovação (ANSHELL; GASH, 2008; FOLKE et al., 2005; SABEL; ZEITLIN, 2012).

### **3.1. Desalinhamento Entre Lógica de Controle e Lógica de Experimentação**

Os modelos clássicos de governança são estruturados sobre princípios de previsibilidade, padronização e controle *ex ante*, orientados à redução de riscos e à conformidade normativa. Em contraste, os laboratórios de inovação operam com base em hipóteses, prototipagem e ciclos iterativos de experimentação, nos quais o erro e a incerteza são componentes inerentes do processo.

Esse desalinhamento produz fricções operacionais recorrentes, como exigências formais incompatíveis com a experimentação, prazos inadequados para processos iterativos e resistência institucional à assunção de riscos. Trata-se, em termos analíticos, da manifestação concreta da tensão entre a lógica burocrática e a lógica experimental, já identificada como parte do paradoxo estrutural dos laboratórios (BARBOSA JÚNIOR et al., 2026).

### **3.2. O Dilema da Institucionalização: Estabilidade Versus Capacidade Experimental**

À medida que os laboratórios evoluem, cresce a demanda por formalização, integração organizacional e definição de processos. Esse movimento de institucionalização é necessário para sua sustentabilidade, mas pode produzir efeitos ambíguos.

Por um lado, a formalização contribui para a legitimidade e continuidade das iniciativas. Por outro, pode reduzir a autonomia, limitar a flexibilidade e comprometer a capacidade de experimentação — elementos centrais para a inovação (WERNECK et al., 2020; FERRAREZI; ALMEIDA, 2023).

Esse dilema evidencia que a institucionalização não é um processo neutro, mas um ponto crítico de inflexão, no qual os laboratórios podem perder parte de sua capacidade transformadora ao se aproximarem das estruturas burocráticas que originalmente buscavam tensionar.

### **3.3. Dependência de Lideranças e Fragilidade Institucional**

Outro limite recorrente refere-se à dependência de lideranças individuais e ao caráter contingente dos arranjos institucionais. Muitos laboratórios emergem a partir de iniciativas de empreendedores públicos e se sustentam por meio de apoio político específico.

Essa dependência gera vulnerabilidade institucional, uma vez que mudanças de gestão, reconfigurações organizacionais ou alterações de prioridades podem comprometer sua continuidade. Evidências empíricas indicam que a fragilidade institucional é uma característica recorrente desses arranjos, reforçando sua condição experimental e, em muitos casos, transitória (BRASIL, 2023; BARBOSA JÚNIOR et al., 2026).

### **3.4. Limitações de Mensuração e Accountability em Ambientes Incertos**

Os modelos tradicionais de *accountability* baseiam-se em indicadores estáveis, metas predefinidas e resultados mensuráveis. No entanto, os laboratórios de inovação frequentemente produzem resultados intangíveis, emergentes e de longo prazo, como aprendizado organizacional, mudança cultural e fortalecimento de redes.

Essa assimetria dificulta a avaliação de desempenho e a legitimação institucional das iniciativas. A ausência de métricas adequadas tende a reforçar pressões por resultados imediatos e quantificáveis, que não refletem a natureza dos processos de inovação (OECD, 2021; CAVALCANTE, 2019).

### **3.5. Limitações na Articulação em Rede e Coordenação Interinstitucional**

Embora a literatura enfatize a importância da colaboração e das redes na inovação pública, os modelos de governança ainda permanecem fortemente ancorados em estruturas organizacionais internas. Isso limita a capacidade dos laboratórios de atuar como articuladores de ecossistemas de inovação.

Na prática, a coordenação interinstitucional ocorre frequentemente de forma informal, baseada em relações pessoais e iniciativas pontuais, em vez de mecanismos estruturados de governança. Essa limitação reduz o potencial de escala e difusão das soluções desenvolvidas (ISIDRO; QUEIROZ-ISIDRO, 2025; OECD, 2021).

### **3.6. Invisibilidade das Dimensões Humanas e Relacionais**

Os modelos predominantes de governança tendem a subestimar fatores como confiança, segurança psicológica, liderança distribuída e dinâmicas informais. No entanto, evidências indicam que esses elementos são determinantes para a viabilidade da experimentação e para a difusão de práticas inovadoras (EDMONDSON, 2018; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A negligência dessas dimensões resulta em arranjos de governança formalmente adequados, mas operacionalmente limitados, incapazes de sustentar processos de aprendizagem contínua.

### **3.7. A Natureza Política da Governança da Inovação**

A governança dos laboratórios está profundamente inserida em dinâmicas políticas que envolvem disputa por recursos, definição de prioridades e construção de legitimidade. Modelos tradicionais tendem a tratar a governança como questão técnica, ignorando que decisões sobre inovação são mediadas por interesses, coalizões e agendas institucionais.

Essa limitação compromete a compreensão das condições reais de funcionamento dos laboratórios e dificulta o desenho de arranjos mais resilientes (ANSHELL; GASH, 2008; BRASIL, 2023).

### **3.8. Paradoxo Estrutural e Condição de Finitude**

Por fim, evidencia-se um limite mais profundo: a incapacidade dos modelos atuais de lidar com o paradoxo estrutural dos laboratórios e com sua possível finitude institucional. Como discutido na seção anterior, esses arranjos operam simultaneamente como motores de transformação e estruturas frágeis, sujeitas à descontinuidade (BARBOSA JÚNIOR et al., 2026).

A descontinuidade, nesse contexto, não constitui uma exceção, mas uma possibilidade recorrente. No entanto, os modelos de governança permanecem orientados à estabilidade e permanência, sem incorporar mecanismos adequados para preservação de aprendizado, disseminação de capacidades e construção de legado institucional.

As limitações identificadas não decorrem de falhas isoladas, mas revelam um descompasso estrutural entre os modelos tradicionais de governança e a natureza dos ambientes de inovação pública. Esse descompasso indica que não se trata de promover ajustes incrementais, mas de repensar os fundamentos que orientam a governança no setor público.

#### **4. GOVERNANÇA RADICAL**

As limitações identificadas nos modelos tradicionais de governança indicam a necessidade de um enquadramento teórico capaz de lidar com a complexidade, a incerteza e a natureza dinâmica dos processos de inovação no setor público. Nesse contexto, esta seção introduz o conceito de governança radical como uma proposta analítica orientada a compreender e sustentar ambientes de experimentação, aprendizagem e transformação institucional. Diferentemente de abordagens centradas no controle e na estabilidade, a governança radical parte do reconhecimento de que a inovação pública ocorre em condições marcadas por tensões, ambiguidade e disputas políticas, exigindo arranjos de governança capazes de operar nessas condições de forma produtiva. Ao estabelecer seus fundamentos conceituais e posicioná-la em relação a abordagens existentes, esta seção busca delimitar seu escopo e

explicitar sua contribuição para o avanço do debate sobre governança da inovação.

#### **4.1. Delimitação Conceitual**

A governança radical, no contexto da inovação pública, é aqui definida como um arranjo institucional orientado à aprendizagem contínua, à experimentação distribuída e à coprodução de valor público, capaz de operar sob condições de incerteza, complexidade e instabilidade institucional. Diferentemente de abordagens centradas na previsibilidade e no controle, a governança radical assume a incerteza como condição estrutural e a experimentação como método legítimo de ação pública.

Essa definição dialoga com três correntes contemporâneas: (i) a literatura de valor público, que enfatiza a criação de resultados socialmente relevantes por meio de capacidades estatais (MOORE, 1995); (ii) os estudos sobre inovação pública, que destacam a centralidade da experimentação, da evidência e da colaboração (OECD, 2017; OECD, 2021); e (iii) a literatura sobre organizações que aprendem, que reconhece o papel do erro, do feedback e do conhecimento tácito na adaptação institucional (EDMONDSON, 2018; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

#### **4.2. Posicionamento em Relação a Abordagens de Governança**

A governança radical não substitui, mas reconfigura e integra elementos de abordagens existentes:

- Governança tradicional: centrada em hierarquia, conformidade e controle *ex ante*. A governança radical desloca o foco para validação *ex post* baseada em evidências e aprendizado.

- Governança colaborativa: enfatiza múltiplos atores e coprodução (ANSHELL; GASH, 2008). A governança radical incorpora essa dimensão, mas adiciona a experimentação como mecanismo estruturante de coordenação.
- Governança adaptativa: orientada à flexibilidade em ambientes complexos (FOLKE et al., 2005). A governança radical avança ao institucionalizar a experimentação contínua como prática central, e não apenas como resposta contingente.
- *Experimentalist governance*: propõe ciclos de definição de metas e revisão baseada em evidências (SABEL; ZEITLIN, 2012). A governança radical amplia esse modelo ao incorporar dimensões culturais, políticas e de finitude institucional.

### **4.3. Princípios Estruturantes**

A governança radical pode ser operacionalizada por um conjunto de princípios interdependentes:

1. Descentralização orientada a propósito: distribuição de autoridade com base em objetivos compartilhados, promovendo autonomia responsável.
2. Experimentação contínua: políticas e serviços são tratados como hipóteses, submetidos a ciclos iterativos de teste, validação e ajuste.
3. *Accountability* adaptativa: mecanismos de prestação de contas que incorporam aprendizado, evidências emergentes e resultados intangíveis.

4. Transparência ampliada: abertura de processos decisórios e compartilhamento de evidências para fomentar aprendizado coletivo e legitimidade.
5. Coprodução e engajamento: participação ativa de usuários e stakeholders na definição e avaliação de soluções públicas.
6. Orquestração em rede: atuação como articulador de múltiplos atores, superando fronteiras organizacionais.
7. Tolerância estruturada ao erro: reconhecimento do erro como componente do processo de inovação, acompanhado de mecanismos de mitigação e aprendizado.

#### **4.4. Paradoxo, Política e Finitude**

A governança radical incorpora explicitamente três dimensões frequentemente negligenciadas:

- Paradoxo estrutural: a coexistência de lógicas de estabilidade e experimentação é tratada como condição permanente, não como disfunção a ser eliminada.
- Dimensão política: reconhece que a inovação ocorre em arenas de poder, exigindo capacidades de negociação, construção de legitimidade e articulação de coalizões.
- Finitude institucional: admite a possibilidade de descontinuidade dos arranjos, enfatizando a necessidade de preservar aprendizado e legado.

Essa incorporação aproxima a governança de abordagens mais realistas da ação pública, nas quais estruturas, atores e contextos interagem de forma dinâmica.

#### **4.5. Implicações para Laboratórios de Inovação**

Sob a ótica da governança radical, os laboratórios deixam de ser unidades periféricas e passam a atuar como infraestruturas de aprendizagem e transformação institucional. Seu papel envolve:

- gerar evidências para decisões em ambientes incertos;
- difundir capacidades de inovação na organização;
- articular redes interinstitucionais;
- promover mudanças culturais orientadas à experimentação;
- preservar e transferir conhecimento, mesmo em contextos de descontinuidade.

Assim, a governança radical não constitui apenas um novo modelo organizacional, mas um enquadramento paradigmático que alinha os mecanismos de governança à natureza complexa, dinâmica e politicamente mediada da inovação pública.

#### **5. RADICAL GOVERNANCE FRAMEWORK (RGF)**

Com base nos fundamentos conceituais da governança radical apresentados na seção anterior, esta seção introduz o Radical Governance Framework (RGF) como uma proposta analítica destinada a operacionalizar esse enquadramento no contexto dos

laboratórios de inovação no setor público. O modelo busca traduzir princípios teóricos em dimensões estruturantes de análise, permitindo compreender como diferentes elementos da governança — relacionados à tomada de decisão, produção de conhecimento, *accountability*, articulação em rede e cultura organizacional — interagem em ambientes caracterizados por incerteza e experimentação. Ao propor uma abordagem multidimensional e dinâmica, o RGF oferece uma lente para analisar a governança da inovação não como um arranjo estático, mas como um sistema adaptativo que evolui ao longo do tempo.

## **5.1. Estrutura Geral do Modelo**

O Radical Governance Framework (RGF) é concebido como um modelo analítico multidimensional e dinâmico, estruturado para capturar a complexidade da governança em ambientes de inovação pública. O modelo integra cinco dimensões interdependentes — poder e decisão, conhecimento e evidência, *accountability*, redes e cultura — que, em conjunto, configuram a capacidade institucional de operar sob condições de incerteza, experimentação e mudança contínua.

Diferentemente de modelos lineares, o RGF assume que essas dimensões não operam de forma isolada, mas como um sistema interativo, no qual alterações em uma dimensão produzem efeitos nas demais. Essa interdependência reflete a natureza sociotécnica da governança da inovação.

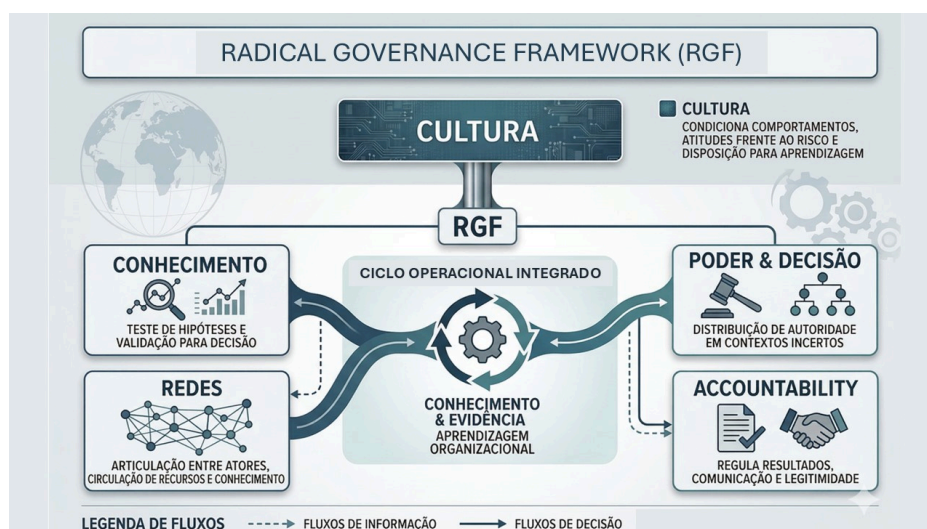
## **5.2. Lógica Sistêmica das Dimensões**

As cinco dimensões do RGF podem ser compreendidas como componentes de um sistema de governança orientado à

aprendizagem:

- Poder e decisão: define como a autoridade é distribuída e como decisões são tomadas em contextos incertos;
- Conhecimento e evidência: determina como hipóteses são testadas, validadas e incorporadas ao processo decisório;
- *Accountability*: regula como resultados são interpretados, comunicados e legitimados;
- Redes: estruturam a articulação entre atores e a circulação de recursos e conhecimento;
- Cultura: condiciona comportamentos, atitudes frente ao risco e disposição para aprendizagem.

**Figura 1:** Radical Governance Framework



Fonte: criada pelo autor com Gemini, 2026.

Como apresenta a Figura 1, a eficácia da governança radical depende do alinhamento entre essas dimensões. Por exemplo, alta descentralização decisória sem cultura de aprendizagem pode gerar

descoordenação; experimentação sem mecanismos de *accountability* pode comprometer legitimidade.

### **5.3. Dinâmica e Não Linearidade**

O RGF é explicitamente não linear. Em ambientes de inovação, processos não seguem sequências previsíveis, mas ciclos iterativos de exploração, validação e adaptação. Assim, o modelo deve ser interpretado como um sistema adaptativo, no qual:

- decisões são continuamente revisadas;
- evidências emergem ao longo do processo;
- redes se reconfiguram;
- e a cultura evolui com a experiência acumulada.

Essa característica aproxima o modelo de abordagens de sistemas complexos e aprendizagem organizacional.

### **5.4. Níveis de Maturidade da Governança Radical**

O framework propõe três níveis evolutivos, que representam diferentes configurações das dimensões:

- Governança Experimental: caracterizada por alta flexibilidade, baixa institucionalização e forte dependência de lideranças individuais;
- Governança Estruturada: marcada pela formalização de processos, desenvolvimento de capacidades e maior

estabilidade organizacional;

- Governança Radical: estágio no qual há alinhamento sistêmico entre as dimensões, permitindo operação contínua em ambientes de alta complexidade.

**Figura 2:** Evolução e Níveis de Maturidade



Fonte: criada pelo autor com Gemini, 2026.

Apesar do sentido da seta ser à direita (Figura 2) é importante destacar que esses níveis não representam uma progressão linear ou irreversível. Laboratórios podem transitar entre níveis, especialmente em função de mudanças políticas ou institucionais.

## 5.5. Finitude e Preservação de Valor

Um elemento distintivo do RGF é a incorporação da finitude institucional como condição possível. Nesse contexto, a governança radical inclui mecanismos de preservação de valor, tais como:

- registro e disseminação de aprendizado;
- fortalecimento de redes;

- difusão de capacidades organizacionais.

Assim, o sucesso do modelo não é medido apenas pela permanência do laboratório, mas pela sua capacidade de gerar legado.

## **6. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E DISCUSSÃO**

Esta seção discute as evidências empíricas disponíveis à luz do Radical Governance Framework (RGF), buscando analisar em que medida os elementos observados na prática dos laboratórios de inovação confirmam, tensionam ou ampliam o modelo proposto. Com base em evidências secundárias provenientes da literatura recente e de experiências no contexto brasileiro, a análise adota uma abordagem interpretativa, orientada à identificação de padrões recorrentes e dimensões frequentemente sub-representadas nos modelos tradicionais de governança. O objetivo não é descrever casos específicos, mas compreender como aspectos como o paradoxo estrutural, a dimensão humana e a natureza política da governança se manifestam na prática, contribuindo para o refinamento teórico do framework e para o avanço do debate sobre governança da inovação no setor público.

### **6.1. Síntese das Evidências**

As evidências analisadas indicam que os laboratórios de inovação operam em um arranjo híbrido, no qual práticas experimentais convivem com estruturas formais orientadas ao controle. Observam-se padrões recorrentes: (i) tensões entre autonomia e hierarquia; (ii) dependência de lideranças; (iii) centralidade de redes e parcerias; e (iv) dificuldades de mensuração de resultados intangíveis.

Para além desses padrões, os dados revelam dimensões frequentemente sub-representadas na literatura: a natureza paradoxal desses arranjos, a centralidade de fatores humanos e a dimensão política da governança.

## **6.2. O Paradoxo Estrutural dos Laboratórios**

A evidência empírica corrobora a existência de um paradoxo estrutural: laboratórios são simultaneamente catalisadores de transformação e estruturas institucionalmente frágeis. Essa dualidade não é contingente, mas constitutiva.

Por um lado, os laboratórios operam como dispositivos de ruptura, introduzindo práticas de experimentação, cocriação e aprendizagem. Por outro, dependem de condições institucionais precárias, frequentemente associadas a patrocínio político, arranjos informais e legitimidade ainda em construção.

Esse paradoxo pode ser interpretado como uma tensão entre duas lógicas institucionais concorrentes: a lógica da estabilidade burocrática e a lógica da experimentação. A primeira privilegia previsibilidade, controle e conformidade; a segunda, aprendizagem, adaptação e risco. A coexistência dessas lógicas produz arranjos organizacionais ambíguos, nos quais a inovação é simultaneamente incentivada e restringida.

Nesse sentido, a governança radical não elimina o paradoxo, mas o torna governável. Ao reconhecer explicitamente a coexistência dessas lógicas, o RGF propõe mecanismos que permitem operar na tensão, em vez de buscar resolvê-la de forma simplista.

## **6.3. A Dimensão Humana da Governança**

As evidências também indicam que a governança da inovação é profundamente mediada por fatores humanos. Elementos como confiança, percepção de risco, segurança psicológica, capacidade de negociação e disposição para aprender influenciam diretamente a dinâmica dos laboratórios.

Tais aspectos revelam limites dos modelos formais de governança, que tendem a privilegiar estruturas e processos em detrimento das interações e experiências dos atores. Na prática, decisões críticas são frequentemente influenciadas por relações informais, lideranças emergentes e dinâmicas de grupo.

A presença de conhecimento tácito — construído a partir da experiência, do erro e da aprendizagem situada — reforça a necessidade de ampliar a compreensão da governança para além de mecanismos formais. Nesse contexto, a governança radical incorpora a dimensão relacional como componente central, reconhecendo que a capacidade de inovar depende tanto de estruturas quanto de vínculos sociais e culturais.

#### **6.4. Governança Como Fenômeno Político**

Outro achado relevante diz respeito à natureza política da governança em laboratórios de inovação. A criação, manutenção e evolução desses espaços estão diretamente associadas a dinâmicas de poder, disputas institucionais e agendas políticas.

A dependência de lideranças, a necessidade de legitimação e o risco de descontinuidade evidenciam que a inovação pública não ocorre em um vazio técnico, mas em arenas políticas. Decisões sobre priorização de projetos, alocação de recursos e definição de métricas refletem interesses, coalizões e estratégias institucionais.

Nesse sentido, a governança radical implica reconhecer a política não como obstáculo, mas como condição da inovação. Isso envolve desenvolver capacidades de negociação, construção de legitimidade e articulação de interesses, bem como mecanismos que permitam proteger espaços de experimentação em contextos de instabilidade.

## **6.5. Integração das Dimensões no RGF**

A incorporação do paradoxo estrutural, da dimensão humana e da natureza política da governança amplia o alcance explicativo do Radical Governance Framework.

O modelo passa a ser compreendido não apenas como um conjunto de dimensões analíticas, mas como um sistema interpretativo capaz de capturar a complexidade dos ambientes de inovação pública. Em particular:

- a dimensão de poder e decisão passa a incluir dinâmicas políticas e disputas institucionais;
- a dimensão de conhecimento e evidência incorpora aprendizado tácito e experiência prática;
- a dimensão de *accountability* é reinterpretada à luz de resultados emergentes e legitimidade política;
- a dimensão de redes enfatiza relações de confiança e colaboração;
- a dimensão cultural incorpora segurança psicológica e disposição para o risco.

Adicionalmente, o caráter dinâmico do modelo — já associado aos ciclos de vida dos laboratórios — é reforçado pela consideração da finitude institucional como condição possível e recorrente.

## **6.6. Implicações Teóricas**

Do ponto de vista teórico, os achados sugerem a necessidade de avançar para abordagens de governança que integrem múltiplas dimensões — estruturais, relacionais e políticas — em contextos de alta complexidade.

A noção de governança radical contribui para esse avanço ao propor um enquadramento que reconhece explicitamente a instabilidade, a ambiguidade e a contingência como características inerentes da inovação pública.

## **6.7. Implicações Práticas**

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que o fortalecimento dos laboratórios de inovação depende menos da formalização excessiva e mais da capacidade de:

- construir legitimidade política;
- desenvolver lideranças distribuídas;
- promover culturas de aprendizagem;
- articular redes interinstitucionais;
- preservar e disseminar conhecimento, mesmo em contextos de descontinuidade.

Essas implicações reforçam a necessidade de repensar a governança não como mecanismo de controle, mas como capacidade de sustentar processos de transformação em ambientes complexos.

## **7. CONCLUSÃO**

Este artigo partiu do reconhecimento de uma lacuna relevante na literatura e na prática da inovação pública: a insuficiência dos modelos tradicionais de governança para sustentar ambientes caracterizados por incerteza, complexidade e experimentação contínua. Ao longo do texto, demonstrou-se que os laboratórios de inovação, embora tenham se consolidado como espaços estratégicos de transformação, operam sob tensões estruturais que limitam seu potencial — especialmente aquelas relacionadas ao controle, à institucionalização, à dimensão política e à natureza humana da ação organizacional.

O objetivo central do estudo — propor um novo enquadramento conceitual para a governança em laboratórios de inovação — foi alcançado por meio da formulação do conceito de governança radical e do desenvolvimento do Radical Governance Framework (RGF). O modelo apresentado integra dimensões estruturais, relacionais, culturais e políticas, oferecendo uma lente analítica capaz de capturar a complexidade desses ambientes. Ao incorporar explicitamente elementos como o paradoxo estrutural, a finitude institucional e a centralidade do aprendizado, o artigo avança em relação a abordagens existentes, propondo uma mudança de paradigma na forma de compreender a governança da inovação pública.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição deste estudo reside na articulação entre diferentes correntes da literatura — valor público, inovação pública, aprendizagem organizacional e governança — em um modelo coerente e integrador. Ao deslocar o foco da governança como mecanismo de controle para a governança como capacidade de sustentar processos de transformação, o artigo contribui para o avanço do debate acadêmico, especialmente em contextos caracterizados por problemas complexos e dinâmicos.

Do ponto de vista prático, o RGF oferece implicações relevantes para gestores públicos, formuladores de políticas e organizações que operam ou pretendem operar laboratórios de inovação. O modelo sugere que o sucesso dessas iniciativas depende menos da adoção de estruturas formais rígidas e mais da capacidade de alinhar dimensões como autonomia decisória, aprendizagem baseada em evidências, articulação em rede e cultura organizacional orientada ao risco e à experimentação.

Entretanto, a adoção do framework proposto não está isenta de riscos. A descentralização decisória, se não acompanhada de mecanismos adequados de coordenação, pode gerar fragmentação e perda de alinhamento estratégico. A ênfase na experimentação pode entrar em conflito com exigências institucionais de *accountability*, especialmente em contextos altamente regulados. Além disso, a dependência de redes e relações informais pode expor os laboratórios a vulnerabilidades em ambientes politicamente instáveis. Esses riscos indicam que a governança radical deve ser implementada de forma contextualizada, considerando as características institucionais e culturais de cada organização.

Outro aspecto crítico refere-se à própria natureza dinâmica e, por vezes, efêmera dos laboratórios de inovação. Ao reconhecer a possibilidade de descontinuidade como parte do processo, o modelo proposto enfatiza a importância de mecanismos de preservação de aprendizado, disseminação de capacidades e construção de legado institucional. Nesse sentido, o sucesso não deve ser medido apenas pela permanência do laboratório, mas pela sua capacidade de gerar impacto duradouro na organização e no ecossistema em que está inserido.

Como agenda para pesquisas futuras, destacam-se três direções principais. Em primeiro lugar, a necessidade de validação empírica do Radical Governance Framework, por meio de estudos qualitativos e quantitativos que examinem sua aplicabilidade em diferentes contextos institucionais. Nesse sentido, entrevistas aprofundadas com gestores de laboratórios de inovação representam um caminho promissor para captar dimensões ainda não plenamente exploradas, como as dinâmicas políticas, os aspectos relacionais e os processos informais de tomada de decisão.

Em segundo lugar, estudos longitudinais podem contribuir para compreender como os arranjos de governança evoluem ao longo do ciclo de vida dos laboratórios, identificando fatores que favorecem sua sustentabilidade ou levam à sua descontinuidade. Em terceiro lugar, investigações comparativas entre diferentes países e níveis de governo podem ampliar a compreensão sobre como contextos institucionais distintos influenciam a adoção e os resultados da governança radical.

Por fim, este artigo reforça a importância de avançar na construção de modelos de governança que sejam compatíveis com a natureza

dos desafios contemporâneos. Em um cenário no qual a inovação pública se torna cada vez mais necessária, compreender como governar a experimentação, a aprendizagem e a transformação institucional deixam de ser uma questão marginal e passa a ocupar posição central na agenda acadêmica e prática.

A governança radical não se apresenta como uma solução definitiva, mas como um convite à reconfiguração dos fundamentos da governança pública — um convite a reconhecer que inovar, no setor público, exige não apenas novas ideias, mas novas formas de organizar, decidir e aprender coletivamente.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSHELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008.

BARBOSA JÚNIOR, Alan Soares et al. (org.). *Era uma vez um laboratório de inovação: jornadas e aprendizados*. Balneário Gaivota: Polifonia, 2026.

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

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Laboratórios de inovação no setor público brasileiro: evidências e práticas*. Brasília: MGI, 2023.

CAVALCANTE, Pedro (org.). *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: Ipea, 2019.

EDMONDSON, Amy C. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: Wiley, 2018.

ENAP. *Como criar um laboratório de inovação no setor público*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2022.

FERRAREZI, Elisabete; ALMEIDA, Guilherme Alberto Almeida de. *Laboratórios de inovação pública: como e por que criá-los*. Brasília: Enap, 2023. (Coleção Inovação na Prática).

FOLKE, Carl et al. Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, Palo Alto, v. 30, p. 441–473, 2005.

ISIDRO, Antonio; QUEIROZ-ISIDRO, Tatiana (org.). *Aceleração de laboratórios de inovação no setor público: teoria, prática e casos*. Curitiba: CRV, 2025. v. 1.

MOORE, Mark H. *Creating public value: strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. *Fostering innovation in the public sector*. Paris: OECD Publishing, 2017.

OECD. *The OECD Observatory of Public Sector Innovation: guidelines for innovation in government*. Paris: OECD Publishing, 2021.

RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, Dordrecht, v. 4, n. 2, p. 155–169, 1973.

SABEL, Charles F.; ZEITLIN, Jonathan. Experimentalist governance. In: LEVI-FAUR, David (org.). *The Oxford handbook of governance*. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 169–183.

WERNECK, Caio et al. *Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*. Brasília: Enap, 2020.

---

<sup>1</sup> Professor Associado do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas (campus Varginha/MG) e da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)