Vol. 0, nº 281 quinta-feira, 21 de maio de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Laboratórios de inovação em governo: o caso do MindLab

Laboratórios de inovação em governo são equipes com liberdade para testar soluções com os usuários dos serviços públicos. O MindLab, criado na Dinamarca em 2002 e encerrado em 2018, é apontado como o primeiro do tipo e deixou lições sobre…

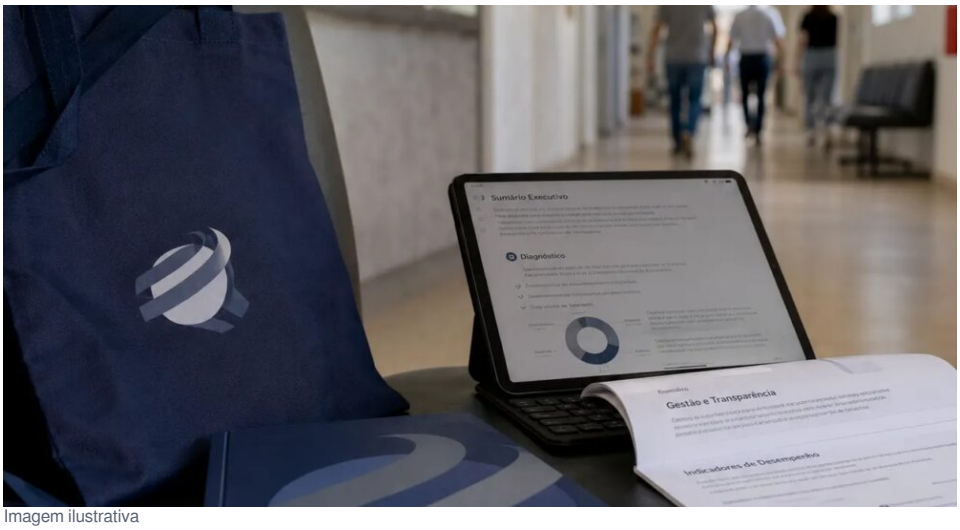

Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Laboratórios de inovação em governo: o caso do MindLab 1

Prazos e expediente 3

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 281
00281

Os **laboratórios de inovação em governo** são equipes, dentro ou ao lado da administração, que têm espaço protegido para testar soluções para problemas públicos junto com as pessoas afetadas. O exemplo mais citado é o **MindLab**, da Dinamarca, criado em 2002 e frequentemente descrito como o primeiro laboratório de inovação do setor público do mundo (afirmação de relatos, não verificada em fonte oficial). Ele foi encerrado em 2018, depois de 16 anos. A história serve de lição para prefeituras: como começar, o que funciona e por que um laboratório pode deixar de existir.

O que é um laboratório de inovação em governo

É uma unidade que combina métodos de design, escuta de usuários e experimentação para enfrentar problemas que as rotinas normais não resolvem. Costuma ter equipe pequena e multidisciplinar e trabalhar por projetos curtos, com protótipos e testes, em vez de grandes planos.

O MindLab, segundo reportagem do portal Apolitical, atuou entre 2002 e 2018. Teve entre seus dirigentes Thomas Prehn e Christian Bason, e adotou métodos de design thinking, de inovação colaborativa e de co-criação, que muitos municípios e órgãos estaduais dinamarqueses passaram a usar. Entre suas iniciativas estavam o LabRats, que indicava servidores inovadores para provocar mudanças em seus próprios órgãos, e o Project X, que premiava servidores que experimentavam no trabalho do dia a dia. Com uma equipe de cerca de 18 pessoas, o laboratório passou a priorizar o ensino de métodos a muitos servidores, em vez de tentar fazer tudo diretamente.

O encerramento, segundo a mesma reportagem, ocorreu por mudança de prioridades políticas: o governo passou a dar mais atenção à reforma digital do serviço público e criou uma nova unidade, a Disruption Task Force, que absorveu parte da equipe. Um ex-dirigente afirmou que as duas estruturas eram parecidas demais para coexistir. Dezenas de laboratórios semelhantes surgiram pelo mundo desde então. Este texto é uma explicação própria, sem vínculo com o MindLab ou com o portal citado.

Por que interessa ao setor público

A administração pública tende a funcionar pelo que já está previsto em norma e em

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 281 (21 maio 2026)

rotina. Isso garante legalidade e continuidade, mas dificulta testar algo diferente: quem experimenta responde sozinho pelo erro. Um laboratório cria uma regra explícita de que testar é permitido, dentro de limites, e de que o aprendizado vale mesmo quando a ideia não dá certo.

Também aproxima o serviço das pessoas. Em vez de decidir na sala e só depois informar a população, a equipe conversa com usuários, desenha com eles e testa com poucos antes de ampliar. A lição do MindLab é que a ligação com a agenda de quem decide é decisiva: um laboratório sem esse apoio é frágil, e um que depende de uma única liderança também.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

Uma prefeitura não precisa de um laboratório formal para começar. Uma versão enxuta pode ser uma equipe pequena, com horas reservadas.

1. **Defina para que serve.** Escolha dois ou três problemas concretos, como filas de atendimento ou baixa adesão a um programa.
2. **Escolha um patrocinador.** Alguém da alta gestão que proteja a equipe e leve os resultados às decisões.
3. **Monte uma equipe pequena e variada.** Gente da ponta, de tecnologia, de planejamento e do jurídico, com tempo reservado.
4. **Escreva as regras do jogo.** O que pode ser testado, com quem, por quanto tempo e com que cuidados legais e de proteção de dados.
5. **Trabalhe por ciclos curtos.** Ouvir usuários, prototipar, testar e registrar, em semanas e não em meses.
6. **Compartilhe o que aprendeu.** Ensine os métodos a outras áreas, em vez de concentrar tudo na equipe.
7. **Meça o efeito.** Defina desde o início como saberá se o trabalho melhorou algo para o cidadão.

Ficha para preencher

Use a ficha abaixo para desenhar o espaço de testes. Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Item — Resposta
- Problemas prioritários —
- Patrocinador na alta gestão —
- Pessoas e horas reservadas —
- Regras e limites legais dos testes —
- Como serão ouvidos os usuários —
- Como o resultado será medido e divulgado —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma prefeitura de porte médio reserva seis horas semanais de cinco servidores, de saúde, educação, tecnologia, planejamento e procuradoria, para enfrentar um problema: as faltas a consultas especializadas. O grupo conversa com pacientes, desenha um novo aviso e testa em duas unidades por seis semanas. Ao final, apresenta ao prefeito e aos secretários o que funcionou e o que não funcionou, e propõe ampliar uma das mudanças. Em seguida, passa a treinar equipes de outras secretarias nos mesmos métodos.

Erros comuns

- **Criar o laboratório sem problema definido.** Vira vitrine, e não instrumento.
- **Depender de uma só pessoa.** Se a liderança sai, o espaço some. Institucionalize regras e apoio.
- **Isolar a equipe.** Sem ligação com quem decide e com quem executa, os resultados não viram política.
- **Não medir.** Sem evidência de efeito, o laboratório perde apoio na primeira revisão de prioridades.
- **Esquecer a conformidade.** Experimentar com cidadãos exige base legal, transparência e cuidado com dados pessoais.

Perguntas frequentes

O MindLab foi um fracasso?

Segundo os relatos consultados, o fim foi ligado à mudança de prioridade política, e não à falta de resultados. Mesmo assim, o caso mostra a fragilidade desse tipo de unidade.

Preciso de uma unidade formal?

Não. Em prefeituras, uma equipe com horas reservadas e apoio do gabinete já cumpre a função.

Laboratório é caro?

Depende do formato. A versão enxuta usa servidores já existentes e custa sobretudo tempo.

Como evitar que um teste gere problema legal?

Combine com a procuradoria os limites antes de começar, informe os participantes e proteja os dados pessoais.

Fontes:
How Denmark lost its MindLab: the inside story — Apolitical (apolitical.co)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Gestão da Carteira de Projetos
Organização e priorização de iniciativas conforme impacto, urgência, viabilidade, alinhamento estratégico e capacidade de execução.

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 281 (21 maio 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line