

REVISTA DIGITAL

CONIP

ABRIL 2026

EDIÇÃO 01

O FUTURO É AGORA

EM ANO DE ELEIÇÕES, AS TECNOLOGIAS E OS SERVIDORES SÃO AS FORÇAS QUE DITAM OS RUMOS DA GESTÃO PÚBLICA.

CONIP: UM MOVIMENTO FEITO PARA O SERVIDOR, PELO SERVIDOR.



A EVOLUÇÃO
TECNOLÓGICA DO
JUDICIÁRIO BRASILEIRO

ESPECIAL ESTÔNIA:
LIÇÕES DO PAÍS MAIS
DIGITALIZADO DO MUNDO

A FORÇA FEMININA NA
TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL PÚBLICA

Sumário

03 Boas vindas

Três décadas conectando a inovação ao cidadão

04 Especial Estônia

A Estônia como espelho do futuro do governo digital
Entrevista com Katharina Lehmann

06 Tecnologia do Judiciário

A Evolução Tecnológica do Judiciário Brasileiro
Entrevista Paulo Roberto Pinto

08 Prêmio CONIP de Excelência em Gestão Pública 2026

A Vitrine da Transformação Digital Brasileira

09 Calendário CONIP 2026

Fique por dentro dos próximos encontros presenciais de tecnologia e inovação no setor público.

10 Mulheres de TI no Governo

A Força Feminina na Transformação Digital Pública
Entrevista com Lorena Borges

12 Oportunidades de negócios no setor público

Exponha sua marca no CONIP
Um mercado em plena expansão

14 Artigo com especialista

A inovação pública precisa menos de governo e mais de governança
Artigo de Camilla Cusatis

Três décadas conectando a inovação ao cidadão

Bem-vindos à nossa nova jornada digital!

É um prazer imenso dar as boas-vindas a você nesta primeira edição da nossa revista digital. Escrevo estas palavras com um misto de orgulho e uma vontade enorme de fazer ainda mais.

Se pararmos para olhar para trás, o CONIP nasceu há mais de três décadas com um sonho ousado: provar que a tecnologia não era um luxo para o setor público, mas a única ponte real para um Brasil mais justo e eficiente.

Vimos de perto governos mudarem, sistemas nascerem e o Judiciário se transformar digitalmente de uma forma que o mundo todo passou a respeitar. E nós estávamos lá, juntos, em cada passo.

Mas o que mais nos move hoje não é apenas o que já fizemos, e sim o desafio gigante que temos pela frente.

Estamos vivendo uma nova era. Sei que muitos de vocês acordam pensando em como implementar a Inteligência Artificial de forma ética e eficiente, ou em como proteger os dados críticos do cidadão contra as crescentes ameaças de Cibersegurança.

Por isso, minha prioridade como diretora é garantir que o CONIP entregue informações de altíssima qualidade, conteúdos técnicos e estratégicos de forma que nenhum gestor, do menor município ao maior tribunal, fique para trás nessa corrida tecnológica.

O compromisso do CONIP com o avanço tecnológico e a transformação digital do nosso sistema público e judiciário é inegociável. A nossa missão é garantir que a inovação chegue onde ela é mais necessária: na ponta, servindo ao cidadão.

Fique por aqui e interaja conosco. Nessa primeira edição temos entrevistas fantásticas com pessoas queridas com objetivos muito semelhantes aos nossos. Vamos continuar honrando nosso legado de mais de 30 anos, mas com os olhos brilhando pelo futuro que estamos construindo hoje.

Um abraço

Carolina Junqueira

Diretora CONIP

A mente por trás da evolução



À frente do CONIP desde 2022, Carolina Junqueira não apenas assumiu a diretoria de uma marca histórica, a sua gestão tem sido marcada por um reposicionamento de imagem que une tradição e inovação, garantindo que o CONIP continue sendo a bússola do setor. Publicitária e empresária, soma mais de duas décadas de expertise na criação e execução de eventos corporativos de grande porte. Desde que assumiu, Carolina vem imprimindo um novo ritmo de impacto e relevância ao CONIP, focando na entrega de experiências de alta performance e conteúdo diferenciado para o mercado.

"Minha missão é garantir que a tecnologia pública brasileira tenha o palco e a qualidade que ela merece para transformar o país."

A Estônia como espelho do futuro do governo digital

Em maio o CONIP embarca para a Estônia no segundo ano consecutivo com a equipe da Estônia HUB. Entrevistamos a Diretora de Relacionamento da Estônia HUB para nos contar um pouco sobre o país mais digitalizado do mundo. Descubra por que a "Missão Estônia" é um divisor de águas para qualquer carreira de tecnologia e inovação na gestão pública.



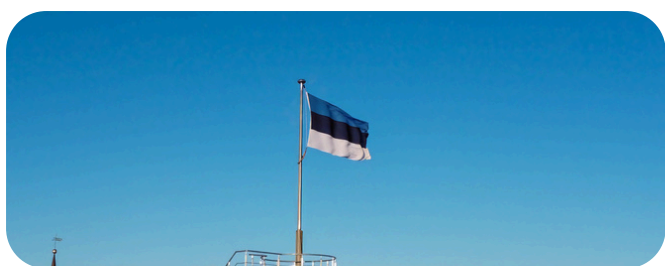
Entrevista

KATHARINA LEHMANN

Diretora de Relacionamento da Estônia HUB

CONIP: A Missão e o Propósito O Estônia Hub tem sido a grande ponte entre o Brasil e a Estônia. No seu ponto de vista, o que um gestor brasileiro encontra lá que ele não conseguiria ver em nenhum outro lugar do mundo?

Um gestor brasileiro que se conecta à Estônia encontra algo único no mundo: um país que já opera como uma verdadeira sociedade digital, onde governo, empresas e cidadãos estão integrados por tecnologia. Mais do que inovação teórica, ele vivencia na prática um modelo escalado de governo digital, sustentado por três pilares fundamentais: identidade digital, interoperabilidade (X-Road) e segurança da informação e, ao mesmo tempo, percebe como o país já está avançando para o futuro com o conceito de Estado agêntico, no qual serviços públicos se tornam proativos, automatizados e centrados no cidadão.



CONIP: O Choque de Cultura Muitos gestores acreditam que digitalização é apenas "comprar software". Na sua experiência liderando essas missões, qual é o maior "choque cultural" ou a maior quebra de paradigma que um brasileiro sente ao ver o modelo estoniano de identidade digital e interoperabilidade (X-Road)?

O maior choque cultural para um gestor brasileiro ao conhecer o modelo da Estônia é perceber que a transformação digital não começa pelas soluções visíveis, mas pela estrutura invisível que sustenta todo o sistema, especialmente a identidade digital e a forma como os dados circulam. Ao vivenciar e conhecer na prática esses sistemas, ele entende que o diferencial está na estratégia por trás da tecnologia: um modelo centrado no cidadão, guiado pelo princípio de "uma única vez", no qual o usuário não precisa repetir informações e tem seus dados organizados e acessíveis com facilidade, permitindo ao governo evoluir para serviços proativos e antecipar necessidades com base em dados integrados.

CONIP: Benefícios Práticos para o Gestor Público Para o secretário municipal ou o gestor de um tribunal que está lendo esta entrevista: quais são os benefícios práticos de participar de uma missão internacional como essa? Como essa experiência se reverte em projetos reais quando ele volta para sua instituição no Brasil?

Para um secretário municipal ou gestor de tribunal, participar de uma missão internacional para Estônia, traz benefícios muito práticos: ele sai do campo das ideias e passa a enxergar modelos já testados e em escala, entendendo não só as tecnologias, mas principalmente a estratégia, a governança e a metodologia por trás de soluções tecnológicas. Isso amplia o repertório para tomada de decisão e gera uma visão mais clara de prioridades.

Ao voltar para sua instituição no Brasil, essa experiência se traduz em projetos mais estruturados e viáveis, seja na integração de sistemas, na melhoria da jornada do cidadão ou na criação de serviços mais proativos, além de abrir portas para parcerias, benchmarking contínuo e uma mudança de mentalidade que acelera a transformação digital de forma concreta.

CONIP: Um Convite à Liderança **Que mensagem você gostaria de deixar para o gestor que ainda está na dúvida em participar da Missão?**

Ao ter contato com um modelo avançado como o da Estônia, você não só se inspira, mas entende na prática o que funciona, o que é replicável e como adaptar essas soluções à realidade brasileira. Mais do que conhecimento, você volta com clareza estratégica, conexões relevantes e uma visão transformadora e passa a enxergar oportunidades concretas de melhorar a experiência do cidadão, integrar sistemas e evoluir para serviços mais eficientes.

Curiosidades

Você sabia que a Estônia é o país mais digitalizado do planeta?

1. Apenas três coisas não podem ser feitas online

No sistema da Estônia, 99% dos serviços governamentais estão disponíveis digitalmente 24 horas por dia. Historicamente, as únicas exceções que exigiam presença física eram: casar, divorciar e realizar transações imobiliárias. No entanto, até mesmo o processo de casamento já começou a ser digitalizado recentemente.

Fonte: e-Estonia Briefing Centre

2. A espinha dorsal: X-Road

Toda a infraestrutura digital do país funciona através de um software chamado X-Road. É uma solução de transporte de dados descentralizada que permite que diferentes sistemas de informação (saúde, polícia, impostos) se comuniquem com segurança. Nenhuma instituição detém todos os dados; eles são trocados instantaneamente conforme a necessidade.

Fonte: Nordic Institute for Interoperability Solutions (NIIS)

3. O pioneirismo no i-Voting

A Estônia foi o primeiro país do mundo a adotar o voto via internet em eleições nacionais (em 2005). Atualmente, cerca de 50% dos votos nas eleições parlamentares são feitos de forma remota através de um computador, utilizando a identidade digital do cidadão para autenticação.

Fonte: Estonian Elections (Valimised)

4. Residência Virtual (e-Residency)

Em 2014, a Estônia lançou o programa de e-Residency, permitindo que qualquer pessoa no mundo (mesmo sem nunca ter pisado no país) se torne um "residente digital". Isso dá direito a abrir uma empresa na União Europeia, assinar documentos digitalmente e gerir negócios de qualquer lugar do planeta.

Fonte: e-Residency Official Government Site

5. Propriedade de dados e o "Once-Only"

O governo segue o princípio "Once-Only" (Apenas Uma Vez): o Estado não tem o direito de pedir ao cidadão uma informação que ele já forneceu a outro departamento. Além disso, o cidadão é o dono de seus dados; através de um portal, você pode ver exatamente qual funcionário público acessou seus dados e por quê. Acessos indevidos são crimes puníveis.

Fonte: European Commission - Once Only Principle

Quer participar da Missão Estônia 2026?



De 24 a 30 de Maio de 2026

Local: Estônia e Finlândia

Entre em contato conosco através do e-mail:
conip@conipdigital.com.br



A Evolução Tecnológica do Judiciário Brasileiro

Nesta edição, conversamos com quem ajuda a desenhar o norte tecnológico da justiça brasileira. Paulo Pinto traz a perspectiva de quem coordena o Conselho Consultivo do CONIP Judiciário, revelando como a colaboração entre instituições se tornou a chave para um tribunal mais ágil e acessível.



Entrevista

PAULO ROBERTO PINTO

Servidor público federal aposentado da carreira de TI do TRF4 e atualmente pesquisador de pós-doutorado da UFRGS

CONIP: O CONIP JUDICIÁRIO nasceu de uma necessidade latente de integração. Olhando para trás, qual foi o principal estalo ou a demanda crítica que fez entender que era hora de criar um fórum dedicado exclusivamente a tecnologia no judiciário?

Com a redemocratização e consequente Constituição de 1988, que deu novos poderes ao Judiciário e ampliação do acesso à justiça, o número de processos nos tribunais aumentou fortemente, alguns até dizem que este aumento foi exponencial, o que não deixa de ser verdade. Em face desta nova enorme demanda, buscou-se na informatização uma forma de elevar a produtividade: julgar mais e mais rápido. Os tribunais fizeram concursos para servidores especializados, oriundos das áreas de TI, e aumentaram significativamente o orçamento da área: assim, eu e muitos entramos no judiciário. De igual forma, foram criadas áreas de TI departamentais conectadas à alta administração. Mas, tudo isto tribunal a tribunal, isolados uns dos outros, com poucas exceções. A falta de integração, benchmarks entre os tribunais, soluções isoladas e repetidas, levou à necessidade de um fórum para nós, profissionais da informática judicial, nos conhecermos profissional e mesmo pessoalmente e apresentarmos e trocarmos nossas experiências e soluções. De igual forma, trazer as empresas de tecnologia que atuam junto ao judiciário para mostrar as suas soluções. Daí nasceu o CONIP Judiciário, em 2006.



CONIP: O Judiciário brasileiro hoje é apontado como um dos mais digitalizados do mundo. Na sua visão, qual foi o "divisor de águas" nessa evolução? Saímos do processo de papel para a Inteligência Artificial em um tempo recorde; como você avalia a maturidade das nossas cortes hoje?

Sem dúvida, o Judiciário brasileiro é um dos mais avançados do mundo quando se fala no uso de tecnologia. Mas foi por necessidade: em 1988, ano de promulgação da CF/88, o número de processos judiciais em tramitação no país era de 350 mil; dez anos atrás, beirávamos os 100 milhões. A visão era: ou se informatiza, com a necessária revisão dos processos e procedimentos de trabalho, ou os tribunais estariam inviabilizados, afogados em processos judiciais, sem "nenhuma luz no fim do túnel". Existem outras saídas para o Judiciário, mas aqui tratamos do uso da tecnologia.

Hoje, os tribunais julgam muito mais do que antes, e boa parte disso se deve à informatização. As áreas de TI hoje têm orçamento próprio adequado para o seu bom funcionamento, um bom número de profissionais permanentes e excelentes soluções tecnológicas desenvolvidas internamente, embora ainda tenhamos problemas de integração, que são históricos e intrínsecos à forma como o Poder Judiciário foi e é organizado. Apesar disso, como dito no início do parágrafo acima, é um dos mais avançados do mundo, com um grau de maturidade invejado pelos outros Poderes da República e mesmo fora do Brasil.

CONIP: Em 20 edições já realizadas do CONIP JUD , qual o papel da troca de experiências entre os diferentes tribunais (Estaduais, Federais, do Trabalho e Superiores) para essa evolução digital do judiciário brasileiro?

O nosso tradicional congresso, sim, é visto como nosso dentro do judiciário, como pode ser visto pela expressiva participação ano após ano, permitiu que as áreas de TI tivessem o seu ponto de encontro e troca ao longo de todos estes anos. Todos os "sabores" (estadual, federal, trabalhista, eleitoral e militar), de todas as partes do Brasil, da justiça de primeira instância até os superiores e supremo e os conselhos têm participado ativamente da construção do CONIP JUD. Consolidado, é o principal ponto de encontro quando se fala de tecnologia aplicada ao judiciário. E sempre se teve a participação dos outros Poderes instituídos realizando palestras e mostrando suas soluções.

Mas ainda temos o desafio de trazer mais entes federados, com participação institucional, ampliando o entorno da justiça brasileira, tais como a advocacia, ministério público e defensoria.



CONIP: Falando de futuro, muito se discute sobre a "Justiça 4.0". Qual é a sua principal expectativa para os próximos 5 anos? Onde a tecnologia ainda precisa avançar para que possamos falar em uma justiça plenamente preditiva e onipresente?

Cinco anos é muito tempo... A minha expectativa versa inicialmente sobre a organização judicial, esta que tem sido um forte entrave para o uso pleno (mais ainda!) da tecnologia, as brigas internas que sempre dividiram os tribunais, ainda têm marcas fortes, difíceis de serem trilhadas: a integração colaborativa, comunitária, sem vencedores e vencidos. O CONIP JUD ajuda e ajudou muito, muito mesmo, mas é um caminho longo a ser percorrido.

Quanto ao uso da TI, o caminho, creio, está sendo feito, e acho que adequadamente, mas vamos ter o momento, não longe, em que os sistemas de processo eletrônico serão apenas internos, com algoritmos de IA gerenciando autonomamente os caminhos das casas judiciárias: as partes judiciais, que são os usuários e razão da existência de existir um Poder Judiciário, com ou sem os seus procuradores (advogados), enviam as suas petições (pedidos) em texto simples, não estruturado, e os sistemas internos, com algoritmos de IA, classificam as informações, como nome das partes, advogados, dados cadastrais, razões, leis que embasam o pedido de reparação judicial e os remetem aos gabinetes dos juízes, já com, caso sejam petições padrões e frequentes, minutos de decisão prontas para a análise e posicionamento dos juízes e seus assessores. Os tribunais já perseguem isto, mas ainda é necessária a qualificação dos procedimentos e dos algoritmos de IA. O que traz enormes desafios éticos e trabalhistas. Igual forma, a análise de leis e jurisprudência automatizadas.

Em se tratando de tecnologia, como avançar? Algoritmos (mais) explicáveis, dentro do possível, avanço na acurácia dos modelos preditivos e generativos, tratar os erros e alucinações dos LLMs.



02 e 03 de Setembro
Royal Tulip Alvorada - Brasília
Inscrições:
www.conipdigital.com.br



A vitrine da transformação digital brasileira

O que você não vê por trás do Prêmio CONIP?

Imagine o seguinte cenário: um servidor público, no interior de um estado remoto, tem uma ideia que pode economizar milhões aos cofres públicos e reduzir meses de espera para o cidadão. O problema? Ele ouve um "isso não vai dar certo" todos os dias.

É aqui que o Prêmio CONIP de Excelência em Gestão Pública entra na história. Ele não é apenas um troféu, é o palco onde o "impossível" dentro do Governo ganha nome e sobrenome. Escrever sobre ele exige um equilíbrio entre a nostalgia de quem viu o país se digitalizar e o entusiasmo de quem premia a próxima grande disrupção.

O "Vale do Silício" da burocracia

Muita gente acha que inovação só nasce em startups de tecnologia. Mas o Prêmio CONIP já revelou que as maiores revoluções digitais do Brasil nasceram dentro de salas de servidores públicos com ar-condicionado barulhento e orçamentos apertados. O prêmio valida projetos que, muitas vezes, começaram como um "projeto de garagem" dentro de uma prefeitura ou tribunal.

O Efeito Dominó (A Replicação)

A maior curiosidade do prêmio é o que acontece depois da entrega do troféu. O CONIP virou uma espécie de "catálogo de soluções". Um projeto vencedor de Santa Catarina acaba sendo adotado por uma prefeitura no Nordeste em poucos meses. O prêmio acelera a curva de aprendizado do país inteiro: por que errar do zero se alguém já acertou e foi premiado pelo CONIP?

Por que acompanhar o Prêmio este ano?

Seguir o CONIP é ter um "spoiler" de como será sua relação com o governo nos próximos 5 anos. Se você quer saber qual será a próxima grande mudança no seu título de eleitor, na sua saúde ou nos seus impostos, as respostas estão sendo premiadas aqui.



O crivo que não perdoa

Não basta o projeto ser bonito no PowerPoint. Para ganhar o Prêmio CONIP, a solução precisa ter prova de conceito e impacto real. Já vimos projetos que usavam tecnologias simples, mas que mudaram a vida de milhares de pessoas, vencerem gigantes com orçamentos milionários. O que conta aqui é a resolvência, não o tamanho do cheque.

Conheça os finalistas das últimas edições!
[Clique aqui](#)

Assista os vídeos completos com os seus cases. Um programa imperdível para gestores de tecnologia e inovação que estão em busca de soluções inovadoras e com resultados reais para implementarem em suas instituições.



02 de Setembro
Royal Tulip Alvorada - Brasília

EM BREVE REGULAMENTO E INSCRIÇÕES NO SITE.

Onde o futuro se encontra

CALENDÁRIO 2026

O CONIP continua sua missão de conectar tecnologia e gestão para inspirar o setor público. Prepare sua agenda para as experiências que vão definir o próximo capítulo da governança digital no Brasil.

MAIO

MISSÃO ESTÔNIA

24 a 30

Imersão no País mais Digital do Mundo. Uma jornada exclusiva em parceria com o Estonia Hub. Conheça de perto o ecossistema mais digital em serviços públicos e traga insights globais para a sua realidade local.

Onde: Estônia e Finlândia

Encaminhe um e-mail para conip@conipdigital.com.br para informações sobre inscrições e valores.

SETEMBRO

PRÊMIO CONIP DE EXCELÊNCIA
EM GESTÃO PÚBLICA

02

Sua Iniciativa merece o Reconhecimento Nacional! Chegou a hora de dar visibilidade aos cases de sucesso que estão transformando a administração pública brasileira. Se o seu projeto gera impacto real, ele precisa estar aqui.

Premiação dos vencedores

Atenção: Regulamento disponível em breve. Comece a preparar o seu case!

SETEMBRO

CONIP JUDICIÁRIO & CONTROLE

02 e 03

Inovação e Tecnologia como Alavancas do Poder Judiciário Focado na modernização do sistema de justiça, este encontro reúne gestores dos tribunais de justiça e órgãos de controle para debater Inteligência Artificial, Cibersegurança, Justiça 5.0, entre outros assuntos.

Onde: Royal Tulip Alvorada – Brasília/DF

Vagas gratuitas para gestores públicos de tribunais e órgãos de controle. Confira o regulamento de participação no site.

SETEMBRO

CONIP GESTÃO PÚBLICA

03

Transformando Governos, Inspirando o Futuro O ponto de encontro para gestores das três esferas que buscam eficiência operacional e serviços centrados no cidadão através da tecnologia.

Onde: Royal Tulip Alvorada – Brasília/DF

Vagas gratuitas para gestores públicos de TIC das três esferas de governo. Confira o regulamento de participação no site.

A Força Feminina na Transformação Digital Pública

Nesta entrevista exclusiva para a CONIP Magazine, Lorena abre o jogo sobre os bastidores da sua vida pessoal, os "nãos" que se tornaram degraus e como sua visão humanizada está ajudando a desenhar o futuro da Transformação Digital no Brasil.



Entrevista

LORENA BORGES

Diretora de Soluções Cidade Inteligente da SMART (Companhia Salvador Cidade Inteligente) – Prefeitura Municipal de Salvador/Bahia

CONIP: Trajetória e Desafios

Você ocupa uma posição estratégica em um setor que, historicamente, foi dominado por homens. Como tem sido sua jornada para liderar a inovação tecnológica na Prefeitura de Salvador e quais foram os maiores desafios que você enfrentou para imprimir sua marca na gestão?

Liderar uma das frentes mais desafiadoras e dinâmicas, como é a área de tecnologia, não é apenas um marco na minha carreira profissional, mas também um compromisso com a transformação de Salvador para, cada vez mais, se tornar uma cidade melhor de se viver, através de projetos, ações e iniciativas inovadoras e tecnológica, sem perder de vista as necessidades reais do cidadão.

Hoje, através da Diretoria de Soluções Cidade Inteligente, na SMART, consigo ter um olhar mais amplo e sistêmico das necessidades de nossa cidade, após 05 anos assumindo a Diretoria de Transformação Digital do município, na SEMIT, onde tive o privilégio de planejar e implantar grandes projetos tecnológicos objetivando uma melhor experiência do cidadão aos serviços oferecidos pela gestão municipal, assim como contribuir na melhoria das atividades da gestão pública.

Minha jornada tem sido pautada pela resiliência estratégica. E liderar tecnologia em um ambiente historicamente masculino e público exige mais do que competência técnica; exige sensibilidade, humanidade, habilidade de construir pontes, escuta ativa, observação e planejamento das ações com múltiplas frentes de diferentes perfis.

Além de uma atuação estratégica para convergir a visão política da Prefeitura, a governança dos diversos órgãos municipais e a execução operacional das equipes técnicas para realização das entregas.

Os desafios durante meu caminho não foram poucos e vão além de ter uma infraestrutura tecnológica robusta e organizada para execução dos projetos. Ela passa também por quebra de paradigmas culturais, o equilíbrio entre a burocracia e a inovação, o equilíbrio da vida pessoal e profissional, a ausência de uma rede de apoio e a pressão da síndrome da impostora. Mas ser uma mulher líder nesta posição é ocupar um espaço de fala que inspira outras mulheres a buscarem seu espaço nos diversos ambientes de trabalho e, entender que a coragem e a sensibilidade é um diferencial competitivo.

É um trabalho de formiguinha com visão de águia estratégica.



CONIP: O Cidadão no Centro da Estratégia

Muitas vezes, a tecnologia é vista apenas como "máquinas e códigos". Na sua visão, como a transformação digital que vocês estão implementando hoje impacta diretamente o dia a dia daquela cidadã ou cidadão que precisa de um serviço público na ponta?

A cidade de Salvador tem implementado diversas ações de transformação digital, focadas em modernizar a gestão pública, aumentar a eficiência dos serviços e transformar a capital baiana em uma "cidade inteligente". As iniciativas abrangem desde a digitização dos serviços e agendamentos até o uso de inteligência artificial.

Uma das principais ações está consolidada pela plataforma Salvador Digital, que trouxe impactos significativos para o cotidiano do cidadão, focado na simplificação, agilidade e acesso remoto a serviços públicos municipais. A plataforma busca reduzir a burocracia e aproximar a prefeitura da população, de forma segura e centralizada. Outra iniciativa relevante é a implantação da Infovia Salvador, rede própria de conectividade, de alta velocidade, que visa modernizar a gestão municipal, reduzir custos e oferecer Wi-Fi gratuito ao cidadão, além de conectar unidades gestoras e diversos equipamentos em toda a cidade.

Alguns dos exemplos de impactos diretos na ponta desta transformação: serviços que exigiam presença física agora podem ser solicitados, agendados e acompanhados totalmente online; diversidade de canais de atendimento ao cidadão totalmente integrado (portal web, WhatsApp oficial da PMS, central 156; maior acessibilidade; mais transparência; rastreabilidade das solicitações; jornadas de serviços mais inteligentes reduzindo tempo de espera para conclusão das demandas, inclusão digital em diversos locais da cidade, dentre outras.

"Acredite em você e tenha coragem."

Lorena Borges, mulher, mãe de uma menina linda de 15 anos, sagitariana e de um sorriso contagiante, é profissional há 25 anos na área de TIC, com forte habilidade para liderar múltiplas frentes e diferentes perfis de entrega. Experiência em gestão de pessoas, planejamento e implantação de projetos tecnológicos na área privada e pública, com foco em transformação digital e cidades inteligentes. Atuante também como voluntária na SUCESU BA, na Diretoria de Relacionamento & Eventos, e na SOFTEX BA, no Conselho Deliberativo representando a Prefeitura Municipal e Membro da MCIO Brasil.

No início deste ano, recebeu o convite para conduzir os projetos da SMART, como Diretora de Soluções de Cidade Inteligente, onde lidera uma equipe interna de 30 profissionais que estão à frente da transformação digital e com o compromisso de ofertar serviços e soluções inteligentes e de governança de dados para transformar cidades, organizações e vidas, principalmente a de Salvador.

CONIP: O Futuro: Inteligência Artificial e Dados

Estamos vivendo a "era da IA". Como a sua prefeitura está se preparando para usar dados e Inteligência Artificial de forma ética para prever demandas da população, seja na saúde, educação ou mobilidade urbana?

A Inteligência Artificial é um meio de potencializar a capacidade de servir, utilizando as diversas fontes de dados e Inteligência Artificial (IA) para aprimorar a gestão pública. Foram realizados investimentos em infraestrutura digital e parcerias para execução dos projetos e ações com objetivos de integrar informações de diferentes órgãos e prever demandas da população de forma ética.

Mas além disso, outros pontos são importantes de serem observados como o acultramento e letramento digital, pois não adianta ter soluções tecnológicas se a ponta não souber usá-la e, com isso, criar políticas públicas mais assertivas. Outro ponto relevante é a segurança do dado, onde priorizamos a "cibersegurança" e a proteção de dados (security by design), essencial para o uso ético da IA, garantindo assim a privacidade das informações dos cidadãos.

CONIP: Mulheres na Tecnologia Pública

Qual o seu conselho para as jovens profissionais que desejam seguir carreira em tecnologia dentro do setor público? Como podemos atrair mais talentos femininos?

Meu conselho antes de qualquer coisa é: acredite em você e tenha coragem.

Seguir uma carreira em tecnologia, no setor público, traz a possibilidade e uma oportunidade única de convergir o uso da tecnologia com impacto social real e direto. Mas este caminho exige resiliência, aprendizado contínuo, competência, visão de mundo e da política, além de networking estratégico.

E como atrair novos talentos? Criando um ambiente com diversidade e respeito, através de representatividade no topo, visibilidade e reconhecimento das ações realizadas, uma cultura segura e pertencente com políticas e programas de lideranças femininas, capacitações técnicas e fomento a trabalhos flexíveis.

Exponha sua marca no CONIP

O ano de 2026 não é apenas mais um ciclo no calendário, é um ano de eleições. Para empresas de tecnologia, este é o momento estratégico de maior visibilidade. Enquanto gestores buscam entregar resultados concretos de fim de mandato, as novas administrações já começam a desenhar seus planos de governo.



Estar no CONIP em 2026 significa:

Posicionamento de Curto Prazo:

Ajudar gestores a acelerar entregas digitais antes do encerramento de ciclos.

Visibilidade para o Futuro:

Ser a primeira marca lembrada pelas lideranças que assumirão os novos desafios da gestão pública.

Autoridade em Meio à Mudança:

Em momentos de transição, a confiança é o critério número um. O selo de qualidade CONIP transfere credibilidade imediata à sua solução.

Um mercado em plena expansão

"Sua tecnologia pode transformar o Brasil. Participe e garanta visibilidade no ano mais decisivo dos últimos tempos."



Marca Consolidada:

Mais de três décadas sendo a referência absoluta em Tecnologia e Inovação para o setor público.

Aprovação Unânime: Nossos patrocinadores retornam ao longo dos anos, citando a qualidade do público (decisores C-Level) como o grande diferencial.

Melhor Custo x Benefício do Mercado: Enquanto outros eventos dispersam sua mensagem, o CONIP foca em nichos de alto valor, garantindo leads qualificados e networking real.

Propósito e Impacto:

Nossa missão é gerar benefícios para a sociedade. Ao ser nosso parceiro, sua tecnologia deixa de ser apenas um produto e passa a ser o motor da cidadania digital no Brasil.

Participe da nossa jornada em 2026

CONIP JUDICIÁRIO & CONTROLE:
O epicentro da inovação
no Judiciário.

CONIP GESTÃO PÚBLICA:
Onde os gestores públicos
planejam o futuro.

PRÊMIO CONIP:
Associe seu nome à excelência
e ao reconhecimento nacional.



**Seja um
patrocinador**

A inovação pública precisa menos de governo e mais de governança



Artigo

CAMILLA CUSATIS

Strategic Advisor e conselheira estratégica, com mais de 25 anos de experiência em Estratégia, Negócios, Marketing e Empreendedorismo. Apoia fundadores, CEOs e lideranças em decisões complexas, direcionamento estratégico, posicionamento e organização do crescimento. Ao longo da trajetória, atuou em projetos de expansão, reposicionamento, estruturação e captação de recursos. É doutoranda em Estratégia e Inovação pela ESPM, mestre em Administração, professora de pós-graduação e foi eleita Mentora do Ano pelo Distrito Awards em 2022.

Em ano eleitoral, talvez valha começar por uma distinção que o debate público raramente enfrenta com a seriedade necessária: a inovação no setor público precisa mais de governança do que de governos. Governos passam, mandatos terminam, nomes se alternam, prioridades são rearranjadas ao sabor da conjuntura. O que deveria permanecer é a capacidade institucional de sustentar direção, continuidade e coerência, independentemente de quem esteja, naquele momento, no comando.

Essa distinção importa porque, em períodos eleitorais, o futuro volta a circular como palavra de prestígio. Reaparecem com força os repertórios da inovação, da transformação digital, da eficiência e da modernização, sempre envolvidos por uma promessa de atualização administrativa. O vocabulário é sedutor, evidentemente. Ele comunica movimento, sinaliza inteligência e ajuda a compor a imagem de um poder público conectado ao seu tempo. O problema é que, no Brasil, esse léxico frequentemente chega antes daquilo que poderia lhe dar sentido: direção estratégica.

Discutimos tecnologia com muito mais desembaraço do que discutimos projeto de país. Há entusiasmo para falar de ferramentas, mas bem menos disposição para enfrentar prioridades, construir capacidade estatal e organizar continuidade. No fundo, falta menos tecnologia do que se repete. Falta, sobretudo, clareza sobre a direção que deveria orientar seu uso.

Sem um plano de futuro do país, a inovação tende a se converter em ornamento retórico. Vira palavra de ocasião, emblema de mandato, estética de modernização. Em vez de organizar escolhas, passa a decorar discursos. Em vez de sustentar transformação, oferece apenas a aparência de uma gestão contemporânea.

Esse é um ponto incômodo, mas necessário. O problema central da administração pública brasileira não está na ausência de repertório tecnológico, mas na fragilidade de sua capacidade de coordenação, priorização e continuidade. Quando inovação é tratada como valor em si, desconectada de um horizonte estratégico mais amplo, cria-se a ilusão de que a adoção de novas ferramentas já seria, por si só, evidência de transformação. Não é. A tecnologia apenas acelera, reorganiza ou amplia aquilo que já existe. Se o que existe é desordem, fragmentação institucional e ausência de rumo, o resultado pode ser apenas uma forma mais sofisticada de administrar os mesmos impasses.

Por isso me parece tão importante afirmar que o setor público não precisa parecer startup. Essa comparação, repetida com entusiasmo quase automático, costuma empobrecer a discussão. A lógica de uma política pública, de uma prefeitura, de uma empresa estatal ou de uma estrutura federativa complexa não se resolve pela importação apressada de linguagens, modismos e rituais produzidos em outros ambientes, com outros incentivos e outras responsabilidades. Há, nesse movimento, um fetiche do novo que frequentemente substitui o enfrentamento do real.





Que tipo de Estado o Brasil deseja construir?

E o real, no caso da gestão pública, costuma ser menos sedutor do que os palcos da inovação gostam de admitir. Ele envolve sistemas que não conversam entre si, fluxos internos confusos, precariedades operacionais persistentes, baixa memória institucional e enorme dificuldade de transformar intenção política em capacidade efetiva de execução. Diante disso, a retórica da inovação muitas vezes opera como compensação simbólica: dá nome novo ao que permanece velho e oferece aparência de futuro a estruturas que continuam sem base para sustentá-lo.

Recentemente, vi o caso de uma empresa pública que falava de inovação enquanto ainda mantinha processos internos dependentes de assinatura manual para demandas elementares de seus próprios funcionários. O interesse do exemplo não está em ridicularizar uma contradição pontual, mas em reconhecer, com honestidade, a estrutura de pensamento que ela revela. Em muitos lugares, fala-se do futuro sem enfrentar a precariedade do presente. Fala-se de transformação sem construir as condições institucionais mínimas para que ela se sustente. Fala-se de tecnologia como se ela pudesse resolver, sozinha, aquilo que é, antes de tudo, problema de direção, coordenação e governança.

Tecnologia pode simplificar acesso, organizar fluxos, reduzir fricção, ampliar capacidade analítica e melhorar serviços. Mas, sem estratégia, ela também pode digitalizar a confusão existente, acelerar a desordem e produzir indicadores de modernização em contextos que continuam estruturalmente desorientados. O que se vende como transformação, nesse caso, não passa de atualização de superfície.

É justamente por isso que a discussão sobre inovação pública precisa ser deslocada para um patamar mais exigente.

Antes de perguntar qual tecnologia adotar, seria preciso perguntar a serviço de que projeto ela será mobilizada. Antes de celebrar ferramentas, seria preciso definir quais capacidades públicas se pretende construir. Antes de anunciar modernização, seria preciso estabelecer quais agendas devem ser tratadas como agendas de Estado e, portanto, preservadas da volatilidade típica das trocas de governo.

A pergunta relevante, portanto, não é apenas como tornar o Estado mais digital. A pergunta mais séria é que tipo de Estado o Brasil deseja construir como capacidade duradoura. O que precisa sobreviver à troca de mandatos. O que não pode ser desmontado a cada alternância de poder. O que deve ser tratado como infraestrutura institucional de longo prazo, e não como vitrine conjuntural de gestão.

Talvez a nova fronteira da gestão pública esteja menos em perseguir a próxima tecnologia e mais em enfrentar o trabalho difícil, pouco glamouroso e politicamente menos rentável de construir estratégia, governança e continuidade. Inovar, no setor público, não deveria significar apenas introduzir algo novo, mas produzir capacidade estatal mais consistente, mais inteligente e menos dependente do voluntarismo episódico de quem ocupa o poder.

O futuro do país não será produzido pela sucessão de anúncios, mas pela coragem de organizar o que importa.

No fim, a inovação pública que importa não é a que rende painel, slogan ou prêmio. É a que sobrevive à troca de gestão, resiste à fragmentação administrativa e se converte em capacidade instalada. É a que deixa de operar como performance de modernidade para se tornar estrutura de funcionamento.

O Brasil precisa, sim, de um plano de futuro do país. Precisa de direção estratégica, de capacidade institucional e de governança suficientemente robusta para impedir que cada ciclo eleitoral reorganize a superfície e preserve os mesmos bloqueios de fundo. E essa virada não virá apenas dos grandes anúncios. Ela dependerá, em medida decisiva, de quem atua no interior da máquina pública, no cotidiano menos visível em que as políticas encontram seus limites concretos e a distância entre discurso e execução deixa de ser abstração para se tornar problema diário.

É por isso que minha mensagem aos gestores, leitores e participantes do CONIP é direta. A responsabilidade colocada diante de vocês não está em reproduzir o vocabulário mais recente da inovação pública, mas em ajudar a transformar tecnologia em capacidade institucional, intenção em prioridade sustentada e discurso em critério de decisão. O futuro do país não será produzido pela sucessão de anúncios, mas pela coragem de organizar o que importa, enfrentar o que não funciona e sustentar, com inteligência institucional, aquilo que precisa permanecer.

No limite, talvez a inovação pública mais importante não seja a que aparenta maior novidade, mas aquela que finalmente consegue produzir continuidade, coerência e funcionamento.



O problema central da administração pública brasileira não está na ausência de repertório tecnológico, mas na fragilidade de sua capacidade de coordenação, priorização e continuidade.



FALE COM A EQUIPE DO CONIP EM:
CONIP@CONIPDIGITAL.COM.BR

ACOMPANHE O CONIP



CONIP
WWW.CONIPDIGITAL.COM.BR