

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DIEGO MANOEL DE SANTANA OLIVEIRA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DE UM FRAMEWORK PARA COMPRAS PÚBLICAS
INOVADORAS A PARTIR DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

CURITIBA

2024

DIEGO MANOEL DE SANTANA OLIVEIRA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DE UM FRAMEWORK PARA COMPRAS PÚBLICAS
INOVADORAS A PARTIR DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

**Development of a Framework for Innovative Public Procurement Based on an
Integrative Literature Review**

Pesquisa de Mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Lindomar Subtil de Oliveira

CURITIBA

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campos Curitiba



DIEGO MANOEL DE SANTANA OLIVEIRA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DE UM FRAMEWORK PARA COMPRAS PÚBLICAS INOVADORAS A PARTIR DE
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 25 de Novembro de 2024

Lindomar Subtil De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Ivan Carlos Vicentin, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Luciana Santos Costa Vieira Da Silva, Doutorado - Universidade Federal de

Alagoas (Ufal) Dra. Rosane Calgaro, Doutorado - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 25/11/2024.

Dedico esta conquista à minha família,
e em especial à memória do meu pai,
Vangivaldo Oliveira Santos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e sabedoria concedidas para enfrentar os desafios dessa caminhada. À minha mãe, Valdice, que lutou incansavelmente para que eu tivesse acesso a uma educação de qualidade e que sempre esteve ao meu lado, apoiando e inspirando cada passo dado. Ao meu irmão, Ithalo, que vibrou com todas as minhas conquistas e sempre desejou o melhor. Vocês me motivam a conquistar tudo que sonhei, são o que tenho de mais especial na vida.

Aos meus amigos e colegas da Pró-Reitoria de Planejamento da UFSB, que me incentivaram a concluir este desafio com coragem e perseverança. Em especial, agradeço a José Neto e Keylla Dantas, que ingressaram comigo neste mestrado, com quem compartilhei as dores, dificuldades e conquistas dessa jornada. Ter a companhia de vocês tornou essa trajetória menos árdua, diante de todos os desafios que superamos.

Expresso minha profunda gratidão ao meu orientador, Lindomar, cujo apoio foi essencial para a realização desta dissertação. Sua dedicação, incentivo, flexibilidade e cobranças no momento certo foram determinantes para que eu pudesse alcançar este resultado. Sua orientação foi além das atribuições formais, e isso fez toda a diferença.

À Pró-Reitoria de Planejamento, por viabilizar o convênio com a UTFPR e possibilitar a oferta de um curso de mestrado online de extrema qualidade para os técnicos administrativos.

Aos colegas de mestrado e professores, cujas contribuições enriqueceram minha experiência acadêmica, profissional e pessoal, deixando um aprendizado valioso que levarei para além dessa etapa. A todos, o meu sincero e profundo agradecimento.

"A única constante é a mudança."
Heráclito

RESUMO

O Estado possui um papel relevante no fomento à inovação, devido principalmente ao seu elevado poder de compra e à significativa representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) de um país. Ao demandar bens e serviços por meio das compras públicas, o Estado pode impulsionar o mercado a desenvolver produtos e soluções inovadoras. Essas inovações contribuem para a eficiência da administração pública e a eficácia na prestação de serviços à população. Nesse contexto, a Inovação Aberta ou *Open Innovation (OI)* se destaca como uma estratégia essencial para alcançar resultados inovadores nas organizações públicas e privadas. Apesar da crescente adoção de práticas de inovação aberta nas empresas privadas e as inúmeras pesquisas encontradas na literatura, no setor público, ainda carece de estudos que contribuam com a implementação dessa estratégia. Sobretudo, quando se trata das aquisições governamentais, as quais historicamente são regidas por normas burocráticas que acabam dificultando a implementação da OI. Diante dessa problemática, a pesquisa pretende responder: *quais fatores influenciam na implementação de práticas inovadoras e na adoção da estratégia Open Innovation nos processos de compras de uma instituição pública?* Além disso, tem como objetivo geral: *"Desenvolver uma proposta de framework para implementação das compras inovadoras em uma instituição pública, pautado na estratégia Open Innovation e nos fatores facilitadores e inibidores da inovação"*. Quanto a estrutura metodológica, foi realizada uma revisão sistemática integrativa da literatura para compreender o ambiente de inovação das organizações públicas e identificar os fatores que influenciam nesse processo. Como produto final (produto técnico-tecnológico) da dissertação, foi proposto um framework para a implementação de compras públicas inovadoras. Embora suas etapas ainda não tenham sido aplicadas em uma organização pública para sua validação, o framework fundamentou-se em estudos teóricos e práticos relevantes sobre inovação em compras públicas no Brasil e em outros países, extraídos de artigos presentes nas bases acadêmicas *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Contribuindo potencialmente para implementação de processos inovadores, visando superar barreiras, aproveitar facilitadores e promover a transformação dos processos de compras públicas, impactando positivamente na melhoria contínua, na eficiência administrativa e na qualidade dos serviços públicos.

Palavras-chave: Inovação; Inovação aberta; Compras Públicas Inovadoras; Barreiras e Facilitadores da Inovação; Framework.

ABSTRACT

The State plays a relevant role in fostering innovation, mainly due to its high purchasing power and its significant representation in a country's Gross Domestic Product (GDP). By demanding goods and services through public procurement, the State can drive the market to develop innovative products and solutions. These innovations contribute to the efficiency of public administration and the effectiveness of service delivery to the population. In this context, Open Innovation (OI) stands out as an essential strategy to achieve innovative results in both public and private organizations. Despite the growing adoption of open innovation practices in private companies and the numerous studies found in the literature, in the public sector, there is still a lack of studies that contribute to the implementation of this strategy. Particularly when it comes to government acquisitions, which have historically been governed by bureaucratic regulations that end up hindering the implementation of OI. Given this problem, the research aims to answer: which factors influence the implementation of innovative practices and the adoption of the Open Innovation strategy in the procurement processes of a public institution? Furthermore, it has the general objective: "To develop a framework proposal for the implementation of innovative procurement in a public institution, based on the Open Innovation strategy and the facilitators and inhibitors of innovation." Regarding the methodological structure, a systematic integrative literature review was carried out to understand the innovation environment in public organizations and identify the factors that influence this process. As the final product (technical-technological product) of the dissertation, a framework for the implementation of innovative public procurement was proposed. Although its stages have not yet been applied in a public organization for validation, the framework is based on relevant theoretical and practical studies on innovation in public procurement in Brazil and other countries, extracted from articles in academic databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar. It potentially contributes to the implementation of innovative processes, aiming to overcome barriers, leverage facilitators, and promote the transformation of public procurement processes, positively impacting continuous improvement, administrative efficiency, and the quality of public services.

Keywords: Innovation; Open Innovation; Innovative Public Procurement; Barriers and Facilitators of Innovation; Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de revisão integrativa	36
Figura 2 – Primeira etapa da revisão integrativa	38
Figura 3 – Terceira etapa da revisão integrativa.....	39
Figura 4 – Ambiente de inovação	43
Figura 5 – Principais objetivos da inovação.....	45
Figura 6 – Principais indutores da inovação.....	50
Figura 7 – Principais facilitadores à inovação.....	54
Figura 8 – Principais barreiras à inovação.....	59
Figura 9 – Framework de inovação em compras públicas.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segunda etapa da revisão integrativa.....	38
Quadro 2 – Categorização dos estudos.....	40
Quadro 3 – Identificação dos objetivos da inovação.....	43
Quadro 4 – Identificação dos indutores da inovação.....	48
Quadro 5 – Identificação dos facilitadores da inovação.....	52
Quadro 6 – Identificação das barreiras da inovação.....	57
Quadro 7 – Diagnóstico inicial.....	69
Quadro 8 – Planejamento estratégico.....	73
Quadro 9 – Capacitação e engajamento.....	75
Quadro 10 – Implementação da estratégia.....	76
Quadro 11 – Monitoramento e avaliação.....	78
Quadro 12 – Sustentação e expansão.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Siglas

OI	Open Innovation
PIB	Produto Interno Bruto
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
KPIs	Key Performance Indicators
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
GESPUBLIN	Gestão Pública Inovadora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa e relevância da pesquisa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Inovação Aberta: Conceitos, Tipos e Abordagens.....	18
2.2	Gestão pública Inovadora	23
2.3	Compras Públicas para Inovação.....	26
2.3.1	Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021).....	28
2.3.2	Novo Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021)	30
3	METODOLOGIA	34
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
5	APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO.....	68
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICE	
	APÊNDICE 1 – Produto Técnico Tecnológico	89

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário global caracterizado por rápidas mudanças nas dinâmicas sociais, econômicas e tecnológicas, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, sofrem pressões do ambiente e necessitam se adaptar para atender as demandas da sociedade e cumprir a sua missão. É nesse ambiente dinâmico e desafiador que a Inovação Aberta ou Open Innovation (OI), como é conhecida, se destaca como propulsora da transformação e adaptação organizacional. Sendo definida por Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2014) como “um processo de inovação distribuída com base em gestão de fluxos propositais de conhecimento através das fronteiras organizacionais, utilizando mecanismos pecuniários e não pecuniários em conformidade com o modelo de negócio da organização”.

Em outras palavras, as ideias e recursos necessários para impulsionar a inovação não se limitam ao ambiente interno de uma organização, mas podem ser encontrados e alavancados externamente, por meio de parcerias e colaborações estratégicas. Desta forma, as organizações públicas precisam estar abertas a participação e colaboração da comunidade interna e externa à instituição, de modo que as empresas, organizações não governamentais, instituições públicas diversas e a sociedade em geral, contribuam para impulsionar a inovação, a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, assim como no enfrentamento dos desafios e na resolução de problemas de ordem social, econômica e ambiental. Hilgers e Ihl (2010) ratificam a participação ativa dos cidadãos como fator chave para transformação dos serviços públicos, criando soluções mais eficazes no atendimento às demandas da população.

O Estado, além de assumir o papel de ofertante de serviços públicos, se apresenta como um grande demandante de produtos e serviços do mercado. Segundo dados do portal da transparência, no ano de 2022, as despesas realizadas com o orçamento do exercício alcançaram aproximadamente R\$ 2,2 tri relativos a despesas de custeio e R\$ 1,7 tri em despesas de investimento (BRASIL, 2023). Dado o elevado poder de compra do Estado conforme dados apresentados, as compras e contratações públicas podem e devem ser utilizadas para adquirir produtos e serviços inovadores, fomentando um mercado novo e estimulando a competitividade entre as empresas. Ao mesmo tempo que o poder público resolve problemas e atende as necessidades sociais, contratando soluções inovadoras, potencializa o desenvolvimento econômico, ao demandar bens e serviços de maior conteúdo tecnológico no país.

Mazzucato (2014) argumenta que o Estado tem uma função muito mais ativa do que um simples regulador ou financiador passivo. Ele atua como um agente empreendedor, desempenhando funções cruciais que potencializam o seu poder de compra. Isso envolve direcionar a inovação, incentivando empresas a desenvolver produtos e tecnologias que abordem necessidades específicas, estimular a criação de novos mercados através da demanda por produtos e serviços inovadores, reduzir os riscos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias, e assegurar que os preços sejam justos e beneficiem a sociedade como um todo, capturando valor para o público.

Portanto, as compras públicas têm desempenhado um papel importante na sociedade, indo muito além de meras aquisições de bens e serviços para manutenção do Estado. Na perspectiva mundial, essa área tem avançado para o centro das estratégias governamentais, reconhecendo a capacidade das compras públicas estimular a inovação, seja através da adoção de tecnologias de ponta, da promoção de soluções sustentáveis, ou da facilitação de ambientes propícios à experimentação e ao desenvolvimento de novas ideias. A União Europeia destaca razões para adotar modelos de aquisições públicas voltadas para inovação. Isso inclui estimular o crescimento econômico, impulsionar a transição digital e a "Economia Verde", melhorar a qualidade dos serviços públicos com uma relação custo-benefício superior, atender necessidades não satisfeitas no mercado, modernizar serviços públicos, apoiar startups e inovação, e promover produtos e serviços que atendam às expectativas dos cidadãos (European Commission, 2021).

No Brasil, com o Novo Marco Legal das Startups sancionado em 1º de junho de 2021, pela Lei complementar Nº 182/2021, foram estabelecidas medidas de estímulo à criação de empresas inovadoras e incentivos aos investimentos por meio do aprimoramento do ambiente de negócios no país. A legislação também facilitou aquisição de soluções inovadoras pela Administração Pública, promovendo uma maior segurança jurídica a empreendedores e investidores (Brasil, 2021a). Além disso, especificamente sobre compras e contratações públicas, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133, de 1º de abril de 2021) buscou modernizar e simplificar os procedimentos licitatórios, promover maior transparência e eficiência nas contratações públicas, e principalmente fomentar a participação de diferentes tipos de empresas, como as startups, no desenvolvimento conjunto de soluções para os desafios da gestão pública, e na criação de políticas públicas eficazes para atender as demandas específicas da sociedade (Brasil, 2021b).

É evidente a necessidade das organizações públicas utilizarem melhor os seus

recursos, fugindo dos modelos de aquisições tradicionais limitados a produtos padronizados e adquiridos pelo menor preço, o que nem sempre apresenta a solução ideal para resolver os problemas da gestão pública de maneira eficiente e eficaz. Assim, os processos de aquisições públicas convencionais se mostram cada vez mais insuficientes no atendimento às demandas cada vez mais complexas da sociedade, bem como para desencadear o potencial máximo de estímulo à inovação.

1.1 Problema de pesquisa

Considerando a relevância estratégica das compras públicas para o Estado e sociedade, e cientes das dificuldades enfrentadas pelas instituições em seus procedimentos, tais como burocracia excessiva, lentidão nos trâmites e rigidez nos procedimentos, que frequentemente resultam em obstáculos na aquisição de soluções apropriadas para os desafios enfrentados, surge a seguinte indagação de pesquisa: quais fatores influenciam na implementação de práticas inovadoras e na adoção da estratégia *Open Innovation* nos processos de compras de uma instituição pública?

Para responder a essa pergunta, o estudo adota uma abordagem qualitativa fundamentada em evidências secundárias. Isso envolve a busca, seleção e análise criteriosa de artigos acadêmicos, relatórios e outras fontes relevantes disponíveis nas bases de dados Scopus, Web of Science e Google Scholar. A metodologia empregada é a revisão integrativa sistemática da literatura, que permite sintetizar e integrar os achados de diferentes estudos para oferecer uma visão abrangente e consolidada sobre os fatores que influenciam a adoção da estratégia de *Open Innovation* nos processos de compras de instituições públicas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de *framework* para implementação das compras inovadoras em uma instituição pública, pautado na estratégia *Open Innovation* e nos fatores facilitadores e inibidores da inovação.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores (barreiras e facilitadores) que influenciam a inovação nas compras e contratações públicas.
- b) Analisar a Nova Lei de Licitações que regulamenta o processo de compras inovadoras.
- c) Estruturar as perguntas norteadoras e ações necessárias para implementação das práticas inovadoras em compras públicas.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Este estudo tem como motivação (i) disseminar o conceito e explorar o uso da estratégia OI no contexto do setor público, dada a relevância do tema e a incipiência dos estudos, especialmente quando se trata do processo de aquisições governamentais, e (ii) contribuir com a implementação de práticas inovadoras nos processos de compras públicas.

A inovação aberta representa uma abordagem promissora para melhorar a eficiência e a eficácia das compras públicas, mas ainda carece de aplicação prática devido aos desafios em sua implementação. No entanto, é importante destacar que, com o advento da Lei 14.133/2021, ao estabelecer novas diretrizes para as compras públicas no Brasil, e o Marco Legal das Startups (Lei Complementar 182/2021), ao promover o fomento do ambiente de negócios e estimular a criação de startups, a inovação aberta vem ganhando maior destaque e oportunidades de adoção. As recentes legislações podem abrir caminho para uma maior ênfase na inovação nas compras públicas, incentivando práticas mais inovadoras e colaborativas. Portanto, esta pesquisa visa contribuir com um conhecimento prático e empiricamente fundamentado sobre as possibilidades de aplicação das estratégias de OI nos processos de compras das organizações públicas.

Em resumo, a motivação deste estudo reside na busca pelo avanço do conhecimento e das práticas no campo da inovação aberta no setor público, especialmente nos processos de aquisições governamentais. Essas perspectivas convergem para uma pesquisa de natureza teórica, com o objetivo de contribuir para a compreensão dos facilitadores e barreiras da inovação nas compras públicas. Embora o *framework* proposto não tenha sido aplicado em uma organização pública, este estudo oferece uma base sólida que poderá ser validada e testada em futuros estudos, visando sua implementação prática e o benefício da instituição pública e da sociedade como um todo.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, a contar desta introdução. O

Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), além da justificativa e relevância do estudo, destacando a importância da inovação nas compras públicas e da estratégia de *Open Innovation*. O Capítulo 2 trata do referencial teórico, abordando conceitos e abordagens da inovação aberta, a gestão pública inovadora, bem como a Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) e o Novo Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021). O Capítulo 3 descreve a metodologia utilizada, evidenciando as etapas da revisão integrativa da literatura. O Capítulo 4 apresenta os resultados e discussões, com foco nas barreiras e facilitadores da inovação. O Capítulo 5 introduz o produto técnico, descrevendo o *framework* para a implementação de compras inovadoras. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais, incluindo uma síntese dos principais achados, as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação Aberta: Conceitos, Tipos e Abordagens

A inovação aberta, em sua essência, parte do pressuposto de que as fontes de conhecimento para a inovação estão dispersas na economia. Essa concepção remonta à ideia de Hayek (1945) sobre a distribuição do conhecimento na sociedade, popularizada como Lei de Joy (Joy's Law), um conceito estabelecido pelo co-fundador da Sun Microsystems, Bill Joy, na década de 1980, ao sugerir que os indivíduos mais talentosos podem estar em outras empresas. Chesbrough (2003) introduziu o termo inovação aberta descrevendo que as empresas começaram a aproveitar mais ideias e tecnologias externas, enquanto deixavam internas não utilizadas para o mercado. Isso desafiou a lógica anterior de P&D como "inovação fechada", uma prática tradicional de desenvolvimento e inovação que ocorre dentro dos limites de uma organização, sem incorporar muitas ideias ou contribuições externas. Essa mudança foi influenciada por vários fatores de erosão, como a mobilidade dos trabalhadores, o declínio da hegemonia dos EUA, o aumento do acesso ao capital de risco pelas startups, e a acessibilidade à internet e mídias sociais, possibilitando o compartilhamento do conhecimento em uma escala global (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2017).

Esse fenômeno transformou a dinâmica da inovação, desafiando pressupostos, problemas e métodos do século XXI (KUHN, 1962). A definição de Chesbrough (2006) enfatiza que a inovação aberta se concentra em fluxos intencionais de conhecimento, tanto na entrada quanto na saída, visando aproveitar fontes externas para inovação e comercialização.

A inovação aberta, ao contrário da visão convencional, transforma transbordamentos em fluxos gerenciáveis de conhecimento. As empresas podem agora desenvolver processos para transferir conhecimento externo para suas atividades de inovação e criar canais para compartilhar conhecimento interno ocioso. Esses elementos redefinem a concepção de inovação aberta, sendo um processo distribuído que gerencia fluxos intencionais de conhecimento ao longo das fronteiras organizacionais, utilizando mecanismos alinhados ao modelo de negócios. Isso não só descreve a criação de valor dentro da rede, mas também como esse valor é capturado pelas organizações envolvidas (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2017). Chesbrough (2003) estabelece os seguintes princípios da inovação aberta:

- Reconhecimento de que talentos valiosos não estão restritos à nossa empresa; é crucial colaborar com pessoas competentes tanto internamente quanto externamente.
- O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) externo pode gerar valor considerável, sendo possível que o P&D interno reivindique uma parcela desse valor.
- Não é obrigatório ser o criador da pesquisa para obter benefícios dela.
- Priorizar a construção de um modelo de negócio robusto é mais vantajoso do que simplesmente ser o primeiro a entrar no mercado.
- O aproveitamento ideal das ideias, tanto internas quanto externas, é fundamental para o sucesso.
- Lucrar com a Propriedade Intelectual (PI) existente e adquirir outras formas de PI que contribuam para a evolução dos modelos de negócio é estratégico.

Quanto a inovação fechada, Chesbrough (2003) elenca os seguintes princípios:

- As pessoas mais qualificadas trabalham exclusivamente para nossa empresa.
- Para lucrar por meio P&D, é essencial realizar descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las internamente.
- Ao sermos responsáveis pelas descobertas, temos a possibilidade de ser os primeiros a lançá-las no mercado.
- A empresa que introduz uma inovação primeiro no mercado obtém vantagem competitiva.
- Criar as melhores ideias exclusivamente dentro da empresa é fundamental para o sucesso.
- É importante controlar nossa Propriedade Intelectual (PI) para impedir que nossos concorrentes lucrem com nossas ideias.

A inovação aberta é um tema de grande relevância no campo da Inovação (HUIZINGH, 2011). Este paradigma frequentemente contrasta com o modelo tradicional de integração vertical, onde as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento conduzem ao desenvolvimento interno de produtos distribuídos pela empresa (WEST; GALLAGHER, 2006).

A amplitude do conceito de inovação aberta dificulta sua teorização. Devido à vastidão desse campo, acadêmicos de diversas áreas têm se interessado e relacionado com várias disciplinas do conhecimento (HUIZINGH, 2011).

De acordo com Dahlander e Gann (2010) existem dois tipos de inovação aberta. A

primeira é a inovação aberta inbound, referente à entrada de conhecimento, podendo ser dividida em duas formas distintas: pecuniária e não-pecuniária. A segunda modalidade é conhecida como inovação aberta outbound, relacionada à saída de conhecimento e também pode ser pecuniária ou não-pecuniária.

A inovação outbound não-pecuniária diz respeito à revelação de recursos internos para o ambiente externo. Especificamente, trata-se de como as empresas divulgam esses recursos sem necessariamente receberem recompensas financeiras imediatas, buscando benefícios indiretos (DAHLANDER; GANN, 2010). Quando se discute as vantagens, Henkel (2006) sugere, por exemplo, que as empresas revelem seletivamente algumas de suas tecnologias ao público para obter colaboração na aceitação e avaliação de seus produtos. No entanto, uma desvantagem evidente é a revelação desses recursos internos, já que os concorrentes podem estar em melhor posição para utilizar o avanço tecnológico com ativos complementares e instalações de produção.

A inovação outbound pecuniária refere-se à maneira como as empresas comercializam suas invenções e tecnologias, seja por meio de venda ou licenciamento para outras organizações. Essa estratégia permite às empresas aproveitarem completamente seus investimentos em P&D, colaborando com outras empresas (DAHLANDER; GANN, 2010).

Já a inovação inbound pecuniária representa um tipo de abertura onde as empresas podem utilizar fontes de inovação externa. Essa modalidade envolve a aquisição de inovação (DAHLANDER; GANN, 2010). Chesbrough (2006) sugere que as empresas devem analisar o ambiente externo antes de iniciar a P&D interna. Se ideias e tecnologias existentes estiverem disponíveis, as empresas podem aproveitá-las. O inbound não-pecuniário está relacionado à terceirização (DAHLANDER; GANN, 2010).

Quanto as abordagens de inovação aberta, a cocriação é amplamente utilizada pelas organizações, em que diferentes partes interessadas – incluindo o setor público, empresas, cidadãos e instituições – colaboram para desenvolver soluções inovadoras. A cocriação é vista como um processo colaborativo essencial entre o setor público e privado, onde diferentes partes interessadas, como fornecedores, usuários finais, colaboram no desenvolvimento de soluções inovadoras (SUHONEN et al., 2019). Em contextos de inovação pública, a cocriação tem se mostrado essencial, pois permite uma colaboração mais direta entre os fornecedores e os usuários finais no processo de desenvolvimento de soluções. Essa interação facilita a criação de produtos mais alinhados às necessidades específicas dos usuários (FOSS; COUTINHO, 2023).

Demircioglu e Vivona (2021) compartilha da mesma visão de que, no setor público, pode ser vista como uma forma de alavancar a inovação colaborativa, onde as partes interessadas, incluindo empresas e cidadãos, participam ativamente do desenvolvimento de inovações. Essa abordagem tem sido utilizada para melhorar a eficácia das compras públicas ao permitir uma maior troca de informações e uma personalização das soluções propostas.

Outra abordagem de destaque são os hackathons, definidos como eventos onde programadores, designers e outros profissionais colaboram intensamente em um curto período para desenvolver soluções digitais. Esses eventos são amplamente utilizados para promover a inovação com tecnologias digitais, incentivando a experimentação e a criatividade. Além disso, oferecem oportunidades para networking e colaboração entre participantes, criando novos vínculos de longo prazo que podem levar ao desenvolvimento de inovações (BRISCOE; MULLIGAN, 2021).

No setor público os hackatons têm sido utilizados como uma ferramenta estratégica para promover inovação colaborativa e desenvolvimento de novas soluções. No contexto das compras públicas, eventos como hackathons possibilitam a participação de várias partes interessadas, incluindo empresas, cidadãos e startups, que podem propor soluções inovadoras para desafios complexos. A cidade de Tampere, na Finlândia, utilizou hackathons como parte de sua política de compras públicas de inovação, com o objetivo de desenvolver serviços inteligentes e criar novas oportunidades de negócios para pequenas empresas (PIHLAJAMAA; MERISALO, 2021).

A jornada do usuário é uma outra ferramenta que também se destaca no processo de inovação. Liedtka e Ogilvie (2015) explica que o mapeamento da jornada do usuário (ou do cliente) é uma técnica do Design Thinking que resulta na representação visual da interação entre o cliente e a empresa, detalhando como se deu a aquisição de um produto ou serviço. Esse mapa pode delinear tanto a jornada real quanto a ideal do cliente. Ao registrar minuciosamente as etapas das interações entre cliente e empresa, a equipe é incentivada a compreender de maneira detalhada as ações, pensamentos e sentimentos do cliente, alterando assim as perspectivas internas da organização. Essa técnica também aponta momentos emocionais de pico e declínio, ampliando a compreensão dos significados associados à experiência do cliente. Todo esse processo estimula a criação de potenciais inspirações para inovações que verdadeiramente agreguem valor.

Além disso, é considerada uma ferramenta impactante para direcionar o foco da empresa, passando da pergunta "O que minha empresa deseja?" para "O que o cliente está

tentando fazer?". Afirmam ainda que equipes dedicadas a resolver problemas podem estabelecer uma conexão empática mais sólida com o cliente, considerando-o não apenas como um dado estatístico ou parte de um grupo demográfico, mas como um indivíduo com aspirações e desafios que merecem ser compreendidos. Esse campo, chamado de pesquisa social ou pesquisa de design, demanda paciência, consideração e reflexão (LIEDTKA; OGILVIE, 2015).

Outra abordagem que pode ser utilizada no processo de inovação é o *Brainstorming*. Behr, Moro e Estabel (2008) descrevem o como uma ferramenta simples, realizada em grupo, capaz de destacar problemas e aplicável em diferentes situações. Meireles (2001) complementa, enfatizando que esta ferramenta está associada à criatividade e ressalta sua utilização na fase de planejamento. Osborn (1975), criador do *Brainstorming* em 1938, estabeleceu algumas diretrizes para sua aplicação: é recomendável que o grupo tenha um líder para gerenciar o processo do *Brainstorming* e um secretário para auxiliar o líder. Os participantes do grupo devem ser profissionais de diversas áreas relacionadas ao problema em discussão. Recomenda-se um número médio de aproximadamente dez participantes no *Brainstorming*, e a duração da sessão não deve ultrapassar 45 minutos. Meireles (2001) descreve as seguintes etapas de aplicação do *Brainstorming*:

- Formação da Equipe: Seleção dos participantes do Brainstorming, geralmente envolvendo indivíduos ligados ao problema específico e pessoas criativas de diferentes áreas.
- Definição do Foco e Perspectiva: Estabelecimento do foco (questão geral a ser abordada) e das diferentes abordagens sob as quais a situação pode ser considerada.
- Geração de Ideias: Etapa em que os membros da equipe compartilham suas ideias sem críticas. Todas as sugestões são registradas e revisadas pelo facilitador do Brainstorming.
- Análise Crítica: O facilitador revisa as ideias registradas e descarta aquelas que não se alinham com a situação em questão, realizando uma triagem das ideias.
- Agrupamento: Organização das ideias selecionadas com base em semelhanças de conteúdo.
- Conclusão: Seleção das ideias, combinadas ou isoladas, que melhor respondem à questão focal definida.

2.2 Gestão pública Inovadora

Segundo Isidro (2018), a inovação é fundamental para uma administração pública eficiente, pois contribui para que os serviços públicos alcancem alto desempenho, gerem impacto positivo e mantenham um compromisso com a melhoria contínua. O autor argumenta que, vista como um valor humano e social, a inovação pressupõe que as políticas públicas, os processos organizacionais e os serviços ofertados nunca sejam as melhores ou únicas soluções para os cidadãos. A constante oportunidade de inovar e aprimorar atrai profissionais para o setor público, e sem essa inovação, o setor corre o risco de decepcionar tanto os cidadãos quanto seus servidores.

Em 2015, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destacou a importância da inovação no setor público, propondo quatro ações-chave para o desenvolvimento de governos inovadores. A OCDE sugere que os governos devem investir nas capacidades e competências dos servidores públicos para atuarem como catalisadores da inovação, promovendo uma cultura que incentive novas formas de trabalho. Também é essencial facilitar o livre fluxo de informações e conhecimentos dentro do setor público para responder de forma criativa a novos desafios. Além disso, os governos devem adotar novas estruturas organizacionais e parcerias estratégicas, compartilhando riscos e recursos para maximizar a inovação. Por fim, é importante que as regras e procedimentos sejam equilibrados, permitindo a inovação sem comprometer a proteção dos recursos públicos (OECD, 2015).

A inovação no setor público é um processo dinâmico que agrega valor à sociedade e é condicionado por diversos fatores que influenciam sua ocorrência nas organizações. Isidro (2018) descreve que os indutores de inovação, como problemas específicos (ex.: migrações, epidemias) e impulsos políticos, motivam as organizações a inovar, seja pela melhoria contínua ou por imposições legais. Além disso, os fatores tecnológicos também desempenham um papel importante ao transformar os processos e serviços. No entanto, o sucesso da inovação é determinado por suas barreiras (resistência à mudança, falta de recursos) e facilitadores (apoio da administração, sinergia entre áreas). As organizações que possuem capacidade de inovar tendem a ser menos burocráticas, mais flexíveis e com líderes comprometidos, explorando novas tecnologias e envolvendo os stakeholders no processo. A cocriação com a sociedade e outros atores reforça a confiança nas inovações, criando um ecossistema sustentável que gera impactos positivos a longo prazo. Por fim, o gerenciamento eficaz desse ecossistema e a participação ativa dos envolvidos garantem

que as inovações tenham resultados positivos na qualidade dos serviços e na confiança nas instituições.

A partir de estudos baseados em um referencial teórico-prático voltado para o desenvolvimento da inovação nas organizações públicas, buscando contribuir para a concretização de agendas e políticas de inovação nas administrações públicas, foi criado um Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN). Este modelo é constituído de 4 dimensões (Ambiente, Capacidade, Atividades e Resultados), por 4 níveis de maturidade (Inovação Reativa, Inovação Ativa, Inovação Proativa e Inovação Contínua), e por 5 etapas do ciclo de implantação de Práticas da Gestão Pública Inovadora (Diagnóstico, Desenvolvimento, Implementação, Avaliação e Melhoria) (Isidro, 2018).

Para compreender melhor a estrutura desse modelo, é necessário detalhar cada um de seus componentes:

Dimensões da Gestão Pública Inovadora

- **Ambiente:** Refere-se ao contexto externo e interno que influencia a inovação. Esse ambiente envolve fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que podem apoiar ou dificultar a implementação de inovações nas organizações públicas.
- **Capacidade:** Refere-se à habilidade das organizações públicas para inovar, incluindo os recursos, competências e infraestrutura necessários para sustentar o processo de inovação. Capacidades organizacionais são cruciais para permitir que a inovação ocorra de maneira eficiente.
- **Atividades:** Engloba as ações que devem ser realizadas para implementar a inovação. Isso pode incluir desde a criação de novas políticas e serviços até a modificação de processos e estruturas organizacionais para permitir a incorporação de práticas inovadoras.
- **Resultados:** São os benefícios ou impactos gerados pela implementação da inovação, tanto para a organização quanto para a sociedade. Os resultados podem ser medidos pela melhoria da eficiência, qualidade dos serviços públicos e a satisfação dos cidadãos.

Níveis de Maturidade da Inovação

- **Inovação Reativa:** Neste estágio, as organizações reagem a demandas ou problemas específicos sem um planejamento prévio. As inovações acontecem de forma

pontual, em resposta a crises ou necessidades urgentes.

- **Inovação Ativa:** Nesse nível, as organizações começam a se planejar ativamente para inovar, identificando áreas de oportunidade e adotando inovações de forma mais estruturada.
- **Inovação Proativa:** As organizações não apenas reagem a demandas, mas preveem necessidades futuras e agem de forma antecipada, buscando soluções inovadoras antes que se tornem urgentes.
- **Inovação Contínua:** No nível mais elevado de maturidade, a inovação é integrada ao dia a dia da organização, que busca constantemente melhorar e otimizar seus processos e serviços de forma contínua e sustentada.

Etapas do Ciclo de Implantação de Práticas da Gestão Pública Inovadora

- **Diagnóstico:** Nesta etapa, a organização realiza uma análise detalhada de seu contexto, identificando áreas que necessitam de inovação e oportunidades de melhoria.
- **Desenvolvimento:** Após o diagnóstico, são formuladas estratégias e soluções inovadoras para os problemas identificados. Essa fase envolve o planejamento e o desenho das inovações.
- **Implementação:** É a fase em que as inovações desenvolvidas são colocadas em prática, com a aplicação de novos processos, tecnologias ou políticas dentro da organização.
- **Avaliação:** Nesta etapa, os resultados da inovação são medidos e analisados, verificando se os objetivos foram alcançados e identificando possíveis ajustes.
- **Melhoria:** Com base na avaliação, a organização faz ajustes e refinamentos, promovendo a melhoria contínua das práticas inovadoras implementadas.

Este modelo, proposto por Isidro (2018), oferece uma estrutura robusta para a gestão da inovação no setor público, permitindo que as organizações públicas não apenas implementem inovações, mas o façam de forma estruturada, gradual e sustentável.

A implementação de práticas de inovação, tanto no setor público quanto no privado, envolve etapas e processos estruturados que permitem o desenvolvimento de soluções eficazes e a superação de barreiras ao longo do caminho. No setor privado, Oliveira et al. (2019) propõem um *framework* para a implementação da inovação aberta em Pequenas e

Médias Empresas (PMEs) de Sistemas Regionais de Inovação (SRI). O modelo apresentado pelos autores é composto por cinco etapas: (i) diagnóstico do sistema de inovação regional; (ii) diagnóstico da empresa; (iii) preparação; (iv) implementação; e (v) monitoramento e controle.

Essas etapas podem ser adaptadas ao contexto do setor público, especialmente em relação às compras públicas. O diagnóstico inicial, por exemplo, pode ser aplicado na análise do ambiente organizacional público e das necessidades da sociedade. A etapa de preparação envolve o planejamento estratégico das inovações, enquanto a implementação coloca em prática as políticas e tecnologias desenvolvidas. Por fim, o monitoramento e controle são essenciais para avaliar o impacto das inovações no atendimento à população e na eficiência dos serviços públicos.

Além disso, Oliveira et al. (2019) destacam a importância da cocriação com stakeholders externos, o que também é aplicável às instituições públicas que buscam envolver a sociedade civil e o setor privado no desenvolvimento de soluções inovadoras. A adaptação desse modelo ao setor público, como o GESPublin (Isidro, 2018), permite que as organizações governamentais abordem a inovação de forma estruturada, gradual e sustentável, garantindo que o processo seja continuamente ajustado e otimizado para maximizar os resultados.

2.3 Compras Públicas para Inovação

Nos processos de compras públicas tradicionais, o poder público adquire produtos, serviços ou sistemas prontamente disponíveis no mercado ou que demandam mínimas adaptações para utilização, conhecidos como "produtos de prateleira". Essas aquisições englobam itens como livros escolares, computadores, passagens aéreas, serviços de limpeza, segurança, manutenção predial, construção de estradas, entre outros. Por outro lado, as compras públicas de inovação referem-se à aquisição de produtos, serviços ou sistemas que ainda não estão disponíveis no mercado. Nesses casos, os fornecedores devem desenvolver a solução de forma inovadora ou por meio de um processo inovador. Em certos cenários, é necessário realizar pesquisas científicas prévias para avaliar a viabilidade do desenvolvimento dessa solução (TCU, 2022).

Conforme descrito no Guia da União Europeia, uma compra pública de inovação é caracterizada quando ocorre uma ou duas dessas situações: a aquisição do processo de inovação ou a aquisição do resultado da inovação. Na primeira situação, o poder público adquire

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para atender a uma necessidade específica. O adquirente público descreve sua necessidade inicial, incentivando empresas e pesquisadores a explorar e, se possível, desenvolver produtos, serviços ou processos inovadores que ainda não existem no mercado. Na segunda situação, a administração pública age como o primeiro usuário, adquirindo o produto, serviço ou processo que é novo no mercado e possui características substancialmente inovadoras (European Commission, 2021).

Segundo Pozarowska e Olejarz (2020), a compreensão das compras públicas de inovação está intimamente ligada ao conceito de inovação. No sentido estrito, refere-se à criação de produtos, serviços ou processos completamente novos e tecnologicamente avançados. Num contexto mais amplo, a aquisição de inovação compreende qualquer melhoria, desenvolvimento ou adaptação tecnológica de soluções já existentes. Isso inclui projetos que utilizam elementos, montagens, componentes e métodos organizacionais já disponíveis no mercado, mas que, quando combinados, aplicados ou modificados, resultam em um produto, serviço ou processo com características novas e diferentes, ou que soluciona problemas até então sem solução na sociedade.

É importante notar que uma solução inovadora não é adquirida apenas pela sua inovação. Na maioria dos casos, torna-se interessante para uma compra pública quando apresenta resultados equivalentes ou superiores às soluções já existentes, preferencialmente otimizando custos (European Commission, 2018). Para uma compreensão mais aprofundada das compras públicas de inovação, é relevante abordar a importância desses tipos de aquisições globalmente e seu estágio de evolução, particularmente no contexto brasileiro.

Considerando a promulgação da recente Lei de Licitações em 2021, as compras públicas de inovação no Brasil ainda se encontram em estágio inicial. Existem poucos processos desse tipo em andamento ou concluídos nas esferas federal, estadual e municipal, resultando na ausência de jurisprudência consolidada sobre o tema nos órgãos de controle e no poder judiciário. Uma das razões para o país estar atrasado nessa área é a falta de conhecimento por parte de autoridades políticas, gestores públicos e órgãos de controle sobre o novo arcabouço jurídico voltado para incentivar a inovação (TCU, 2022). Além disso, foram identificados diversos outros obstáculos que contribuem para esse atraso no Brasil, conforme a seguir:

- Cultura na administração pública brasileira que evita riscos, desencorajando mudanças e inovações.
- Falta de conhecimento e familiaridade com diversas áreas, como inovação, legislação, planejamento e gestão de projetos, entre outras.

- Falta de uma visão estratégica sobre a área de compras, levando à ausência de capacitação e valorização das pessoas envolvidas nessa área.
- Diversidade de interpretações sobre como realizar processos de inovação, devido à presença de vários atores e órgãos nesses processos.
- Diferenças de interpretação na aplicação dos instrumentos de compras e incompatibilidades entre legislações dos três níveis de governo (União, estados e municípios).
- Preocupação de gestores, assessorias jurídicas, áreas de compras e autoridades máximas dos órgãos em relação ao controle, receando o risco envolvido em ser pioneiro e inovador no Brasil.
- Restrição de tempo e recursos financeiros, uma vez que a contratação de inovação demanda tempo para um planejamento adequado e fluxo de recursos contínuo para evitar interrupções nos processos de P&D.

Apesar dos desafios mencionados para promover a inovação, é relevante destacar que as dificuldades enfrentadas por agentes públicos e privados envolvidos com inovação no Brasil são praticamente as mesmas encontradas em outros países, incluindo os mais desenvolvidos. Isso sugere que o Brasil tem a possibilidade de recuperar o tempo perdido e se tornar uma referência global no campo da inovação.

2.3.1 Nova Lei de Licitações (Lei nº14.133/2021)

No Brasil, foi introduzido pela nova Lei de Licitações e Contratos um instituto pioneiro denominado "diálogo competitivo". Essa legislação inaugurou uma modalidade de licitação na qual a Administração Pública e os licitantes privados desenvolvem, durante o processo licitatório, soluções técnicas inovadoras após negociações conduzidas durante o certame, visando atender às necessidades do contratante que motivaram a abertura do procedimento licitatório (OLIVEIRA, 2022).

Percebe-se a estreita relação que o diálogo competitivo pode ter com a inovação tecnológica, podendo ser aplicado em conjunto com a legislação de proteção e promoção de programas públicos e privados de inovação tecnológica.

Expressamente previsto pelo artigo 28 da Lei nº 14.133/2021 como modalidade geral de licitação, o diálogo competitivo teve seu escopo ampliado pelos artigos 179 e 180 da nova Lei de Licitações e Contratos, alterando as Leis nºs 8.987/1995 e 11.079/2004, referentes às

licitações de concessões comuns de serviços públicos e parcerias público-privadas, respectivamente Brasil (2021b).

A regulamentação do diálogo competitivo foi especialmente delineada pelo artigo 32 da Lei nº 14.133/2021, que, desde seu parágrafo inicial, enfatiza tratar-se de uma modalidade excepcional de licitação, aplicável somente em circunstâncias específicas e bem delimitadas. Segundo o dispositivo:

Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração:

I — vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições:

- a) inovação tecnológica ou técnica;
- b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e
- c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração;

II — verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos:

- a) a solução técnica mais adequada;
- b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida;
- c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato;

Ao contrário de pregões, concorrências e outras modalidades licitatórias mais comuns, o diálogo competitivo, por sua natureza e objetivo, demanda um nível maior de desconhecimento por parte do ente licitante. Resumidamente, o diálogo competitivo será aplicável quando a Administração Pública, ciente dos objetivos que deseja alcançar por meio da licitação, não possui pleno conhecimento dos mecanismos para atingir suas finalidades. Em outras palavras, a Administração tem clareza sobre o destino da licitação, porém, desconhece ou tem dúvidas sobre a melhor solução para alcançar esse objetivo.

No que se refere ao enquadramento no inciso I mencionado anteriormente, o diálogo competitivo justifica-se quando as alternativas técnicas conhecidas e disponíveis no mercado não são suficientes para atender ao propósito da contratação. Dessa forma, uma vez cumpridos os requisitos cumulativos do dispositivo, a legislação autoriza o Estado a recorrer à criatividade do setor privado para que, em um diálogo dinâmico, ambos possam construir a melhor solução para alcançar os objetivos pretendidos, principalmente em projetos disruptivos que demandem soluções igualmente inovadoras para sua execução (JUNIOR,

2020).

Por outro lado, o inciso II aborda situações em que a Administração, diante de duas ou mais alternativas viáveis para atingir seus objetivos, tem dúvidas sobre qual seria a mais adequada. Nesse caso, ela busca a expertise do setor privado para definir o melhor desenho técnico, jurídico ou financeiro do contrato. A expressão "com destaque para os seguintes aspectos", presente neste inciso, sugere que as alíneas "a", "b" e "c" não esgotam as possibilidades de uso do instituto do diálogo competitivo, podendo ser utilizado para explorar outras alternativas relevantes para o projeto, além das mencionadas na lei (JUNIOR, 2020).

Apesar das tentativas legais de restringir o uso do instituto, os requisitos legais para sua utilização são descritos em normas relativamente amplas. Assim, a motivação para a escolha dessa modalidade, em detrimento de outras de aplicação mais geral, torna-se um aspecto essencial para a legalidade do procedimento. Como se trata de uma hipótese licitatória excepcional, a Administração deve ser capaz de demonstrar, com base em dados técnicos, econômicos e jurídicos, que o diálogo competitivo era o instrumento mais adequado para contemplar os interesses públicos, especialmente quando se trata de objetivos disruptivos que se almeja alcançar. Uma vez comprovada a adequação do diálogo competitivo, o procedimento licitatório segue em três fases consecutivas: (i) fase de qualificação; (ii) fase de diálogo; e (iii) fase de competição. Enquanto a primeira e a última são fases rígidas e objetivas, alinhadas com a lógica procedimental das modalidades licitatórias já estabelecidas, a grande novidade está na fase intermediária do diálogo (OLIVEIRA, 2022).

2.3.2 Novo Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº182/2021)

Sena, Vianna e Blattmann (2019) definem startups como empresas embrionárias que se encontram em fase inicial de desenvolvimento, impulsionadas por projetos promissores ligados à investigação e pesquisa de ideias inovadoras. Estas empresas buscam ser desenvolvidas com custos iniciais reduzidos e apresentam potencial de crescimento elevado quando bem-sucedidas, exemplificadas por casos como *Yahoo* e *Google*.

Outra perspectiva sobre startups é oferecida por Torres e Souza (2016), que as caracterizam como empreendimentos temporários focados na criação de produtos e/ou serviços inovadores. Estes empreendimentos enfrentam riscos contínuos até alcançarem resultados tangíveis e ascendentes, mas são reconhecidos em diversos campos de conhecimento

devido à visibilidade e ao espaço adquiridos, contribuindo para o crescimento tecnológico e econômico em suas respectivas áreas.

A ascensão do conceito de startup no Brasil teve início no final dos anos 90, principalmente através da comercialização de produtos em plataformas virtuais. No entanto, ao longo do tempo, esse modelo de negócio se expandiu para outras áreas, estando fortemente associado à inovação e ao empreendedorismo, transformando ideias em negócios viáveis (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apresenta informações que destacam as startups como grupos de pessoas em busca de modelos de negócios arrojados visando retorno financeiro. Contudo, com o tempo, os investidores perceberam a conveniência de trabalhar com o conceito de modelo de negócio escalável e repetível, adaptando-se a um ambiente incerto (RIES, 2020).

Consideradas empresas novas, as startups brasileiras se enquadram no porte de micro e pequenas empresas, conforme apontado por Battisti e Quandt (2016), que identificaram uma média de aproximadamente 9,61 funcionários. Apesar do tamanho pequeno, essas empresas têm faturamentos expressivos.

Nesse contexto, as startups são vistas como modelos de negócio mais eficientes do que as empresas tradicionais, especialmente no contexto tecnológico, que torna as transações mais ágeis para atender à velocidade do mercado, sem comprometer a solidez das empresas, como afirmado nos estudos de Zhou *et al.* (2016). Estes estudos destacam que as chances de sucesso das startups estão fortemente ligadas às etapas iniciais de financiamento de capital de risco, enfatizando o papel do marketing e das patentes para evidenciar suas capacidades tecnológicas.

No Brasil, O recente Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021), promulgado em junho de 2021, introduziu diversas mudanças importantes no sistema jurídico brasileiro (Brasil, 2021a). Segundo o dispositivo:

Art. 1º Esta Lei Complementar institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador.

Parágrafo único. Esta Lei Complementar:

- I - estabelece os princípios e as diretrizes para a atuação da administração pública no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- II - apresenta medidas de fomento ao ambiente de negócios e ao aumento da oferta de capital para investimento em empreendedorismo inovador; e

III - disciplina a licitação e a contratação de soluções inovadoras pela administração pública.

Art. 3º Esta Lei Complementar é pautada pelos seguintes princípios e diretrizes:

- I - reconhecimento do empreendedorismo inovador como vetor de desenvolvimento econômico, social e ambiental;
- II - incentivo à constituição de ambientes favoráveis ao empreendedorismo inovador, com valorização da segurança jurídica e da liberdade contratual como premissas para a promoção do investimento e do aumento da oferta de capital direcionado a iniciativas inovadoras;
- III - importância das empresas como agentes centrais do impulso inovador em contexto de livre mercado;
- IV - modernização do ambiente de negócios brasileiro, à luz dos modelos de negócios emergentes;
- V - fomento ao empreendedorismo inovador como meio de promoção da produtividade e da competitividade da economia brasileira e de geração de postos de trabalho qualificados;
- VI - aperfeiçoamento das políticas públicas e dos instrumentos de fomento ao empreendedorismo inovador;
- VII - promoção da cooperação e da interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado e entre empresas, como relações fundamentais para a conformação de ecossistema de empreendedorismo inovador efetivo;
- VIII - incentivo à contratação, pela administração pública, de soluções inovadoras elaboradas ou desenvolvidas por startups, reconhecidos o papel do Estado no fomento à inovação e as potenciais oportunidades de economicidade, de benefício e de solução de problemas públicos com soluções inovadoras; e
- IX - promoção da competitividade das empresas brasileiras e da internacionalização e da atração de investimentos estrangeiros.

Este marco legislativo trouxe consigo uma série de inovações cruciais. Uma das principais novidades é a criação de um ambiente regulatório mais simplificado e adaptado às necessidades das startups. Isso visa reduzir a burocracia e simplificar os processos de abertura, funcionamento e fechamento dessas empresas, incluindo regimes tributários especiais. Além disso, há um esforço em garantir segurança jurídica aos investidores-anjo,

permitindo que invistam nesses empreendimentos sem necessariamente se tornarem sócios. O Marco Legal prevê a criação de ambientes regulatórios mais favoráveis para investimentos em startups, como a viabilização de investimentos coletivos através de plataformas online (*crowdfunding*).

Outro aspecto inovador é a introdução do conceito de "sandbox regulatório", um ambiente controlado que permite às startups testarem soluções inovadoras em condições regulamentares mais flexíveis. Isso possibilita o desenvolvimento e a validação de ideias, produtos e serviços sem estarem sujeitas a todas as regulações desde o início. Adicionalmente, o Marco Legal visa facilitar a contratação de serviços por parte do governo, possibilitando que startups forneçam serviços para órgãos públicos de maneira mais ágil e com menos entraves burocráticos (AMATO; MISSAGIA, 2023).

Há também um foco específico em estimular a inovação, estabelecendo critérios para participação em licitações públicas e programas de aceleração. Essas iniciativas visam facilitar a interação dessas empresas com universidades e centros de pesquisa para o desenvolvimento de projetos inovadores. Essas inovações representam um avanço notável no contexto jurídico brasileiro, buscando criar um ambiente mais favorável ao surgimento e crescimento das startups. Ao mesmo tempo, buscam assegurar segurança e incentivar o investimento nesse setor tão importante para a economia do país.

3 METODOLOGIA

Para identificar as lacunas de pesquisa e reunir os principais estudos sobre inovação no setor público, demonstrando assim sua relevância teórica e empírica, foi realizada uma revisão integrativa da literatura nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), este método permite a inclusão de estudos que abordam tanto aspectos teóricos quanto práticos, além de incorporar diversas metodologias, sejam elas quantitativas ou qualitativas. O objetivo principal da revisão é reunir e sintetizar os resultados de pesquisas sobre uma questão específica, analisando problemas semelhantes e consolidando as informações disponíveis. Os estudos selecionados foram sistematicamente analisados em relação aos seus objetivos, métodos e resultados, permitindo uma avaliação crítica do conhecimento existente e da sua aplicabilidade prática.

A pesquisa foi classificada como exploratória, uma vez que o intuito é aprofundar o entendimento sobre a aplicação da OI no setor público, uma área estratégica que ainda demanda estudos mais aprofundados para suportar sua implementação efetiva. Gil (2008) afirma que pesquisas exploratórias são adequadas para investigar fenômenos ainda pouco estudados ou esclarecer conceitos em desenvolvimento. O caráter exploratório é apropriado para identificar e delimitar os principais conceitos e abordagens relacionados ao tema, o que pode subsidiar estudos futuros mais detalhados e empíricos. Através da revisão bibliográfica, foi possível mapear o estado da arte em relação a inovação no setor público, destacando as principais barreiras, facilitadores e estratégias utilizadas em diferentes contextos.

O levantamento de dados foi feito em fontes secundárias de alta relevância, especificamente as bases *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Segundo Lakatos e Marconi (2010), as fontes secundárias são fundamentais para consolidar o conhecimento existente, fornecendo um ponto de partida para a análise de temas específicos. Estas bases de dados foram escolhidas por sua amplitude e rigor acadêmico, oferecendo um vasto repositório de estudos de diferentes áreas, como gestão, inovação e administração pública. A seleção dos estudos seguiu critérios claros de inclusão e exclusão, garantindo que apenas pesquisas relevantes e revisadas por pares fossem incluídas na análise. A escolha dessas fontes de dados também garantiu que fossem considerados tanto estudos teóricos quanto estudos aplicados, aumentando a representatividade dos resultados.

Os dados secundários obtidos a partir das revisões foram analisados com o objetivo

de identificar tendências, lacunas e áreas de convergência ou divergência entre os estudos. A revisão integrativa é uma abordagem abrangente que permite não apenas a consolidação do conhecimento existente, mas também a identificação de novas áreas de investigação. Essa metodologia é particularmente útil para o tema abordado, uma vez que a inovação aberta nas compras públicas ainda é um campo relativamente novo e em desenvolvimento.

Para garantir o rigor metodológico, a revisão seguiu as etapas propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011), que incluem: definição da pergunta de pesquisa, seleção dos estudos com base em critérios predeterminados, avaliação da qualidade dos estudos selecionados, análise e síntese dos resultados, e a apresentação das conclusões. Este processo sistemático assegura que a revisão integrativa seja conduzida de forma organizada e transparente, permitindo que os resultados sejam reproduzidos e validados em pesquisas futuras.

Como resultado final da revisão, foi proposto um *framework* que visa auxiliar a implementação de práticas inovadoras em compras públicas. Esse *Framework*, caracterizado na Dissertação como Produto Técnico Tecnológico (Apresentação visual - Apêndice 1) foi desenvolvido com base na análise dos fatores facilitadores e inibidores identificados na literatura, oferecendo uma ferramenta prática para gestores e profissionais do setor público. O *framework* foi pensado para apoiar a tomada de decisão, superar barreiras e maximizar o uso de elementos facilitadores, contribuindo para a eficiência e a melhoria contínua dos serviços públicos. Na Figura 1, são apresentadas as etapas da revisão integrativa, conforme proposta por Botelho, Cunha e Macedo (2011):

Figura 1 – Processo de revisão integrativa



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados do desenvolvimento da pesquisa conforme as etapas propostas na Figura 1.

Etapa 1 - Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

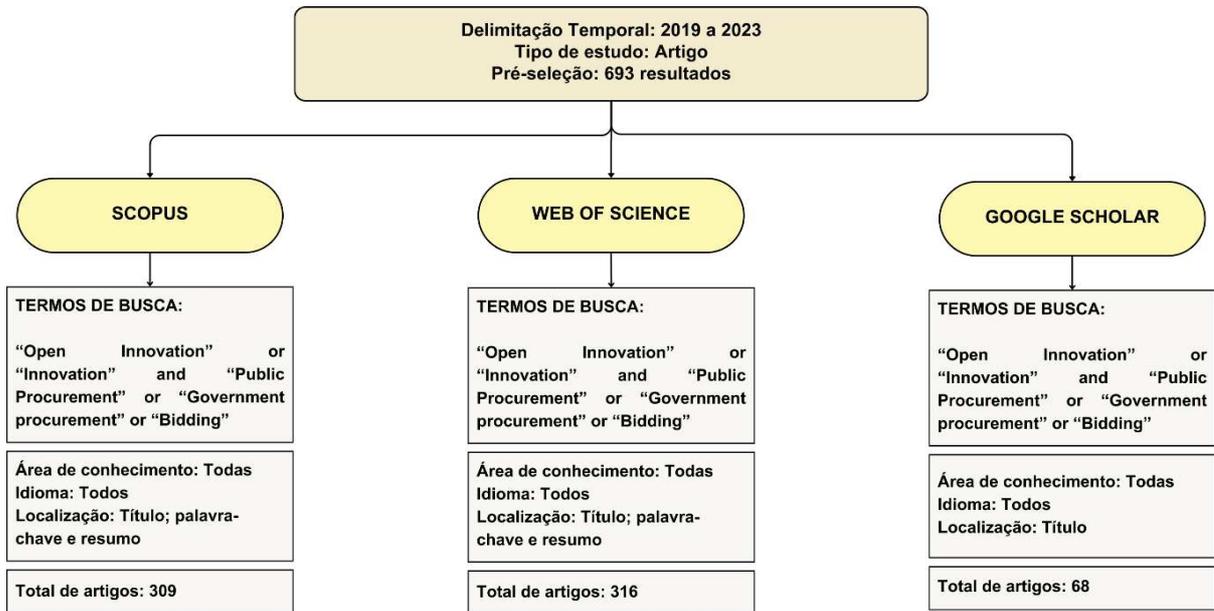
O tema definido para a revisão integrativa de literatura é a estratégia *Open Innovation* aplicada as compras públicas. Inicialmente, foi realizado um levantamento preliminar na literatura, constatando poucos estudos sobre a implementação dessa estratégia no setor público, especialmente no contexto das compras públicas, onde a escassez de pesquisas é ainda mais acentuada. Diante da dificuldade de implementação da OI nas organizações públicas, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: quais fatores influenciam na adoção da estratégia *Open Innovation* nos processos de compras de uma instituição pública?

Após a identificação do problema, definiram-se os seguintes termos-chave: "*Open Innovation*" ou "*Innovation*" combinado com "*Public Procurement*" ou "*Government procurement*" ou "*bidding*". Quanto a delimitação temporal, foram

selecionados os estudos nos últimos cinco anos (2019 - 2023). O critério para a escolha desse período se deve a um importante estudo publicado em 2018, em que o autor Isidro (2018) propôs um guia para inovação no setor público, o chamado GESPUBLIN (Gestão Pública Inovadora), fundamentado em uma visão macro da gestão da inovação, abordando o desenvolvimento de ideias, capacidades de inovação, antecedentes (objetivos, indutores, barreiras e facilitadores) e resultados da inovação. Além desse estudo, é importante destacar a nova lei de licitações (Lei 14.133) sancionada no ano de 2021, que trouxe inovações ao regime de compras e contratações públicas. Em relação as bases acadêmicas para pesquisa, foram selecionadas as seguintes: *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*.

Inicialmente, o termo "*innovation*" não foi utilizado na busca, o que resultou em uma amostra limitada. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que muitas pesquisas sobre Inovação em compras públicas abordam o termo "*innovation*" em um sentido mais amplo, sem necessariamente especificar inovação aberta (*open innovation*). A inovação nas compras públicas, ou compras públicas inovadoras, pode incluir uma variedade de abordagens e práticas que não são exclusivamente tratadas como "inovação aberta". Ao utilizar um termo mais amplo como "*innovation*" em vez de apenas "*open innovation*", foi possível alcançar uma gama mais ampla de estudos que abordavam estratégias de inovação implementadas nas compras públicas. Dessa forma, se torna ainda mais evidente a necessidade de expandir as pesquisas sobre a inovação aberta no contexto das compras públicas. A base de dados, delimitação do tempo, descritor, quantidade de amostras e plataformas de pesquisas são demonstradas na Figura 2:

Figura 2 – Primeira etapa da revisão integrativa



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011)

Etapa 2 - Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão

A segunda etapa da revisão integrativa visa garantir uma seleção criteriosa e sistemática dos estudos mais relevantes para analisar a adoção da estratégia de *Open Innovation* em compras públicas. A aplicação rigorosa dos critérios de inclusão e exclusão permitiu a identificação de fatores-chave e práticas efetivas, contribuindo para uma compreensão aprofundada do tema a fim de oferecer subsídios para a formulação de recomendações práticas para instituições públicas interessadas em implementar a OI em seus processos de compras. No Quadro 1 constam os critérios de inclusão e exclusão necessários para a seleção dos estudos.

Quadro 1 – Segunda etapa da revisão integrativa

✔ Inclusão	✘ Exclusão
Estudos que tratam de inovação em compras públicas, não limitados apenas a <i>Open Innovation</i> , para uma compreensão mais ampla do tema.	Estudos que não tratam de inovação em compras públicas ou que tenham um foco direcionado a organizações privadas.
Disponível em texto completo para análise detalhada	Não disponível em texto completo
Estudos publicados no ano de 2019 à 2023	Estudos publicados antes de 2019.
Estudos que abordam o cenário brasileiro	Estudos que não abordam o cenário brasileiro, a menos que forneçam insights significativos que possam ser aplicados e/ou adaptados ao contexto brasileiro.

Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011)

Etapa 3 – Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

Na terceira etapa foi realizada a identificação e eliminação de estudos duplicados. Estudos duplicados são aqueles que aparecem mais de uma vez nas diferentes bases de dados selecionadas para a pesquisa (*Scopus, Google Scholar, Web of Science*). Este processo foi realizado utilizando um software chamado *RSstudio* que permite detectar e remover entradas duplicadas de forma eficiente. Foram priorizados os estudos mais alinhados ao objetivo da pesquisa, com foco nos fatores que influenciam a inovação nas compras públicas. No caso dos estudos realizados no Brasil, mesmo com menor número de citações, as pesquisas foram valorizadas pela alta relevância contextual e aderência ao tema. Após essa triagem inicial, os títulos e resumos dos artigos foram lidos e analisados para verificar a conformidade com a temática e os objetivos do estudo. Posteriormente, foi realizada a leitura completa dos artigos selecionados para determinar a quantidade final de estudos que seriam utilizados e categorizados, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Terceira etapa da revisão integrativa



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011)

Etapa 4 – Categorização dos estudos selecionados

Na quarta etapa da pesquisa, foram selecionados estudos de caso que tinham como objetivo analisar a implementação da inovação em compras públicas ou descrever práticas inovadoras nessa área. Esses estudos foram escolhidos para identificar, em casos concretos, os antecedentes e determinantes da inovação. Os antecedentes incluem os objetivos e as motivações que levaram à necessidade de inovação. Os determinantes da inovação são os fatores que facilitam ou dificultam a implementação de práticas inovadoras.

Esse processo sistemático de seleção e análise permitiu a categorização detalhada

de cada estudo, criando uma base de dados essencial para atender os objetivos desta pesquisa, fornecendo uma estrutura para identificar padrões, estratégias eficazes e lições aprendidas que podem ser aplicadas para promover a inovação nas compras públicas de maneira mais ampla e eficaz. Os dados foram estruturados conforme apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 – Categorização dos Estudos

N.	Título	Objetivo	Referência	País
01	Facilitating public procurement of innovation in the UK defence and health sectors	Investigar como intermediários de inovação promovem mudanças institucionais para facilitar a implementação de compras públicas de inovação (PPI) no Reino Unido, nos setores de defesa e saúde.	Selviaridis et al. (2023)	Reino Unido
02	Incentives and risk-sharing in public procurement of innovations: Towards contracting strategy framework	Focar nos problemas de design de contrato no PPI, revisando métodos de contratação explícitos e implícitos e propondo um <i>framework</i> conceitual para analisar características de contratação, especialmente em relação à sensibilidade ao risco do fornecedor e ao poder dos métodos de contratação implícitos.	Suhonen et al. (2019)	Finlândia
03	Public procurement for innovation: Lessons and challenges of a COVID-19 vaccine contract	Analisar como os contratos de compras públicas de inovação para vacinas da COVID-19 no Brasil lidaram com riscos tecnológicos e institucionais e incertezas, e descrever como esses acordos se relacionam com o sistema de inovação brasileiro e a abordagem teórica de contratação para inovação.	Foss e Coutinho (2023)	Brasil
04	Organizing innovation contests for public procurement of innovation: a case study of smart city hackathons in Tampere, Finland	Investigar a organização de dois concursos de inovação no estilo hackathon na cidade de Tampere, Finlândia, examinando a estrutura, objetivos, definição do problema, motivação dos participantes e resultados dos concursos.	Pihlajamaa e Merisalo (2021)	Finlândia
05	Inovação em compras públicas: atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União	Analisar as atividades e resultados do processo de inovação no setor público à luz do caso do robô Alice, utilizando o modelo GESPubLIN para analisar a inovação desde sua criação até seus resultados.	Panis et al. (2022)	Brasil
06	Open innovation	Estudar cinco casos em que a	Vilén	Finlândia

N.	Título	Objetivo	Referência	País
	contests in public procurement: Case study of five EU-level innovation partnership procurement processes	contratação pública foi realizada de acordo com o método de parceria para inovação, proporcionando uma compreensão dos aspectos-chave, benefícios e achados analíticos do uso desse novo método e sua aplicação prática.	(2021)	
07	Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view	Analisar os componentes de valor e os meios de criação de valor desenvolvidos através das atividades de compras públicas, propondo um <i>framework</i> conceitual que integra diferentes componentes do valor das compras públicas para o comprador público, fornecedor e usuário, juntamente com as práticas necessárias para alcançá-los.	Malacina et al. (2022)	Finlândia
08	Encomendar Inovação em Software: Oportunidades e Desafios a partir de Contratações no Estado de São Paulo	Analisar as oportunidades e desafios enfrentados na encomenda de inovação em software através de contratações públicas no Estado de São Paulo	Foss et al. (2021)	Brasil
09	Blockchain Technology in Innovation Ecosystems for Sustainable Purchases through the Perception of Public Managers	Identificar a percepção dos gestores de compras públicas sobre o uso de sistemas de informação com características da tecnologia blockchain para reduzir barreiras e elaborar uma proposta de uso do blockchain em sistemas de inovação aberta	Silveira et al. (2022)	Brasil
10	Innovation and public procurement: from fragmentation to synthesis on concepts, rationales and approaches	Fornecer uma visão geral das diferentes abordagens, conceitos e métodos usados na literatura e na prática para estimular a inovação através da contratação pública	Lenderink et al. (2022)	Países Baixos
11	Direito e Inovação em Compras Públicas: O Caso do Programa Nacional de Alimentação Escolar	Analisar o uso do poder de compra estatal para a aquisição da alimentação escolar, focando no caso do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), e como arranjos jurídicos e institucionais podem contribuir para a realização de objetivos de políticas públicas e a criação de novos mercados	Coutinho et al. (2022)	Brasil
12	Public Procurement Capabilities as	Explorar como as capacidades dos compradores públicos promovem a	Santos e Cabral	Brasil

N.	Título	Objetivo	Referência	País
	Engines for Collaboration and Enhanced Performance in Complex Projects	colaboração com fornecedores privados para obter um desempenho aprimorado em projetos complexos	(2022)	
13	Improving public purchaser attitudes towards public procurement of innovations	Investigar o efeito do suporte organizacional, utilidade percebida e disponibilidade percebida de esquemas de suporte nas atitudes dos compradores públicos em relação à contratação pública de inovações (PPI)	Mwesiumo et al. (2021)	Noruega
14	Public procurement as an attractive customer: a supplier perspective	Investigar como a inovação dos fornecedores e as estratégias de ambidestria na cadeia de suprimentos afetam as percepções dos fornecedores sobre a atratividade do cliente na contratação pública em termos de facilitadores de inovação e atratividade do cliente	Karttunen et al. (2022)	Finlândia
15	Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: an empirical study	Explicar como a contratação pública pode ser tanto uma ferramenta substantiva quanto procedural, particularmente em termos de inovação	Demircioglu e Vivona (2021)	Singapura

Fonte: Elaboração própria

Etapa 5 – Análise e interpretação dos resultados

Nesta etapa foram analisados os principais dados e informações alinhados com o objetivo do estudo, identificando os fatores relevantes para implementação da inovação aberta nos processos de compras públicas. A síntese das evidências permitiu compreender os principais desafios para fomentar a inovação nas compras públicas, identificando as barreiras que dificultam a sua implementação, os facilitadores e estratégias que viabilizam as compras públicas inovadoras. Além disso, essa análise permitiu identificar padrões emergentes e temas comuns, proporcionando um entendimento mais profundo das dinâmicas envolvidas na implementação da OI nas compras públicas e suas implicações para futuras pesquisas. Portanto, foram analisados os artigos que tratam de inovações em compras e contratações, onde indentificou-se o ambiente de inovação no contexto das organizações públicas estudadas. De acordo com Isidro (2018), o ambiente de inovação é composto por variáveis individuais, organizacionais e/ou contextuais que podem tanto

viabilizar quanto inibir os esforços de inovação. Esse ambiente é constituído da seguinte forma, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Ambiente de inovação



Fonte: Adaptado de Isidro (2018)

Inicialmente foram identificados os objetivos da inovação de cada artigo selecionado, ou seja, o que as organizações públicas pretendiam alcançar com as compras e contratações inovadoras. De acordo com o estudo de Isidro (2018), os objetivos da inovação referem-se às metas ou resultados específicos que se pretende alcançar ao implementar processos ou práticas inovadoras no setor público. Esses objetivos funcionam como guias que direcionam os esforços de inovação e podem incluir uma variedade de finalidades, tais como: Melhoria de processo, qualidade dos serviços, satisfação dos usuários, redução de custos, transparência e confiança. Portanto, foram identificados os principais objetivos da inovação, e relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 – Identificação dos objetivos da inovação

N.	Referência	Objetivos da Inovação	Áreas
01	Selviaridis et al. (2023)	Melhorar os processos de contratação e a articulação da demanda no setor de defesa e saúde do Reino Unido.	Melhoria de processos, Qualidade dos serviços
02	Suhonen et al. (2019)	Incentivar a partilha de riscos e recompensas entre o setor público e os fornecedores para promover a inovação.	Melhoria de processos, Redução de custos
03	Foss e Coutinho (2023)	Adquirir vacinas inovadoras de forma eficiente e rápida durante a pandemia de COVID-19.	Melhoria de processos, Resposta a emergências de saúde pública

N.	Referência	Objetivos da Inovação	Áreas
04	Pihlajamaa e Merisalo (2021)	Promover a inovação urbana e o engajamento cívico através de hackathons.	Melhoria de processos, Engajamento cívico, Desenvolvimento local
05	Panis et al. (2022)	Introduzir o uso de inteligência artificial para aumentar a eficiência e transparência das auditorias da CGU.	Melhoria de processos, Auditoria preventiva, Transparência
06	Vilén (2021)	Implementar parcerias de inovação para resolver desafios públicos através de concursos de inovação, promovendo a colaboração entre setores público e privado na UE.	Melhoria de processos, Colaboração público-privada, Solução de problemas públicos
07	Malacina et al. (2022)	Criar valor público através de práticas de aquisição que beneficiem compradores públicos, fornecedores e usuários finais.	Criação de valor público, Melhoria de processos, Colaboração com stakeholders
08	Foss et al. (2021)	Desenvolver softwares inovadores que atendam às necessidades específicas das contratações públicas no estado de São Paulo.	Desenvolvimento de software, Melhoria de processos, Satisfação dos usuários
09	Silveira et al. (2022)	Utilizar a tecnologia blockchain para melhorar a transparência e a sustentabilidade nas compras públicas.	Transparência, Sustentabilidade
10	Lenderink et al. (2022)	Fomentar a inovação na aquisição pública para melhorar a eficiência e responder a desafios sociais.	Eficiência, Resposta a desafios sociais, Fomento à inovação
11	Coutinho et al. (2022)	Promover a segurança alimentar e nutricional através de compras públicas de alimentos provenientes da agricultura familiar.	Segurança alimentar, Nutrição, Expansão de mercado
12	Santos e Cabral (2022)	Promover a colaboração e a confiança entre compradores públicos e fornecedores privados para obter um desempenho aprimorado em projetos complexos.	Colaboração, Desempenho aprimorado, Projetos complexos
13	Mwesiumo et al. (2021)	Melhorar as atitudes dos compradores públicos em relação à contratação pública de inovações através de apoio organizacional, percepção de utilidade e esquemas de suporte.	Melhoria de atitudes, Eficiência, Suporte organizacional
14	Karttunen et al. (2022)	Investigar a inovatividade dos fornecedores e o impacto das estratégias de ambidestria na cadeia de suprimentos sobre suas percepções em relação à atratividade do cliente na contratação pública.	Inovatividade, Estratégias de ambidestria, Atratividade do cliente
15	Demircioglu e Vivona (2021)	Utilizar a contratação pública como uma ferramenta processual para promover a inovação no setor público.	Melhoria de processos, Promoção de inovação

Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado no quadro anterior, os principais objetivos da inovação foram identificados a partir da análise dos artigos selecionados. Com base nesses dados, a figura a seguir ilustra a distribuição percentual de ocorrência de cada objetivo nesses estudos, evidenciando a frequência com que esses objetivos são mencionados. Essa representação facilita a visualização das tendências e das prioridades mais recorrentes no contexto da inovação. A Figura 5 demonstra os principais objetivos da inovação identificados nos estudos selecionados.

Figura 5 – Principais objetivos da inovação



Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostram que as inovações nas compras e contratações públicas são amplamente direcionadas a melhorar os processos e a eficiência (60%), resolver problemas públicos específicos (40.2%), aumentar a qualidade e satisfação dos serviços (26.8%), promover a colaboração e parcerias (26.8%), adotar inovações tecnológicas (26.8%), aumentar a transparência e a sustentabilidade (20%), e reduzir custos (6.7%). A ênfase na melhoria de processos sugere um reconhecimento de que procedimentos mais eficientes podem levar a economias de custos e melhor uso dos recursos públicos. A busca por transparência e colaboração reflete um compromisso com a responsabilidade e a governança, enquanto a inovação tecnológica e a solução de problemas públicos apontam para a capacidade das compras e contratações públicas de influenciar positivamente questões sociais e econômicas.

Melhoria de Processos de Trabalho

A melhoria de processos de trabalho foi o objetivo mais frequente encontrado nos artigos, indicando que as inovações nas compras e contratações públicas são amplamente direcionadas a aumentar a eficiência operacional e a eficácia dos processos administrativos. Por exemplo, Selviaridis et al. (2021) analisaram a melhoria dos processos de contratação e a articulação da demanda no setor de defesa e saúde do Reino Unido. Suhonen et al. (2020) examinaram como a partilha de riscos e recompensas entre o setor público e os fornecedores pode promover a inovação. Panis et al. (2019) investigaram a introdução de inteligência artificial para aumentar a eficiência e transparência das auditorias da CGU. Além disso, Foss et al. (2020) exploraram o desenvolvimento de softwares inovadores para atender às necessidades específicas das contratações públicas no estado de São Paulo. Essa ênfase na melhoria de processos reflete a necessidade de procedimentos mais eficientes, que podem levar a economias de custos e melhor uso dos recursos públicos.

Solução de Problemas Públicos

A resolução de problemas públicos é um objetivo significativo, indicando que as inovações nas compras e contratações públicas frequentemente visam resolver questões críticas de saúde pública, engajamento cívico, desenvolvimento local e segurança alimentar. Foss e Coutinho (2020) investigaram a aquisição de vacinas inovadoras durante a pandemia de COVID-19, destacando a resposta a emergências de saúde pública. Coutinho et al. (2020) estudaram a promoção da segurança alimentar e nutricional através de compras públicas de alimentos provenientes da agricultura familiar. Lenderink et al. (2020) exploraram a inovação na aquisição pública para melhorar a eficiência e responder a desafios sociais. Esses exemplos mostram como as compras e contratações públicas podem ser uma ferramenta poderosa para abordar problemas sociais e econômicos urgentes.

Qualidade e Satisfação dos Serviços

Um percentual significativo dos objetivos está relacionado à melhoria da qualidade dos serviços e à satisfação dos usuários, indicando uma preocupação com a prestação de serviços públicos de alta qualidade e com a experiência do usuário. Selviaridis et al. (2021) visaram melhorar a qualidade dos serviços no setor de saúde do Reino Unido. Pihlajamaa

e Merisalo (2018) promoveram a inovação urbana e o engajamento cívico através de hackathons. Foss et al. (2020) concentraram-se na satisfação dos usuários ao desenvolver software específico para contratações públicas no estado de São Paulo. Esses exemplos mostram um claro foco em melhorar a interação entre o governo e os cidadãos, aumentando a satisfação dos usuários e promovendo o engajamento cívico.

Colaboração e Parcerias

A colaboração e as parcerias são destacadas em muitos estudos, mostrando a importância da cooperação entre diferentes partes interessadas para alcançar melhores resultados de inovação. Vilén (2019) estudou a implementação de parcerias de inovação para resolver desafios públicos através de concursos de inovação, promovendo a colaboração entre setores público e privado na União Europeia. Santos e Cabral (2021) exploraram a promoção da colaboração e confiança entre compradores públicos e fornecedores privados para obter um desempenho aprimorado em projetos complexos. Esses estudos mostram que parcerias estratégicas podem ser fundamentais para superar desafios e alcançar inovações significativas nas compras e contratações públicas.

Inovação e Tecnologia

A inovação e o uso de tecnologia representam um objetivo chave, sugerindo que as organizações públicas estão focadas em adotar novas tecnologias e práticas inovadoras para melhorar seus serviços e processos. Foss e Coutinho (2020) examinaram a aquisição de vacinas inovadoras de forma eficiente e rápida durante a pandemia de COVID-19, destacando a importância de inovações tecnológicas em situações de emergência. Karttunen et al. (2021) investigaram a inovatividade dos fornecedores e o impacto das estratégias de ambidestria na cadeia de suprimentos. Esses exemplos indicam que a adoção de tecnologias emergentes pode ser um catalisador importante para a inovação nas compras e contratações públicas.

Transparência e Sustentabilidade

A transparência e a sustentabilidade são objetivos importantes, indicando um compromisso com a responsabilidade e a governança, além de um enfoque na

sustentabilidade ambiental e social. Panis et al. (2019) demonstraram como a inteligência artificial pode aumentar a transparência nas auditorias da CGU. Silveira et al. (2020) investigaram a aplicação da tecnologia blockchain para melhorar a transparência e a sustentabilidade nas compras públicas, destacando a importância de práticas de governança robustas e sustentáveis. Estes exemplos sublinham a necessidade de promover práticas que não apenas aumentem a eficiência, mas também garantam a responsabilidade e a transparência nas operações governamentais.

Redução de Custo

A redução de custos é um objetivo identificado em vários estudos, refletindo a necessidade de economizar recursos e aumentar a eficiência financeira. Suhonen et al. (2020) destacaram a partilha de riscos e recompensas entre o setor público e os fornecedores como uma forma de promover a inovação e reduzir custos. Este foco em redução de custos evidencia a preocupação com a gestão eficiente dos recursos públicos, buscando sempre a melhor relação custo-benefício nas compras e contratações públicas.

Quanto aos indutores ou motivadores da inovação, Isidro (2018) explica que são fatores individuais, organizacionais e contextuais que incentivam o envolvimento de pessoas e organizações na busca por soluções de problemas e na melhoria contínua. Esses fatores são relevantes ao direcionar os esforços para a inovação dentro do setor público. No Quadro 4 foram identificados os principais indutores da inovação nos artigos selecionados.

Quadro 4 – Identificação dos indutores da inovação

N.	Referência	Indutores da Inovação	Orientação
01	Selviaridis et al. (2023)	Falhas institucionais que impedem a articulação da demanda, processos de contratação e adoção de inovações.	Solução de problemas, Políticas, Legislação
02	Suhonen et al. (2019)	Necessidade de resolver problemas de assimetria de informação e partilha de riscos entre as agências públicas e os fornecedores.	Solução de problemas, Metas de desempenho
03	Foss e Coutinho (2023)	Emergência de saúde pública causada pela pandemia de COVID-19, necessitando de rápidas aquisições de vacinas inovadoras.	Solução de problemas, Resposta a emergências de saúde pública
04	Pihlajamaa	Necessidade de promover a inovação local e	Solução de problemas,

N.	Referência	Indutores da Inovação	Orientação
	e Merisalo (2021)	engajar empresas na solução de problemas urbanos através de hackathons.	Desenvolvimento local
05	Panis et al. (2022)	Necessidade de melhorar a eficiência e transparência das auditorias de compras públicas na CGU através de IA.	Solução de problemas, Auditoria, Transparência
06	Vilén (2021)	Implementação da legislação da UE sobre parcerias de inovação para promover o desenvolvimento e aquisição de inovações através de concursos públicos.	Legislação, Políticas, Colaboração público-privada
07	Malacina et al. (2022)	Necessidade de criar valor público multidimensional, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	Criação de valor, Desenvolvimento sustentável, Eficiência
08	Foss et al. (2021)	Necessidade de modernização dos processos de contratação e de atender às demandas específicas de software do estado de São Paulo.	Solução de problemas, Modernização, Eficiência
09	Silveira et al. (2022)	Pressão por maior transparência e eficiência nas compras públicas, demanda por tecnologias sustentáveis.	Solução de problemas, Sustentabilidade
10	Lenderink et al. (2022)	Necessidade de superar a fragmentação dos conceitos e práticas associadas às compras públicas para inovação.	Resolução de problemas, Estímulo à inovação
11	Coutinho et al. (2022)	Necessidade de efetivar o direito à alimentação adequada e promover o uso de produtos da agricultura familiar.	Solução de problemas, Sustentabilidade
12	Santos e Cabral (2022)	A necessidade de resolver conflitos entre colaboração e responsabilidade em projetos complexos de aquisição pública.	Solução de problemas, Melhoria contínua
13	Mwesiumo et al. (2021)	A necessidade de melhorar a utilidade percebida e a disposição dos compradores públicos para implementar inovações.	Solução de problemas, Melhoria contínua
14	Karttunen et al. (2022)	A necessidade de aumentar a atratividade do cliente na contratação pública e melhorar as relações comprador-fornecedor.	Solução de problemas, Melhoria contínua
15	Demircioglu e Vivona (2021)	A necessidade de aumentar a inovação dentro das organizações públicas através de atividades de contratação pública.	Solução de problemas, Melhoria contínua

Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado no quadro anterior, os principais indutores da inovação foram identificados a partir da análise dos artigos selecionados. Com base nesses dados, a figura a seguir ilustra a distribuição percentual de ocorrência de cada indutor nesses estudos, evidenciando a frequência com que esses fatores são mencionados. Essa

representação facilita a visualização das tendências e das forças motrizes mais recorrentes no contexto da inovação. A Figura 6 demonstra os principais indutores da inovação identificados nos estudos selecionados.

Figura 6 – Principais indutores da inovação



Fonte: Elaboração própria

A análise dos artigos revela que a inovação no setor público é predominantemente impulsionada pela necessidade de resolver problemas específicos, representando 87% dos casos. Embora menos frequentes, a melhoria contínua dos processos, as pressões políticas, a cultura de revisão, as metas de desempenho e os fatores tecnológicos também desempenham papéis importantes na promoção da inovação, cada uma representando 7% dos artigos analisados. Cada uma dessas categorias contribui para um ambiente que favorece a implementação de novas ideias e práticas, melhorando a eficiência, a transparência e a eficácia das operações públicas.

Solução de Problemas

A grande maioria dos estudos analisados se concentra na solução de problemas específicos como principal indutor da inovação. Esses problemas incluem falhas institucionais, assimetria de informação, emergência de saúde pública, necessidade de modernização de processos, e pressões por maior transparência e sustentabilidade. Por exemplo, Selviaridis et al. (2023) destacam as falhas institucionais que dificultam a articulação da demanda e a adoção de inovações, enquanto Foss e Coutinho (2023) abordam a resposta rápida necessária para enfrentar a pandemia de COVID-19. Esses exemplos ilustram como a inovação é frequentemente impulsionada pela necessidade de

resolver desafios concretos e urgentes.

Melhoria Não Orientada a Problemas

A melhoria contínua dos processos existentes, mesmo na ausência de problemas específicos, é mencionada por alguns dos artigos analisados. Malacina et al. (2022) exemplificam essa abordagem ao destacar a necessidade de criar valor público multidimensional, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais. Este enfoque reflete um compromisso com a eficiência e a eficácia constantes, buscando otimizar processos e resultados de maneira proativa.

Impulso Político

As pressões políticas e normativas são outro indutor significativo da inovação. Vilén (2021) discute a implementação da legislação da UE sobre parcerias de inovação como uma resposta a essas pressões, promovendo o desenvolvimento e a aquisição de inovações através de concursos públicos. Este exemplo demonstra como mudanças políticas podem forçar a adaptação e a inovação dentro do setor público.

Crescimento da Cultura de Revisão

A cultura de revisão, que envolve práticas de auditoria e avaliação de impacto, é mencionada por alguns dos artigos analisados. Panis et al. (2022) discutem a aplicação de inteligência artificial para melhorar a eficiência e a transparência das auditorias de compras públicas, exemplificando como a revisão contínua e a avaliação baseada em evidências podem promover a inovação.

Metas de Desempenho

As metas de desempenho são outro indutor de inovação citado em alguns artigos. Suhonen et al. (2019) destacam a importância de resolver problemas de assimetria de informação e partilha de riscos para alcançar melhores resultados. Estabelecer metas ambiciosas de desempenho pode incentivar a busca por soluções inovadoras e a implementação de novas práticas.

Fatores Tecnológicos

A introdução e a disponibilidade de novas tecnologias criam oportunidades significativas para a inovação. Panis et al. (2022) ilustram essa categoria ao discutir a utilização de IA nas auditorias de compras públicas, mostrando como a tecnologia pode ser usada para resolver problemas de eficiência e transparência.

Posteriormente foram analisados os determinantes da inovação, ou seja, os fatores que atuam como barreiras e facilitadores ao processo. Isidro (2018) descreve os facilitadores como sendo as variáveis individuais, organizacionais e contextuais que exercem uma influência positiva sobre os esforços de inovação, promovendo a ocorrência de experiências bem-sucedidas. No Quadro 5 foram identificados os principais facilitadores da inovação nos artigos selecionados.

Quadro 5 – Identificação dos facilitadores da inovação

N.	Referência	Facilitadores da Inovação	Fatores
01	Selviaridis et al. (2023)	Intermediários de inovação que atuam como empreendedores institucionais, realizando atividades como mediação de fronteiras, advocacia, design de mudança e capacitação.	Capacitação, Desenvolvimento de competências, Trabalho em equipe, Disponibilidade de recursos
02	Suhonen et al. (2019)	Uso de métodos de contratação explícitos e implícitos, design de contratos de incentivo, partilha de informações entre fornecedores e compradores públicos.	Disponibilidade de recursos, Trabalho em equipe, Comprometimento da alta administração
03	Foss e Coutinho (2023)	Mecanismos de governança sofisticados, como comitês de monitoramento, flexibilidade contratual e transferência de tecnologia.	Governança, Flexibilidade, Transferência de tecnologia
04	Pihlajamaa e Merisalo (2021)	Cooperação com facilitadores externos, uso de plataformas de anúncios de concursos, e integração de múltiplos objetivos e stakeholders no design do hackathon.	Cooperação externa, Plataformas de anúncio, Integração de stakeholders
05	Panis et al. (2022)	Uso de inteligência artificial, suporte institucional, e integração com plataformas de dados como Comprasnet.	Inteligência artificial, Suporte institucional, Integração de dados
06	Vilén (2021)	Estruturas de apoio da UE, incluindo financiamento, orientação e plataformas colaborativas para facilitar as parcerias de inovação.	Financiamento, Orientação, Plataformas colaborativas
07	Malacina et al.	Adoção de práticas de gestão de compras	Gestão de compras,

N.	Referência	Facilitadores da Inovação	Fatores
	(2022)	e suprimentos que promovem a criação de valor multidimensional, como a sustentabilidade e a inovação.	Sustentabilidade, Inovação
08	Foss et al. (2021)	Parcerias público-privadas, uso de metodologias ágeis no desenvolvimento de software, e suporte institucional do governo estadual.	Parcerias, Metodologias ágeis, Suporte institucional
09	Silveira et al. (2022)	Adoção de tecnologias emergentes como blockchain, suporte institucional, parcerias estratégicas.	Tecnologia, Suporte institucional, Parcerias
10	Lenderink et al. (2022)	Políticas públicas de apoio, financiamento adequado e estruturas colaborativas.	Políticas públicas, Financiamento, Colaboração
11	Coutinho et al. (2022)	Regras jurídicas que simplificam o processo de contratação e obrigam a aquisição de alimentos da agricultura familiar.	Regras jurídicas, Simplificação, Agricultura familiar
12	Santos e Cabral (2022)	Capacidade de gerenciar processos de licitação e contratação, gerenciar relações com partes interessadas e gerenciar conhecimento adquirido.	Gestão de processos, Gestão de partes interessadas, Gestão de conhecimento
13	Mwesiumo et al. (2021)	Apoio organizacional, treinamento adequado, incentivos e esquemas de suporte para promover a contratação pública de inovações.	Apoio organizacional, Treinamento, Incentivos
14	Karttunen et al. (2022)	Estratégias de ambidestria na cadeia de suprimentos, apoio organizacional, capacidade de explorar e explorar simultaneamente.	Estratégias de ambidestria, Apoio organizacional
15	Demircioglu e Vivona (2021)	Atividades de contratação pública como P&D para novas tecnologias e serviços, equipamentos de TIC, e consultoria para serviços novos ou melhorados.	P&D, TIC, Consultoria

Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado no quadro anterior, os principais facilitadores da inovação foram identificados a partir da análise dos artigos selecionados. Com base nesses dados, a figura a seguir ilustra a distribuição percentual de ocorrência de cada facilitador nesses estudos, evidenciando a frequência com que esses fatores são mencionados. Essa representação facilita a visualização das tendências e das condições que mais favorecem a inovação. A Figura 7 demonstra os principais facilitadores da inovação identificados nos estudos selecionados.

Figura 7 – Principais facilitadores da inovação



Fonte: Elaboração própria

A disponibilidade de recursos foi um dos facilitadores mais destacados, presente em 40% dos estudos analisados. O trabalho em equipe e a colaboração também se mostraram críticos, sendo mencionados em 27% dos artigos. O apoio da alta administração apareceu em 20% dos estudos, enquanto as ações de desenvolvimento de competências e a disponibilidade de suporte e tecnologia foram citadas em 13% dos artigos cada. Estas categorias principais, juntamente com variáveis adicionais como cultura de inovação, estrutura organizacional flexível e parcerias externas, são fundamentais para promover a inovação no setor público. Essas condições, presentes em diferentes combinações nos estudos analisados, demonstram a diversidade e a complexidade dos fatores que promovem a inovação nas compras públicas, criando um ambiente que favorece a implementação de novas ideias e práticas.

Disponibilidade de Recursos

A disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos é fundamental para a promoção da inovação. Selviaridis et al. (2023) destacam como reformas políticas e intermediários de inovação foram essenciais para direcionar os recursos necessários, facilitando a demanda e adoção de novas inovações. Foss e Coutinho (2023) ressaltam a importância das parcerias público-privadas e do apoio governamental, que garantiram os recursos indispensáveis para a rápida aquisição e distribuição de vacinas durante a pandemia de COVID-19. Panis et al. (2022) exemplificam a importância da disponibilidade

de tecnologia avançada, como a inteligência artificial, para melhorar a eficiência e a transparência nos processos administrativos.

Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe e a colaboração entre diferentes partes interessadas são frequentemente citados como facilitadores importantes da inovação. Suhonen et al. (2019) evidenciam que a colaboração interagências pode melhorar a partilha de riscos e a gestão de informações, promovendo a inovação. Pihlajamaa e Merisalo (2021) mostram que iniciativas como hackathons e o engajamento comunitário são fundamentais para fomentar a inovação local e resolver problemas urbanos através do trabalho colaborativo. Além disso, Santos e Cabral (2022) discutem como a resolução de conflitos entre colaboração e responsabilidade em projetos complexos de aquisição pública pode promover a inovação.

Apoio da Alta Administração

O apoio da alta administração é essencial para a implementação bem-sucedida de inovações. Este apoio pode se manifestar por meio de políticas favoráveis, alocação de recursos e incentivos específicos. Selviaridis et al. (2023) destacam a importância das reformas políticas e das parcerias público-privadas, evidenciando o papel da alta administração na promoção da inovação. Vilén (2021) ilustra como a implementação da legislação da UE e concursos públicos, apoiados pela administração, podem criar um ambiente propício à inovação. Malacina et al. (2022) também apontam que a criação de valor público multidimensional é facilitada pelo suporte da alta administração na promoção de uma abordagem sustentável.

Ações de Desenvolvimento de Competências para Inovação

Investir em capacitação e desenvolvimento de competências é essencial para fomentar a inovação dentro das organizações. Mwesiumo et al. (2021) mostram que melhorar a utilidade percebida e a disposição dos compradores públicos para implementar inovações pode ser alcançado através do desenvolvimento de competências específicas. Demircioglu e Vivona (2021) destacam a importância de aumentar a inovação dentro das organizações públicas por meio do desenvolvimento de competências internas relacionadas

a atividades de contratação pública.

Disponibilidade de Suporte e Tecnologia

A disponibilidade de suporte tecnológico é um fator crítico para a inovação, incluindo tanto a infraestrutura tecnológica quanto o acesso a tecnologias avançadas. Panis et al. (2022) exemplificam essa categoria ao discutir a utilização de IA nas auditorias de compras públicas, mostrando como o suporte tecnológico pode melhorar a eficiência e a transparência. Foss et al. (2021) também ilustram a importância da modernização dos processos de contratação e da adoção de novas tecnologias para melhorar a eficiência administrativa. Silveira et al. (2022) ressaltam que a pressão por maior transparência e a demanda por tecnologias sustentáveis incentivam práticas inovadoras nas compras públicas.

Cultura de Inovação

Promover uma cultura organizacional que valoriza e incentiva a inovação é fundamental. Isso inclui a promoção de um ambiente aberto à experimentação e à aceitação de falhas como parte do processo de inovação. Esse facilitador pode ser inferido de todos os artigos que mencionam práticas inovadoras e engajamento comunitário, como Pihlajamaa e Merisalo (2021).

Estrutura Organizacional Flexível

Organizações com estruturas flexíveis podem se adaptar mais facilmente a novas ideias e processos inovadores. A capacidade de se reconfigurar rapidamente para atender às demandas de inovação é uma vantagem significativa. Todos os artigos que mencionam modernização e implementação de novas tecnologias, como Foss et al. (2021) e Panis et al. (2022), exemplificam essa necessidade.

Parcerias e Colaborações Externas

Estabelecer parcerias e colaborações com outras organizações, universidades e instituições de pesquisa pode trazer novas perspectivas e recursos que facilitam a inovação.

Selviaridis et al. (2023) e Foss e Coutinho (2023) mencionam parcerias público-privadas como um fator crucial para a inovação. Parcerias com universidades e centros de pesquisa também são destacadas em vários estudos, mostrando como a cooperação com instituições acadêmicas pode gerar novas ideias e tecnologias. Essas parcerias não apenas fornecem recursos adicionais, mas também promovem a troca de conhecimento e melhores práticas, contribuindo para um ambiente mais inovador. O artigo de Pihlajamaa e Merisalo (2021) menciona especificamente a colaboração com startups e pequenas empresas durante hackathons, promovendo uma diversidade de soluções criativas para problemas urbanos.

Se por um lado existem os determinantes que facilitam a inovação, por outro, existem aqueles que a dificultam, definidos como barreiras da inovação. Isidro (2018) caracteriza esses determinantes como variáveis individuais, organizacionais e contextuais que influenciam negativamente os esforços de inovação, diminuindo a ocorrência de experiências bem sucedidas. No Quadro 6 foram identificados as principais barreiras da inovação nos artigos selecionados.

Quadro 6 – Identificação das barreiras da inovação

N.	Referência	Barreiras da Inovação	Áreas
01	Selviaridis et al. (2023)	Arquitetura institucional rígida, aversão ao risco, falta de interação entre demanda e oferta, má articulação das necessidades futuras, falta de governança e incentivos apropriados.	Arquitetura institucional, Aversão ao risco, Falta de interação entre demanda e oferta, Má articulação de necessidades, Falta de governança, Falta de incentivos
02	Suhonen et al. (2019)	Avanço lento na adoção de PPI devido à aversão ao risco dos compradores públicos, orientação de curto prazo e legislação inflexível.	Aversão ao risco, Legislação inflexível
03	Foss e Coutinho (2023)	Complexidade e rigidez do sistema de contratação pública no Brasil, resistência política, e dificuldades na transferência de tecnologia.	Complexidade burocrática, Resistência política, Dificuldades de transferência de tecnologia
04	Pihlajamaa e Merisalo (2021)	Falta de interação eficaz com os participantes, falta de clareza nos problemas definidos, e desafios na motivação e envolvimento de participantes adequados.	Falta de interação, Falta de clareza, Desafios na motivação
05	Panis et al. (2022)	Resistência à mudança, falta de capacitação dos usuários, e desafios na integração de sistemas de IA com processos existentes.	Resistência à mudança, Falta de capacitação, Integração de sistemas

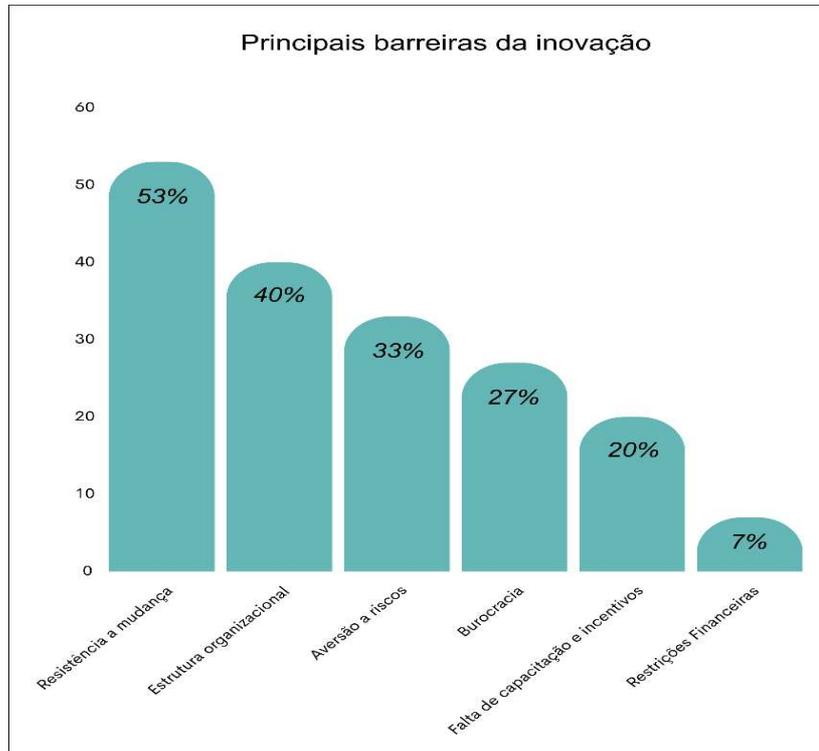
N.	Referência	Barreiras da Inovação	Áreas
06	Vilén (2021)	Falta de conhecimento sobre parcerias de inovação, resistência à mudança nos procedimentos de contratação e desafios de coordenação entre múltiplos stakeholders.	Falta de conhecimento, Resistência à mudança, Desafios de coordenação
07	Malacina et al. (2022)	Foco excessivo na redução de custos em detrimento da criação de valor público, falta de clareza nas metas de desempenho e desafios na coordenação entre diferentes stakeholders.	Foco em custos, Falta de clareza nas metas, Desafios de coordenação
08	Foss et al. (2021)	Burocracia excessiva, resistência à mudança nos processos de contratação, e dificuldades na definição de requisitos técnicos de software.	Burocracia, Resistência à mudança, Dificuldades técnicas
09	Silveira et al. (2022)	Resistência à mudança, falta de conhecimento técnico, desafios na integração de novas tecnologias.	Resistência à mudança, Conhecimento técnico, Integração tecnológica
10	Lenderink et al. (2022)	Falta de clareza nos conceitos, falta de integração entre diferentes abordagens e resistência à mudança.	Conceitos, Integração, Resistência à mudança
11	Coutinho et al. (2022)	Resistência à mudança, complexidade das exigências burocráticas para os pequenos produtores.	Resistência à mudança, Burocracia, Pequenos produtores
12	Santos e Cabral (2022)	Demandas crescentes dos órgãos de auditoria para preservar a responsabilidade, transparência e prevenir a corrupção.	Burocracia, Aversão a riscos, Resistência à mudança
13	Mwesiumo et al. (2021)	Falta de conhecimento adequado sobre a contratação pública de inovações, medo de falhas, restrições de tempo e financeiras, desafios gerenciais, e configurações institucionais	Conhecimento insuficiente, Medo de falhas, Restrições financeiras, Desafios gerenciais
14	Karttunen et al. (2022)	Falta de suporte para estratégias exploratórias, falta de interação e reciprocidade, processos rígidos e aversão ao risco por parte das organizações públicas.	Falta de suporte, Falta de interação, Processos rígidos, Aversão ao risco
15	Demircioglu e Vivona (2021)	Processos rígidos, aversão ao risco, e falta de incentivos adequados para inovações dentro das organizações públicas.	Processos rígidos, Aversão ao risco, Falta de incentivos

Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado no quadro anterior, as principais barreiras à inovação foram identificadas a partir da análise dos artigos selecionados. Com base nesses dados, a figura a seguir ilustra a distribuição percentual de ocorrência de cada barreira nesses estudos, evidenciando a frequência com que esses fatores são mencionados. Essa representação

facilita a visualização das tendências e dos obstáculos que mais dificultam a inovação. A Figura 8 demonstra as principais barreiras à inovação identificadas nos estudos selecionados.

Figura 8 – Principais barreiras à inovação



Fonte: Elaboração própria

Constata-se que a resistência à mudança é a barreira mais frequente, presente em 53% dos estudos, impedindo a implementação de novas práticas e tecnologias. A estrutura organizacional inadequada foi identificada em 40% dos artigos, destacando a inflexibilidade e os desafios gerenciais que dificultam a inovação. A aversão ao risco e os processos rígidos apareceram em 33% dos estudos, demonstrando a relutância em adotar novas práticas e a dificuldade de adaptação. A burocracia foi mencionada em 27% dos artigos, enquanto a falta de incentivos e a falta de capacitação foram citadas em 20% dos estudos, restrições financeiras foram menos frequentes, identificadas em 7% dos artigos.

Aversão ao Risco

A aversão ao risco é uma barreira significativa à inovação no setor público, caracterizada pela relutância em adotar novas práticas devido ao medo de falhas e

incertezas. Selviaridis et al. (2023) destacam que a aversão ao risco impede a aceitação de novas práticas e tecnologias, criando um ambiente conservador que dificulta a inovação. Suhonen et al. (2019) apontam que a aversão ao risco dos compradores públicos retarda a adoção de práticas de Inovação Pública e Participativa (PPI), devido à orientação de curto prazo e à legislação inflexível. Demircioglu e Vivona (2021) identificam processos rígidos e aversão ao risco como obstáculos à inovação dentro das organizações públicas. Santos e Cabral (2022) ressaltam que a aversão ao risco aumenta a resistência à mudança, dificultando a implementação de novas práticas. Karttunen et al. (2021) mencionam a falta de suporte para estratégias exploratórias e a aversão ao risco por parte das organizações públicas como barreiras à inovação.

Resistência à Mudança

A resistência à mudança é uma barreira comum que impede a implementação de novas práticas e tecnologias. Esta barreira foi destacada em vários artigos. Pihlajamaa e Merisalo (2021) identificam a resistência à mudança como um desafio significativo, dificultando a motivação e o envolvimento dos participantes adequados. Panis et al. (2022) apontam a resistência à mudança como um obstáculo na integração de sistemas de inteligência artificial com processos existentes. Vilén (2021) destaca a resistência à mudança nos procedimentos de contratação como uma barreira para a adoção de parcerias de inovação. Malacina et al. (2022) mencionam a resistência à mudança entre diferentes stakeholders, dificultando a coordenação necessária para a criação de valor público. Foss et al. (2021) identificam a resistência à mudança nos processos de contratação como um impedimento à inovação. Silveira et al. (2022) ressaltam a resistência à mudança e a falta de conhecimento técnico como desafios na adoção de novas tecnologias. Lenderink et al. (2022) mencionam a resistência à mudança e a falta de integração entre diferentes abordagens como barreiras à inovação. Coutinho et al. (2022) apontam a resistência à mudança e a complexidade burocrática como obstáculos para pequenos produtores.

Falta de Capacitação

A falta de capacitação é uma barreira significativa que impede a implementação eficaz de inovações devido à deficiência na formação e treinamento dos envolvidos. Panis et al. (2022) destacam que a falta de capacitação dos usuários impede a integração de

sistemas de inteligência artificial com processos existentes. Silveira et al. (2022) identificam a falta de conhecimento técnico como uma barreira significativa na adoção de novas tecnologias. Mwesiumo et al. (2021) mencionam a falta de conhecimento adequado sobre contratação pública de inovações como um desafio crítico. Em muitos casos, a falta de capacitação se relaciona diretamente com a resistência à mudança, pois os funcionários públicos que não têm o treinamento adequado podem se sentir desconfortáveis ou inseguros ao implementar novas tecnologias ou práticas.

Burocracia

A burocracia excessiva é uma barreira comum que dificulta a inovação, criando processos longos e complicados. Foss e Coutinho (2023) destacam a complexidade e rigidez do sistema de contratação pública no Brasil como barreiras significativas. Esses autores ressaltam que a burocracia não apenas atrasa os processos, mas também desencoraja iniciativas inovadoras devido ao excesso de regulamentações e procedimentos. Santos e Cabral (2022) mencionam as demandas crescentes dos órgãos de auditoria, que aumentam a burocracia e dificultam a inovação. Coutinho et al. (2022) apontam a complexidade das exigências burocráticas para pequenos produtores como um obstáculo, dificultando a participação destes em processos inovadores de contratação pública.

Processos Rígidos

Processos rígidos e inflexíveis dificultam a adaptação e a implementação de novas práticas inovadoras. Selviaridis et al. (2023) mencionam a arquitetura institucional rígida como uma barreira à inovação, destacando que a inflexibilidade estrutural impede a adaptação rápida a novas demandas e tecnologias. Foss e Coutinho (2023) destacam a rigidez do sistema de contratação pública como um impedimento à inovação, apontando que a falta de flexibilidade nos processos administrativos torna difícil a incorporação de práticas inovadoras. Foss et al. (2021) identificam processos rígidos como uma barreira à inovação, observando que a falta de agilidade nos processos de contratação pública atrasa a implementação de soluções inovadoras. Karttunen et al. (2021) mencionam a rigidez dos processos e a aversão ao risco como barreiras significativas, destacando a necessidade de maior flexibilidade para promover a inovação. Demircioglu e Vivona (2021) apontam que processos rígidos dentro das organizações públicas dificultam a inovação, enfatizando que

a simplificação dos procedimentos poderia facilitar a adoção de novas práticas.

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser uma barreira à inovação se for inflexível e não promover a colaboração e a integração necessárias. Selviaridis et al. (2023) destacam que a estrutura organizacional rígida impede a inovação, observando que a falta de flexibilidade institucional torna difícil a adaptação a novas tecnologias e processos. Foss e Coutinho (2023) mencionam que a resistência política e as dificuldades na transferência de tecnologia são barreiras significativas, destacando a importância de uma estrutura organizacional que apoie a inovação. Vilén (2021) aponta que a falta de conhecimento e a resistência à mudança nos procedimentos de contratação dificultam a inovação, sugerindo que uma estrutura organizacional mais aberta à mudança poderia facilitar a implementação de práticas inovadoras. Foss et al. (2021) identificam que a resistência à mudança nos processos de contratação é uma barreira à inovação, destacando a necessidade de estruturas organizacionais que promovam a flexibilidade e a adaptação. Mwesiumo et al. (2021) mencionam que desafios gerenciais e configurações institucionais inadequadas dificultam a inovação, sugerindo que uma melhor gestão e organização poderiam apoiar a inovação. Karttunen et al. (2021) destacam a falta de suporte para estratégias exploratórias como um impedimento significativo, enfatizando a importância de uma estrutura organizacional que apoie a inovação. Demircioglu e Vivona (2021) apontam que a falta de incentivos adequados para inovações dentro das organizações públicas é uma barreira significativa, sugerindo que uma estrutura organizacional que ofereça incentivos poderia promover a inovação.

Restrições Financeiras

Limitações financeiras podem impedir a implementação de inovações devido à falta de recursos necessários. Mwesiumo et al. (2021) destacam que restrições financeiras dificultam a inovação ao limitar os recursos disponíveis para novas iniciativas. Esses autores observam que, sem o financiamento adequado, é difícil para as organizações públicas investir em tecnologias inovadoras ou em práticas que possam melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos.

Falta de Incentivos

A ausência de incentivos apropriados pode desmotivar a inovação dentro das organizações públicas. Selviaridis et al. (2023) mencionam a falta de incentivos como uma barreira significativa, observando que sem recompensas ou incentivos claros, é difícil motivar os funcionários a adotarem práticas inovadoras. Mwesiumo et al. (2021) apontam que a falta de incentivos adequados é um desafio crítico, destacando que incentivos apropriados podem motivar os funcionários a se engajarem em atividades inovadoras. Demircioglu e Vivona (2021) destacam que a falta de incentivos para inovações dentro das organizações públicas impede a inovação, sugerindo que a introdução de incentivos poderia promover a adoção de novas práticas.

Essas barreiras demonstram a complexidade dos desafios enfrentados na implementação de práticas inovadoras no setor público e destacam a necessidade de abordagens multifacetadas para superá-las. A superação dessas barreiras requer uma combinação de políticas favoráveis, capacitação adequada, flexibilização de processos e incentivos que promovam a aceitação e implementação de inovações no setor público. Abordagens específicas, como a simplificação de processos, o aumento da flexibilidade organizacional e a introdução de incentivos financeiros e não financeiros, podem ser eficazes para promover a inovação e melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos.

Etapa 6 – Apresentação da síntese do conhecimento

A etapa de síntese e consolidação do conhecimento desta dissertação visa integrar e resumir as informações obtidas durante a revisão integrativa da literatura sobre a adoção da estratégia Open Innovation nas compras públicas. Esse processo é essencial para proporcionar uma visão abrangente e consolidada dos fatores que influenciam a implementação de práticas inovadoras no setor público, destacando evidências, barreiras, facilitadores e práticas recomendadas.

As contratações públicas inovadoras continuam sendo um desafio significativo para as organizações públicas. Embora haja um reconhecimento crescente da importância da inovação para a resolução de problemas e a melhoria da eficiência dos serviços públicos, a maturidade das práticas inovadoras ainda é baixa. A maioria das inovações nas organizações públicas é reativa, orientada para resolver problemas específicos, e dependente de esforços individuais ou de grupos específicos. Este cenário evidencia a

necessidade de uma estrutura organizacional que suporte de forma contínua e sistemática as iniciativas de inovação.

Um dos principais desafios identificados é a falta de uma estrutura organizacional adequada e de apoio da alta administração. A ausência de capacitação e de um planejamento estratégico robusto impede que as iniciativas inovadoras sejam integradas de maneira eficaz nas operações diárias das organizações. Isso resulta em esforços fragmentados e isolados, dificultando a criação de um ambiente propício para a inovação contínua.

Contrariamente à percepção comum, a burocracia e a legislação não foram identificadas como as principais barreiras à inovação nas compras públicas. A nova legislação de licitações, que possibilita a cocriação de soluções entre fornecedores e a administração pública, juntamente com concursos públicos de inovação, tem facilitado a aproximação entre stakeholders e promovido o engajamento na resolução de problemas, melhoria de processos e aumento do desempenho organizacional. Essa mudança legislativa demonstra que, embora a burocracia tenha sido um obstáculo no passado, as reformas recentes criaram um ambiente mais favorável para a inovação.

A aversão ao risco e a resistência à mudança são, no entanto, barreiras significativas que dificultam o processo de inovação. A responsabilidade dos servidores com o bem público, a falta de capacitação para a inovação, o apoio insuficiente da alta administração e o suporte técnico inadequado são fatores que desmotivam os servidores a promoverem mudanças em suas atividades e processos. Esta aversão ao risco está frequentemente ligada à preocupação com a accountability e a responsabilidade de gerir recursos públicos de maneira eficiente e transparente.

Outro desafio é a participação tradicionalmente passiva dos fornecedores nos processos de compras públicas. A administração pública especifica o objeto e o fornecedor faz sua proposta, sem uma participação ativa e colaborativa. Esse modelo limita a capacidade de inovação, demonstrando a importância das estratégias de inovação aberta para promover a inovação de maneira mais ativa e eficaz. A inclusão dos fornecedores no processo de cocriação pode trazer novas perspectivas e soluções inovadoras, aumentando a eficácia das compras públicas. Para estimular a participação dos fornecedores, é essencial que eles percebam o potencial de resultados positivos na prestação de serviços públicos. No entanto, os possíveis riscos de insucesso das soluções desenvolvidas devem ser compartilhados com a administração pública, visto que essas soluções podem não alcançar os resultados esperados ou viabilidade, acarretando custos tanto para a administração

quanto para os fornecedores. Assim, o gerenciamento e a aceitação de riscos em determinados níveis devem ser analisados cuidadosamente.

O compartilhamento de riscos nas contratações é um aspecto crucial para incentivar os fornecedores a participarem do processo de cocriação. Os servidores públicos, comumente avessos aos riscos, devem se sentir seguros em realizar processos inovadores anteriormente desconhecidos. Para isso, a capacitação contínua no processo de inovação, a atualização sobre as novas legislações pertinentes e o apoio da alta administração são estratégias fundamentais que facilitam a inovação.

Embora não tenham sido encontrados muitos artigos que utilizem explicitamente a nova lei de licitações para compras e contratações públicas de inovação, os concursos públicos de inovação e hackathons foram estratégias amplamente utilizadas pela administração pública para promover o engajamento e a proposição de soluções para os desafios da gestão pública. Essas iniciativas demonstram a eficácia de aproximar diversos stakeholders e incentivar a participação ativa na busca de soluções inovadoras para problemas públicos.

Diante desses desafios, propõe-se um *framework* para implementação das compras públicas inovadoras, fornecendo uma estrutura prática e detalhada para a implementação de práticas de inovação aberta nas compras públicas, abordando as principais barreiras e facilitadores identificados na literatura revisada.

Para que as inovações sejam sustentáveis e sistemáticas, é necessário estabelecer uma estrutura organizacional de suporte. Isso envolve a criação de unidades dedicadas à inovação dentro das organizações públicas, que possam coordenar e promover iniciativas inovadoras. Essas unidades devem ser responsáveis por identificar oportunidades de inovação, facilitar a colaboração entre diferentes departamentos e garantir que as práticas inovadoras sejam integradas nas operações diárias. Além disso, é fundamental implementar programas de capacitação contínua para desenvolver habilidades de inovação entre os servidores públicos. Esses programas devem focar em técnicas de inovação, gestão de projetos e colaboração interdepartamental. A capacitação deve ser acompanhada de um forte apoio da alta administração, que deve demonstrar um compromisso claro com a inovação e criar um ambiente que encoraje a experimentação e a tomada de riscos calculados.

A promoção da colaboração e do engajamento é um elemento essencial para a implementação bem-sucedida da inovação nas compras públicas. A nova legislação de licitações oferece oportunidades para a cocriação de soluções entre fornecedores e a

administração pública. É crucial aproveitar essas oportunidades para envolver os fornecedores de maneira ativa no processo de inovação. Concursos públicos de inovação e hackathons são ferramentas eficazes para engajar diversos stakeholders e incentivar a proposição de soluções inovadoras. Esses eventos promovem um ambiente colaborativo onde diferentes atores podem trabalhar juntos para resolver problemas públicos. Além disso, a participação ativa dos servidores públicos em iniciativas de inovação deve ser incentivada, promovendo uma cultura de colaboração e melhoria contínua.

O planejamento estratégico é fundamental para direcionar os esforços de inovação de maneira eficaz. As organizações públicas devem desenvolver planos estratégicos que integrem objetivos de inovação, identificando claramente os problemas a serem resolvidos e as metas a serem alcançadas. Esses planos devem ser acompanhados de uma gestão de riscos robusta, que permita lidar com a aversão ao risco de maneira proativa. A gestão de riscos deve incluir a identificação de possíveis barreiras e a implementação de estratégias para mitigá-las. Isso pode envolver a criação de um ambiente que tolere a experimentação e a inovação, permitindo que as falhas sejam vistas como oportunidades de aprendizado.

A utilização de ferramentas e técnicas inovadoras é essencial para facilitar a implementação de práticas de inovação aberta nas compras públicas. Abordagens como *Design Thinking* e Mapa de Empatia são eficazes para entender melhor as necessidades dos usuários e desenvolver soluções inovadoras. Essas ferramentas promovem uma compreensão profunda dos desafios enfrentados e ajudam a criar soluções centradas no usuário. A prototipagem rápida e os testes são métodos importantes para validar ideias inovadoras antes de sua implementação completa. Essas técnicas permitem que as organizações públicas experimentem novas abordagens e ajustem suas estratégias com base no feedback recebido.

O monitoramento e a avaliação contínuos são cruciais para garantir que as iniciativas de inovação estejam atingindo seus objetivos e proporcionando os resultados esperados. Desenvolver e utilizar indicadores de desempenho específicos permite acompanhar o progresso das iniciativas de inovação e identificar áreas que precisam de ajustes. Estabelecer mecanismos de feedback contínuo é fundamental para ajustar e melhorar as práticas inovadoras com base nos resultados obtidos. Isso inclui a coleta de feedback dos servidores públicos, fornecedores e outros stakeholders envolvidos no processo de inovação.

A implementação de práticas de inovação aberta nas compras públicas apresenta desafios significativos, mas também oferece oportunidades substanciais para melhorar a

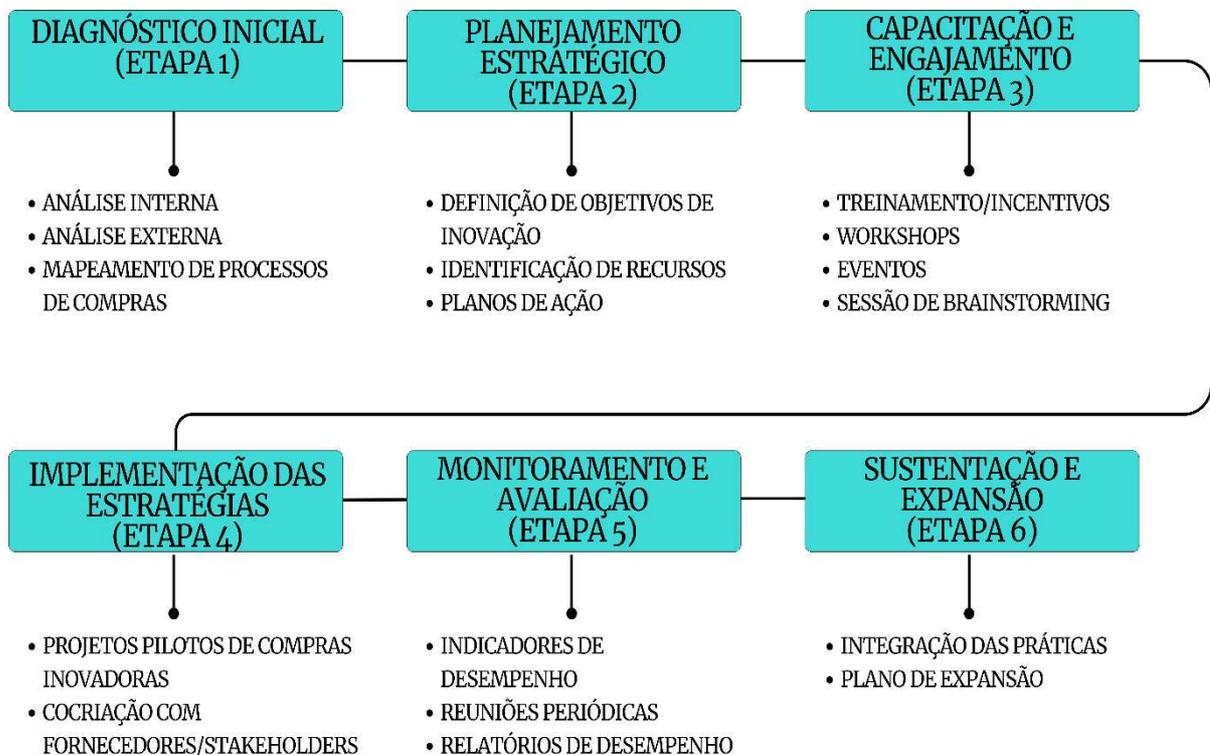
eficiência e a eficácia dos serviços públicos. O *framework* proposto que será explicado no capítulo 5, foi pensado visando fornecer uma estrutura prática e processual para a implementação de práticas de inovação aberta nas compras públicas, abordando as principais barreiras e facilitadores identificados na literatura revisada. Ao utilizar esse instrumento, as organizações públicas podem promover a inovação de maneira mais ativa e eficaz, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços públicos e para o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendam às necessidades da sociedade.

5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

A pesquisa identificou facilitadores essenciais para a inovação, como disponibilidade de recursos, trabalho em equipe, apoio da alta administração, desenvolvimento de competências e suporte técnico, que criam um ambiente favorável à inovação em organizações públicas. No entanto, também foram observadas barreiras significativas, como resistência à mudança, estruturas organizacionais rígidas, aversão a riscos, burocracia e falta de capacitação, que dificultam a implementação de novas práticas e tecnologias. Esses fatores demonstram a complexidade da inovação em compras públicas e a necessidade de estratégias eficazes para superar esses desafios.

Desta forma, os resultados alcançados por meio da revisão integrativa de literatura trouxeram elementos que serviram de base para a construção do *framework* que será explicado na sequência. A Figura 9, representa a proposta inicial do *framework* para implementação de práticas inovadoras nas compras e contratações públicas.

Figura 9 – *Framework* de inovação em compras públicas.



Fonte – Autoria própria

Etapa 1 - Diagnóstico Inicial

A primeira etapa envolve a análise do ambiente interno e externo da organização, além do mapeamento dos processos de compras. No ambiente interno, deve-se realizar entrevistas com gestores e servidores para obter insights sobre a percepção e a prática da inovação dentro da organização. Aplicar questionários para avaliar o nível de maturidade da inovação e identificar barreiras e facilitadores também é essencial. A revisão de documentos estratégicos e operacionais, como planos de ação, relatórios e políticas, ajudará a entender o contexto e as práticas atuais.

No ambiente externo, a análise das tendências de mercado e tecnologias emergentes, além da revisão de legislações e regulamentações, fornecerá uma compreensão das oportunidades e ameaças que podem influenciar a inovação. É importante identificar e mapear os stakeholders externos, incluindo fornecedores, parceiros e outras instituições públicas.

O mapeamento dos processos de compras deve documentar o fluxo atual dos processos desde a identificação da necessidade até a contratação, identificando pontos críticos e gargalos. Estudar casos de sucesso e insucesso ajudará a identificar melhores práticas e áreas de melhoria. O Quadro 7, apresenta as perguntas norteadoras elaboradas pelo pesquisador, para o diagnóstico inicial da organização.

Quadro 7 – Diagnóstico Inicial

DIAGNÓSTICO INICIAL			
Categoria	Perguntas norteadoras	Ações Necessárias	Resultados Esperados
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - A estrutura organizacional atual é capaz de suportar iniciativas de inovação nas compras públicas? - Existe uma unidade responsável em apoiar iniciativas de inovação em compras públicas? - Grupos de trabalho ou comissões são criadas para resolução de problemas e/ou melhoria de processos de maneira inovadora? 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistar gestores e servidores para identificar na estrutura organizacional, os obstáculos que dificultam ou não promovem a inovação em compras públicas. - Engajar a alta administração para que reconheça a importância de flexibilizar a estrutura e apoiar diretamente a inovação. - Apresentar dados concretos do diagnóstico para justificar as mudanças estruturais necessárias. - Conectar essa unidade ao setor de compras ou vinculá- 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico organizacional claro sobre a capacidade da estrutura de suportar inovação. - Engajamento da alta administração com o compromisso de flexibilizar a estrutura para facilitar a inovação. - Criação de uma unidade de inovação ou grupos de trabalho interdisciplinares que atuem de forma contínua ou temporária na resolução de problemas.

		la diretamente à alta administração, garantindo que a inovação seja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.	- Alinhamento da inovação com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que as soluções propostas tenham impacto significativo e duradouro.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma cultura de aversão a riscos que impede a inovação? - Há uma resistência à mudança por parte dos servidores e/ou gestores? - A alta gestão está comprometida em assumir riscos gerenciáveis e dar suporte às iniciativas de inovação? - Os servidores se sentem confiantes para propor mudanças em condições de incerteza? - Os servidores têm liberdade e incentivo para experimentar novas ideias? - Há incentivos para que os servidores saiam da zona de conforto em relação aos processos tradicionais de compras? 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover um diagnóstico cultural para entender a percepção dos servidores e gestores em relação ao risco e à mudança. - Desenvolver uma política interna de gestão de riscos que estabeleça diretrizes claras sobre a experimentação e a aceitação de falhas como parte do processo de inovação, permitindo que os servidores se sintam seguros ao propor soluções inovadoras. - Realizar workshops sobre gestão de riscos, sensibilizando gestores e servidores sobre como assumir riscos de forma controlada, focando nos benefícios de inovar. - Estabelecer incentivos (financeiros ou reconhecimento) para servidores que contribuam com iniciativas inovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de inovação disseminada na organização, com servidores mais dispostos a propor e testar novas ideias. - Redução da resistência à inovação e ao erro, criando um ambiente propício para experimentação e aprendizado. - Maior colaboração interdepartamental, resultando em soluções inovadoras mais integradas e eficazes.
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> - Há restrições financeiras que dificultam a implementação de inovações nas compras públicas? - O orçamento atual contempla investimentos para iniciativas de inovação, de modo a beneficiar unidades que demandam produtos e serviços inovadores? - Existem fontes de financiamento alternativas (editais, parcerias) para apoiar a inovação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma análise detalhada do orçamento, verificando a alocação de recursos para iniciativas de inovação. - Redefinir prioridades orçamentárias, destinando parte dos recursos para o desenvolvimento de inovações nos processos de compras. - Buscar fontes alternativas de financiamento, como parcerias público-privadas, editais de inovação e financiamento de 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de recursos financeiros adequados para fomentar a inovação nas compras públicas. - Maior flexibilidade orçamentária, permitindo a alocação rápida de recursos para iniciativas inovadoras. - Diversificação das fontes de financiamento, permitindo que a organização explore recursos externos para financiar a inovação.

		<p>instituições externas (bancos de desenvolvimento, agências de fomento).</p> <p>- Criar um fundo de inovação interno, alimentado por economias geradas através de práticas inovadoras anteriores, para financiar novas ideias e projetos.</p>	<p>- Fundo interno de inovação que assegura sustentabilidade e continuidade dos projetos inovadores, utilizando economias já geradas por soluções anteriores.</p>
Competências e Capacitação	<p>- Os servidores possuem as competências necessárias para implementar inovações nas compras públicas?</p> <p>- Há programas de capacitação voltados especificamente para inovação nas compras públicas?</p> <p>- A organização promove o desenvolvimento contínuo das competências relacionadas à inovação?</p> <p>- A organização oferece treinamentos regulares em metodologias inovadoras?</p>	<p>- Realizar uma análise de competências para identificar as lacunas entre as habilidades atuais dos servidores e as necessárias para promover a inovação.</p> <p>- Desenvolver um plano de capacitação voltado para inovação nas compras públicas, com treinamentos práticos e teóricos em metodologias de inovação (brainstorming, cocriação, concursos de inovação).</p> <p>- Promover programas de capacitação contínua, oferecendo treinamentos regulares para atualizar as competências dos servidores em tecnologias emergentes e práticas inovadoras.</p> <p>- Implementar uma plataforma de aprendizagem para facilitar o acesso a cursos e certificações, incentivando os servidores a participarem ativamente de sua capacitação.</p>	<p>- Capacitação contínua dos servidores, garantindo que eles possuam as habilidades necessárias para implementar e gerenciar iniciativas inovadoras nas compras públicas.</p> <p>- Aumento da competência organizacional, promovendo a eficiência nos processos de inovação.</p> <p>- Melhoria na qualidade e inovação das compras públicas, com servidores capacitados para utilizar as melhores práticas e tecnologias.</p> <p>- Maior envolvimento dos servidores no processo de inovação, aumentando o compromisso e a motivação para propor e implementar mudanças.</p>
Legislação e Regulamentação	<p>- A organização está atualizada em relação às leis e regulamentações que impactam as compras públicas inovadoras?</p> <p>- Existe monitoramento regular de alterações legislativas que possam criar oportunidades ou barreiras para inovação?</p>	<p>- Implementar um sistema de monitoramento para acompanhar mudanças em regulamentações e leis que impactam as compras públicas, com foco em inovação.</p> <p>- Designar uma equipe ou unidade para avaliar regularmente as oportunidades criadas por mudanças legislativas, como o Novo Marco Legal das Startups ou a Nova Lei de Licitações.</p> <p>- Realizar workshops internos com equipes de</p>	<p>- Aderência completa às legislações vigentes, garantindo que as compras públicas estejam em conformidade com as regulamentações e que a organização aproveite oportunidades legais para inovar.</p> <p>- Maior flexibilidade e rapidez na adaptação a novas leis, promovendo um ambiente mais ágil para inovação.</p>

		compras e gestores para disseminar o conhecimento sobre as mudanças legais que incentivam práticas inovadoras.	
Parcerias e Colaboração Externa	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas locais estão preparadas para atender às demandas de produtos e serviços inovadores? - As empresas locais compreendem o processo de licitação pública e percebem confiança na capacidade das instituições públicas de cumprir com os prazos de pagamento? - A organização possui parcerias estratégicas com fornecedores, startups ou outras instituições que possam fomentar a inovação nas compras públicas? 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar um diagnóstico das empresas locais para avaliar se estão preparadas para fornecer produtos e serviços inovadores, e se compreendem o processo licitatório público. - Promover workshops e eventos de capacitação para fornecedores locais, explicando o processo de licitação e esclarecendo sobre as garantias e procedimentos de pagamento para aumentar a confiança. - Mapear potenciais parceiros estratégicos, como startups e centros de pesquisa, para integrar novas soluções às compras públicas. - Desenvolver um programa de parcerias, promovendo colaboração público-privada que impulse o uso de novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade das empresas locais para atender às demandas de inovação, fortalecendo a economia regional e incentivando o uso de novas tecnologias nas compras públicas. - Maior confiança das empresas locais na capacidade das instituições públicas de honrar compromissos financeiros, incentivando sua participação em compras inovadoras. - Fortalecimento de parcerias estratégicas com fornecedores inovadores e instituições de pesquisa, integrando soluções tecnológicas emergentes aos processos de compras públicas. - Integração de soluções externas inovadoras que aumentem a eficiência, a qualidade e o impacto dos processos de compras públicas.
Mapeamento de processos	<ul style="list-style-type: none"> - O fluxo atual de compras públicas permite a adaptação de práticas inovadoras? - Quais etapas no processo de compras públicas apresentam gargalos ou ineficiências que dificultam a inovação? - Existem práticas inovadoras que já foram testadas e podem ser ampliadas ou ajustadas para melhorar o processo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear os processos de compras existentes para identificar gargalos e ineficiências em cada etapa. - Analisar processos com BPM (Business Process Management) para identificar onde o fluxo pode ser otimizado. - Estudar casos de sucesso de compras inovadoras e adaptar boas práticas (Benchmarking). - Realizar workshops de melhoria contínua para identificar oportunidades de flexibilização e ajustes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de gargalos e melhoria da eficiência nas compras públicas. - Maior flexibilidade no fluxo de compras, permitindo ajustes rápidos para inovações. - Adoção de práticas inovadoras já testadas e bem-sucedidas, aumentando a eficiência e qualidade do processo.

Etapa 2 - Planejamento Estratégico

Após o diagnóstico inicial, a próxima etapa é o planejamento estratégico, que envolve a definição de objetivos e metas, a identificação de recursos necessários e o desenvolvimento de um plano de ação. Os objetivos devem ser claros e mensuráveis, abrangendo curto, médio e longo prazo. As metas específicas devem ser definidas para cada objetivo.

A identificação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários para implementar as estratégias de inovação é indispensável. O plano de ação deve descrever ações específicas, responsáveis, prazos e indicadores de desempenho para cada atividade. Com relação aos objetivos, metas e recursos, o Quadro 8 apresenta as perguntas norteadoras para subsidiar o planejamento estratégico da organização.

Quadro 8 – Planejamento Estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			
Categoria	Perguntas norteadoras	Ações Necessárias	Resultados Esperados
Objetivos e Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Os objetivos e metas estratégicos da organização incluem inovação nas compras públicas? - As metas são claras e mensuráveis no que diz respeito à inovação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar os objetivos estratégicos da organização para garantir que a inovação nas compras públicas esteja contemplada. - Estabelecer metas específicas e mensuráveis relacionadas à inovação, alinhadas aos objetivos gerais da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporação da inovação como parte central dos objetivos estratégicos. - Metas claras e mensuráveis que facilitam o monitoramento do progresso em inovação. - Aperfeiçoamento contínuo dos processos para atingir as metas inovadoras.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma alocação clara de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos) para apoiar as iniciativas de inovação? - A organização está utilizando ao máximo os recursos disponíveis para inovação ou há espaço para otimização? 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma análise detalhada de recursos para identificar lacunas ou áreas subutilizadas. - Otimizar a alocação de recursos, garantindo que os recursos humanos, financeiros e tecnológicos estejam totalmente alinhados com as necessidades da inovação. - Buscar fontes externas de financiamento (editais, parcerias público- 	<ul style="list-style-type: none"> - Alocação eficiente de recursos, garantindo que a inovação seja sustentada adequadamente. - Utilização otimizada dos recursos disponíveis, promovendo maior eficiência e sustentabilidade nas iniciativas de inovação.

		privadas) para complementar os recursos internos.	
Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> - O plano de ação detalha todas as atividades, responsáveis, prazos e métricas de sucesso para a implementação das estratégias de inovação? - O plano de ação prevê mecanismos para gerenciar riscos e incertezas inerentes à inovação? - Existe um plano de contingência caso uma iniciativa de inovação não gere os resultados esperados? 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um plano de ação estruturado com prazos, responsabilidades e métricas de sucesso claramente definidos para cada iniciativa de inovação. - Incorporar mecanismos de gestão de riscos no plano de ação, abordando incertezas inerentes ao processo de inovação. - Criar planos de contingência para garantir que a organização tenha soluções alternativas caso uma iniciativa inovadora não alcance os resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Execução eficaz das iniciativas de inovação, com etapas e responsabilidades bem definidas. - Gestão eficaz de riscos e incertezas, assegurando que imprevistos não comprometam a inovação. - Planos de contingência eficazes, garantindo flexibilidade caso os resultados esperados não sejam alcançados.

Fonte: Elaboração Própria

Etapa 3 - Capacitação e Engajamento

Capacitar os servidores é fundamental para desenvolver as competências necessárias para a inovação aberta. Organizar treinamentos sobre inovação aberta, novas legislações e técnicas como *Design Thinking* é essencial. A capacitação também deve incluir informações sobre a nova lei de licitações e as possibilidades do diálogo competitivo, onde o fornecedor participa juntamente com a instituição para definir a solução para o problema.

Engajar os stakeholders internos e externos é vital. Realizar concursos públicos para inovação pode aproximar e engajar diferentes públicos na resolução de problemas. Promover *hackathons* é outra estratégia eficaz para incentivar a criação de soluções inovadoras. A cocriação com fornecedores deve aproximar fornecedores locais e instituições de pesquisa das instituições públicas. Em relação à capacitação e engajamento, o Quadro 9 apresenta perguntas norteadoras para identificar necessidades de treinamento,

desenvolvimento de competências e formas de engajar os atores envolvidos no processo.

Quadro 9 – Capacitação e Engajamento

CAPACITAÇÃO E ENGAJAMENTO			
Categoria	Perguntas norteadoras	Ações Necessárias	Resultados Esperados
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as competências essenciais que os servidores precisam desenvolver para apoiar a inovação nas compras públicas? - O programa de capacitação está alinhado com as novas legislações de licitações e inovação, como o diálogo competitivo? - A capacitação inclui metodologias de inovação e gestão da mudança? - Há um processo de avaliação contínua da efetividade dos programas de capacitação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as competências essenciais que os servidores precisam para implementar inovação, como habilidades em inovação aberta, gestão de processos e conhecimento em novas legislações. - Alinhar os programas de capacitação com a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133) e com práticas inovadoras, como o diálogo competitivo. - Introduzir metodologias ágeis e de inovação nos treinamentos, além de capacitar os servidores em gestão da mudança. - Implementar um sistema de avaliação contínua, monitorando a eficácia dos programas de capacitação e ajustando conforme necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de competências essenciais para suportar a inovação nas compras públicas, com servidores capacitados em metodologias modernas e novas legislações. - Capacitação alinhada às legislações e às demandas de inovação, garantindo conformidade e eficiência. - Monitoramento contínuo da efetividade das capacitações, assegurando que as lacunas de competências sejam identificadas e corrigidas rapidamente.
Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> - Existem mecanismos estabelecidos para engajar os stakeholders internos e externos de forma contínua? - Quais iniciativas estão sendo realizadas para engajar fornecedores e parceiros no desenvolvimento de soluções inovadoras? - Os hackathons, concursos de inovação e eventos de cocriação estão sendo utilizados de maneira estratégica para promover a inovação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer canais contínuos de engajamento com stakeholders internos e externos, garantindo sua participação ativa nas iniciativas de inovação. - Realizar workshops, hackathons e concursos de inovação para engajar fornecedores, parceiros e startups no desenvolvimento de soluções inovadoras. - Integrar hackathons, concursos e eventos de cocriação no calendário estratégico da organização, usando-os 	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento contínuo dos stakeholders, com maior participação em iniciativas de inovação. - Promoção da inovação colaborativa, resultando em soluções inovadoras desenvolvidas em conjunto com fornecedores e parceiros. - Hackathons e eventos estratégicos que promovem o desenvolvimento de novas ideias e

	- Existe um plano para monitorar o engajamento e ajustar as iniciativas de acordo com o feedback dos participantes?	como ferramentas de inovação colaborativa. - Implementar um sistema de feedback contínuo , ajustando as iniciativas de engajamento conforme as necessidades e sugestões dos participantes.	fortalecem a cultura de inovação. - Monitoramento eficaz do engajamento , com ajustes feitos com base no feedback dos participantes, assegurando que as iniciativas sejam relevantes e eficazes.
--	---	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Etapa 4 - Implementação das Estratégias

A implementação das estratégias começa com a realização de projetos-piloto, que devem ser selecionados com base em seu potencial de alto impacto. Aplicar técnicas de prototipagem rápida, testes e validações ajudará a testar e validar soluções de forma ágil. Coletar feedback contínuo durante todo o processo permitirá ajustes necessários.

A cocriação com fornecedores envolve organizar sessões de cocriação para desenvolver soluções em conjunto. Contratos de compartilhamento de riscos e recompensas devem ser implementados para garantir que os fornecedores estejam incentivados a participar do processo de inovação. Com relação ao desenvolvimento de projeto e cocriação com stakeholders, o Quadro 10 representa as perguntas norteadoras para subsidiar a implementação da estratégia.

Quadro 10 – Implementação das Estratégias

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS			
Categoria	Perguntas norteadoras	Ações Necessárias	Resultados Esperados
Desenvolvimento do Projeto Piloto	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os objetivos do projeto piloto para a inovação nas compras públicas? - O escopo do projeto piloto é limitado e permite testar novas abordagens de forma controlada? 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos claros para o projeto piloto, focando em testar novas estratégias de compras públicas inovadoras. - Limitar o escopo para áreas específicas, garantindo que os resultados possam ser facilmente mensurados e analisados. - Identificar os principais indicadores de sucesso (KPIs) que vão medir o impacto do 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto piloto bem definido, com objetivos claros e escopo controlado. - Resultados mensuráveis e análise facilitada, com base nos KPIs estabelecidos. - Validação de novas abordagens para as compras públicas inovadoras.

		projeto piloto em termos de inovação, eficiência e resultados.	
Cocriação com Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Como os stakeholders (fornecedores, instituições de pesquisa, startups) estão sendo envolvidos no processo de inovação? - Os contratos de risco e recompensa incentivam a inovação ou existem barreiras jurídicas que dificultam essa prática? - Existem mecanismos de colaboração estabelecidos, como workshops de cocriação e hackathons? 	<ul style="list-style-type: none"> - Engajar os stakeholders relevantes no processo de cocriação, estabelecendo canais de comunicação e colaboração contínuos. - Promover workshops de cocriação e hackathons para que fornecedores, instituições de pesquisa e outros atores possam colaborar no desenvolvimento de soluções inovadoras para as compras públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento ativo dos stakeholders, resultando em soluções inovadoras e colaborativas. - Desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras, gerando maior alinhamento entre as necessidades da organização e as capacidades do mercado.
Ferramentas e Metodologias	<ul style="list-style-type: none"> - Quais ferramentas e metodologias serão utilizadas para implementar as estratégias de inovação? - As metodologias ágeis estão sendo aplicadas para permitir flexibilidade e ajustes rápidos? 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar metodologias ágeis (Scrum, Kanban) para permitir flexibilidade durante a implementação do projeto piloto. - Utilizar ferramentas de design thinking para identificar necessidades e criar soluções centradas no usuário. - Implementar ferramentas de gestão de projetos para garantir que prazos, responsabilidades e métricas sejam cumpridos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação eficiente e flexível, com metodologias ágeis que permitem ajustes rápidos conforme necessário. - Ferramentas de design thinking e gestão de projetos promovendo a criação de soluções inovadoras e um processo bem gerenciado.

Fonte: Elaboração Própria

Etapa 5 - Monitoramento e Avaliação

O monitoramento contínuo das iniciativas de inovação é necessário para ajustar estratégias conforme necessário. Indicadores de desempenho específicos e reuniões periódicas devem ser estabelecidos para revisar o progresso das iniciativas. Revisões e ajustes devem ser feitos regularmente para garantir que as iniciativas estejam no caminho

certo.

A avaliação dos resultados envolve a elaboração de relatórios de desempenho e a realização de workshops de avaliação com stakeholders. Isso ajudará a identificar lições aprendidas e áreas de melhoria. Com relação ao monitoramento e avaliação, o Quadro 11 representa as perguntas norteadoras para subsidiar esta etapa.

Quadro 11 – Monitoramento e Avaliação

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO			
Categoria	Perguntas norteadoras	Ações Necessárias	Resultados Esperados
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - Existem indicadores de desempenho específicos para monitorar o progresso das iniciativas de inovação em todas as fases do processo de compras? - Os sistemas de monitoramento permitem revisões rápidas e efetivas das estratégias implementadas? - As reuniões periódicas para revisar as iniciativas de inovação são baseadas em dados e métricas claras? 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e implementar indicadores de desempenho (KPIs) para cada fase do processo de compras, garantindo uma visão clara do progresso das iniciativas. - Adotar ferramentas de monitoramento que permitam revisões ágeis e ajustáveis, com base em dados coletados em tempo real. - Realizar reuniões periódicas baseadas em dados, assegurando que as decisões e ajustes sejam feitos com base em informações concretas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento contínuo e ágil das iniciativas de inovação, com KPIs que fornecem uma visão clara do progresso em todas as fases do processo de compras. - Revisões rápidas e ajustes eficazes das estratégias implementadas, com base em dados reais.
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados das iniciativas de inovação estão sendo documentados de forma que possam ser replicados ou ajustados em outros contextos? - As avaliações incluem feedback de todos os stakeholders envolvidos, tanto internos quanto externos? - Existe um processo formal para capturar lições aprendidas e garantir a melhoria contínua dos processos? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar de forma padronizada os resultados das iniciativas de inovação, permitindo que as estratégias possam ser replicadas ou adaptadas em outras áreas da organização. - Coletar feedback abrangente de todos os stakeholders envolvidos (internos e externos) após cada iniciativa. - Estabelecer um processo formal de captura de lições aprendidas, promovendo uma cultura 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação estruturada e replicável dos resultados das iniciativas, permitindo o uso em novos contextos. - Inclusão de feedback de todos os stakeholders, assegurando uma visão abrangente dos impactos das iniciativas. - Ciclo de melhoria contínua, com lições aprendidas sendo incorporadas em futuras iniciativas.

		de melhoria contínua nos processos de inovação.	
--	--	---	--

Fonte: Elaboração Própria

Etapa 6 - Sustentação e Expansão

Para que as inovações sejam sustentáveis, é necessário integrar as práticas de inovação nas operações regulares da organização. Documentar e integrar práticas bem-sucedidas é fundamental, assim como promover uma cultura de inovação contínua dentro da organização.

A expansão das iniciativas bem-sucedidas deve ser planejada cuidadosamente. Projetos-piloto bem-sucedidos devem ser replicados em outras áreas e projetos. Planos de expansão devem ser desenvolvidos e o suporte necessário para a implementação em larga escala deve ser garantido. Com relação a última etapa, o Quadro 12 apresenta as perguntas norteadoras para subsidiar a sustentação e expansão das práticas inovadoras.

Quadro 12 – Sustentação e Expansão

SUSTENTAÇÃO E EXPANSÃO			
Categoria	Perguntas norteadoras	Ações Necessárias	Resultados Esperados
Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> - Como as práticas de inovação bem-sucedidas estão sendo institucionalizadas para garantir sua continuidade a longo prazo? - A inovação está se tornando parte integrante da cultura organizacional e dos processos diários? - Quais medidas estão sendo tomadas para garantir que as práticas de inovação sejam sustentáveis, mesmo com mudanças de gestão ou restrições orçamentárias? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar as práticas inovadoras de forma padronizada, garantindo que possam ser replicadas em outros setores da organização. - Integrar a inovação nos processos diários da organização, garantindo que ela se torne parte da cultura organizacional. - Estabelecer políticas e mecanismos de suporte, como treinamento contínuo e alocação de recursos, para que as práticas inovadoras sejam sustentáveis, mesmo em cenários de restrição 	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de inovação institucionalizadas, com continuidade garantida mesmo em cenários de mudanças. - Cultura organizacional orientada para a inovação, com práticas inovadoras integradas aos processos diários. - Sustentabilidade das inovações assegurada, com suporte contínuo e adaptação a novas gestões ou desafios financeiros.

		orçamentária ou mudança de gestão.	
Expansão	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um plano estruturado para expandir as iniciativas de inovação bem-sucedidas para outras áreas ou departamentos? - As lições aprendidas nos projetos-piloto estão sendo aplicadas em novos contextos para garantir a replicabilidade das práticas inovadoras? - A organização tem os recursos e o suporte necessário para escalar a inovação de forma eficaz e contínua? 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um plano de expansão estruturado, detalhando como as iniciativas de inovação bem-sucedidas serão ampliadas para outras áreas da organização. - Aplicar as lições aprendidas dos projetos-piloto para ajustar e replicar práticas inovadoras em novos contextos. - Assegurar os recursos necessários (financeiros, tecnológicos e humanos) para a expansão das práticas de inovação, com suporte contínuo da alta gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão estruturada e planejada das iniciativas de inovação, atingindo outras áreas da organização. - Replicabilidade das práticas inovadoras com base nas lições aprendidas, permitindo uma implementação mais eficiente em novos setores. - Disponibilidade de recursos e suporte, assegurando uma expansão eficaz e sustentável.

Fonte: Elaboração Própria

O *framework* proposto, fundamentado nos evidências levantadas na revisão integrativa, oferece um guia prático e teórico que pode servir como ferramenta estratégica para gestores públicos. Ele visa facilitar a adoção de estratégias que promovam a inovação nos processos de compras, buscando maior eficiência e alinhamento com as necessidades contemporâneas. Destaca-se, contudo, que o desenvolvimento de estratégias inovadoras é um processo dinâmico e adaptável, e as etapas delineadas aqui representam um ponto de partida estruturado, mas não exaustivo.

Assim, novas questões norteadoras e ações específicas podem ser incorporadas durante o uso prático desse instrumento, de acordo com o diagnóstico organizacional e o contexto institucional. Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem a aplicação prática desse *framework* em diferentes cenários organizacionais, permitindo refinar e validar suas diretrizes. Tal aplicação não só poderá confirmar os achados teóricos deste estudo, mas também gerar insights adicionais que reforcem a flexibilidade do *framework* e ampliem sua relevância no campo da inovação pública.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou compreender o ambiente de inovação nas compras públicas, utilizando a revisão integrativa de literatura para identificar os objetivos, motivadores, facilitadores e barreiras da inovação. O *framework* proposto a partir dessas análises oferece uma contribuição significativa tanto para o campo teórico quanto para o prático, ao fornecer uma estrutura clara e adaptável para a implementação de inovações nas compras públicas. No plano teórico, esta pesquisa amplia o conhecimento sobre os desafios e oportunidades da inovação no setor público. No plano prático, o *framework* proposto apresenta-se como uma ferramenta estratégica para gestores e profissionais da área pública, permitindo que adaptem as diretrizes a seus contextos específicos, promovendo assim uma abordagem mais eficaz e colaborativa na aplicação de práticas inovadoras em compras públicas.

Além disso, outros trabalhos da literatura, como o de Oliveira, Echeveste e Cortimiglia (2019), corroboram com a proposta desta dissertação ao apresentar um *framework* para a implementação de inovações. O *framework* proposto por esses autores reforça a importância de estratégias bem definidas e de uma cultura organizacional favorável à inovação, ambos elementos essenciais para a implementação eficaz de práticas inovadoras. Dessa forma, o estudo de Oliveira et al. (2019) complementa o desenvolvimento de diretrizes adaptáveis para promover a inovação em diversos contextos, como nas compras públicas.

O *framework* objeto desse trabalho oferece uma visão geral estruturada, mas deve ser encarado como um ponto de partida. Sendo uma proposta teórica, sua aplicação requer adaptação a diferentes contextos institucionais, levando em consideração aspectos como o porte da organização, a maturidade em inovação e as características da governança local. Essa necessidade de adaptação reflete a diversidade de realidades no setor público, o que exige ajustes para atender às condições específicas de cada instituição. A ausência de validação prática do *framework* limita, por ora, sua aplicabilidade direta. Estudos futuros têm o potencial de avaliar empiricamente sua eficácia em distintos contextos e explorar formas de integrá-lo a iniciativas já existentes. Espera-se que futuras pesquisas não apenas validem o modelo proposto, mas também contribuam para seu aprimoramento, proporcionando bases mais sólidas para a implementação eficaz de práticas inovadoras nas compras públicas.

Este estudo apresenta limitações importantes que precisam ser abordadas em pesquisas futuras para consolidar o *framework* proposto. O principal ponto de limitação é

que este trabalho não foi aplicado diretamente em uma organização pública, o que implica que o *framework* ainda não foi validado ou testado em um contexto real. Sem essa validação empírica, o modelo proposto não pode ser considerado totalmente replicável em diferentes contextos e, portanto, ainda depende de ajustes para ser efetivamente implementado.

Outro ponto é o aprofundamento dos estudos sobre a legislação de licitações, especialmente no que diz respeito ao diálogo competitivo e como ele é aplicado na prática. A legislação atual ainda não fornece uma descrição detalhada de como esse processo deve ser conduzido, o que gera incertezas para os gestores públicos. É necessário, portanto, que futuros trabalhos se dediquem a investigar como o diálogo competitivo pode ser melhor compreendido e aplicado no contexto das aquisições públicas inovadoras.

Ademais, o gerenciamento de riscos nas aquisições públicas também merece mais atenção em futuras pesquisas. O processo de aquisição inovadora envolve riscos inerentes, uma vez que não há garantia de resultados satisfatórios. Nesse sentido, é essencial estudar até que ponto os gestores devem continuar com um processo de aquisição diante da incerteza sobre o sucesso da inovação. Pesquisas futuras podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias eficazes de mitigação de riscos, ajudando os gestores a tomar decisões mais informadas e equilibradas entre risco e inovação.

A temática de inovação nas compras públicas, especialmente quando envolve a participação ativa dos stakeholders, apresenta desafios consideráveis, dada a sua complexidade e as diferenças em relação às práticas tradicionais. Nos modelos tradicionais de aquisição, a instituição pública define o objeto ou serviço desejado, e a partir disso, segue para a fase de competição para selecionar um fornecedor. Esse fornecedor, em grande parte, entrega um produto ou serviço já disponível no mercado, com um processo relativamente bem estabelecido.

Porém, a inovação nas compras públicas exige uma abordagem muito mais dinâmica e flexível. Muitas vezes, as instituições públicas não têm a capacidade tecnológica, financeira ou humana para definir de maneira clara e assertiva a solução ideal, o que torna o processo mais complexo. A falta de clareza nas normas também contribui para aumentar essa complexidade, já que as diretrizes não especificam adequadamente como os gestores devem proceder na aplicação de inovações nas compras públicas.

Nesse sentido, a implementação de inovações nas compras públicas requer uma postura mais proativa dos gestores, que precisam estar capacitados para lidar com incertezas e situações novas. Além disso, é essencial que esses profissionais sejam

preparados para identificar e gerir os riscos envolvidos nesses processos inovadores, garantindo a viabilidade das aquisições e o sucesso das inovações propostas. É evidente que a adoção de modelos de compras públicas inovadoras que possam ser replicados em diferentes organizações do setor público é um grande desafio, uma vez que cada instituição possui suas peculiaridades. Contudo, é fundamental que futuras pesquisas se concentrem na aplicação prática desses modelos, com o objetivo de testar sua eficácia e promover ajustes necessários, pois trata-se de um potencial ainda não consolidado, já que a eficácia desses modelos depende de validações práticas que considerem contextos reais.

Conforme os resultados encontrados na literatura sobre a temática e o desenvolvimento do framework, constata-se que esse estudo tem um potencial impacto na transformação dos processos tradicionais de compras públicas, contribuindo para a eficiência administrativa, modernização e qualidade dos serviços públicos. Com o tempo, a aplicação e adaptação desse framework pode gerar uma cultura de inovação contínua dentro das organizações públicas, onde os processos de compras se tornam mais do que simples aquisições de bens e serviços, passando a ser um motor de transformação e evolução institucional.

REFERÊNCIAS

AMATO, Lucas Fucci; MISSAGIA, Caio Rezende. Ambientes regulatórios experimentais: o sandbox no sistema financeiro brasileiro. *Revista Brasileira de Sociologia do Direito*, v. 10, n. 3, p. 143-171, set./dez. 2023.

BATTISTI, A.; QUANDT, C. Como a estrutura de capital das web startups brasileiras de software é formada. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa/PB, Brasil, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_28805.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

BEHR, A.; MORO, E. L. d. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Ciência da Informação, SciELO Brasil*, v. 37, p. 32-42, 2008.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. Lei Complementar n. 182, de 1 de junho de 2021. Marco Legal das Startups. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp182.htm. Acesso em: 29 nov. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações e Contratos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 29 nov. 2023.

BRASIL. Portal da Transparência. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/despesas/consulta?ordenarPor=mesAno&direcao=desc>. Acesso em: 03 nov. 2023.

BRISCOE, Gerard; MULLIGAN, Catherine. *Digital Innovation: The Hackathon Phenomenon*. Queen Mary University London, Imperial College London. Arts Research Centre, Imperial College Business School, 2021.

CHESBROUGH, H. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. [S.l.]: Harvard Business Press, 2006.

CHESBROUGH, H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. [S.l.]: Harvard Business Press, 2003.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. *New frontiers in open innovation*. Oup Oxford, 2014. ISBN 9780199682461. Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0,5&q=chesbrough+2014. Acesso em: 07 set. 2023.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. Novas fronteiras em inovação aberta. [S.l.]: Editora Blucher, 2017.

COUTINHO, Diogo R.; FOSS, Maria Carolina; FONTES, Mariana Levy Piza; PAULA, Pedro do Carmo Baumgratz de. Direito e inovação em compras públicas: o caso do Programa Nacional de Alimentação Escolar. Revista de Estudos Institucionais, v. 8, n. 2, p. 203-228, maio/ago. 2022. DOI: 10.21783/rei.v8i2.726.

DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation? Research Policy, Elsevier, v. 39, n. 6, p. 699-709, 2010.

DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; VIVONA, Roberto. Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: an empirical study. Policy and Society, v. 40, n. 3, p. 379-396, 2021. DOI: 10.1080/14494035.2021.1955465. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1955465>. Acesso em: 24 out. 2023.

EUROPEAN COMMISSION. Guidance on Innovation Procurement, C(2018) 3051 final. Brussels, 2018. Disponível em: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=C\(2018\)3051&lang=en](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=C(2018)3051&lang=en).

EUROPEAN COMMISSION. Guidance on Innovation Procurement. Brussels, 2021. COM(2021)4320 final. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>.

FOSS, Maria Carolina; COUTINHO, Diogo R. Public procurement for innovation: Lessons and challenges of a COVID-19 vaccine contract. Journal of Strategic Contracting and Negotiation, v. 7, n. 1-2, p. 44-62, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/20555636231202680>. Acesso em: 24 out. 2023.

FOSS, Maria Carolina; ROMITELLI, Gabriel; SPANÓ, Eduardo; MAIA, Gabriel Dantas. Encomendar inovação em software: Oportunidades e desafios a partir de contratações no estado de São Paulo. Revista de Estudos Empíricos em Direito, v. 8, 2021. DOI: 10.19092/reed.v8i.531. Disponível em: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Acesso em: 24 out. 2023.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAYEK, F. American economic association. The American Economic Review, v. 35, n. 4, p. 519-530, 1945.

HENKEL, J. Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded linux. Research Policy, Elsevier, v. 35, n. 7, p. 953-969, 2006.

HILGERS, D.; IHL, C. Citizensourcing: Applying the concept of open innovation to the public sector. 2010. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:18105465>. Acesso em: 08 set. 2023.

HUIZINGH, E. K. Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, Elsevier, v. 31, n. 1, p. 2-9, 2011.

ISIDRO, Antonio. *Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público*. Curitiba: Editora CRV, 2018. 138 p. ISBN 978-85-444-2566-4. DOI: 10.24824/978854442566.4.

JUNIOR, J. T. P. Do diálogo à repressão nas contratações administrativas, em contexto de pandemia. ONLL, 2020. Disponível em: www.novaleilicitacao.com.br/2020/09/30/do-dialogo-a-repressao-nas-contratacoes-administrativas-em-contexto-de-pandemia.

KARTTUNEN, Elina; MATELA, Mika; HALLIKAS, Jukka; IMMONEN, Mika. Public procurement as an attractive customer: a supplier perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 42, n. 13, p. 79-102, 2022. DOI: 10.1108/IJOPM-05-2021-0346. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2021-0346>. Acesso em: 24 out. 2023.

KUHN, T. S. *The structure of scientific revolutions*. The University of Chicago Press, v. 2, p. 90, 1962.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LENDERINK, Bart; HALMAN, Johannes I. M.; VOORDIJK, Hans. Innovation and public procurement: from fragmentation to synthesis on concepts, rationales and approaches. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, v. 35, n. 4, p. 650-674, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1700101>. Acesso em: 24 out. 2023.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. *A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa*. São Paulo: HSM, 2015.

MALACINA, Iryna; KARTTUNEN, Elina; JÄÄSKELÄINEN, Aki; LINTUKANGAS, Katrina; HEIKKILÄ, Jussi; KÄHKÖNEN, Anni-Kaisa. Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 28, n. 1, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100745>. Acesso em: 24 out. 2023.

MAZZUCATO, M. *O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. [S.l.]: Portfolio-Penguin, 2014.

MEIRELES, M. *Ferramentas administrativas para identificar observar e analisar problemas*. [S.l.]: Arte & Ciência, 2001. v. 2.

MWESIUMO, Deodat; GLAVEE-GEO, Richard; OLSEN, Kjetil Magnus; SVENNING, Geir Arne. Improving public purchaser attitudes towards public procurement of innovations. *Technovation*, v. 101, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102207>. Acesso em: 24 out. 2023.

OLIVEIRA, B. G. de et al. Um retrato das startups de uma aceleradora localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 70-83, 2021.

OLIVEIRA, Lindomar Subtil de; ECHEVESTE, Márcia Elisa Soares; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira. Framework Proposal for Open Innovation Implementation in SMEs of Regional Innovation Systems. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 14, n. 2, p. 45-54, jul. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000200014>. Acesso em: 04 ago. 2023.

OLIVEIRA, R. S. L. de. O diálogo competitivo do Projeto de Lei de Licitação e Contrato Brasileiro. 2022. Disponível em: www.licitacaoecontrato.com.br. Acesso em: 01 dez. 2023.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>.

OSBORN, A. F. *O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do Brainstorming*. 4. ed. São Paulo: [s.n.], 1975.

PANIS, Amanda da Cunha et al. Inovação em Compras Públicas: Atividades e Resultados no Caso do Robô Alice da Controladoria-Geral da União. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 27, n. 86, p. 1-19, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83111>. Acesso em: 24 out. 2023.

PIHLAJAMAA, Matti; MERISALO, Maria. Organizing innovation contests for public procurement of innovation: a case study of smart city hackathons in Tampere, Finland. *European Planning Studies*, v. 29, n. 10, p. 1906-1924, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1894097>. Acesso em: 24 out. 2023.

POZAROWSKA, J.; OLEJARZ, M. *Public Procurement of Innovation*. Warsaw: Public Procurement Office, 2020.

RIES, E. O que é uma startup e o que ela faz? 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faze15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 dez. 2023.

SANTOS, A.; CABRAL, S. Public procurement capabilities as engines for collaboration and enhanced performance in complex projects. *Journal of Public Procurement*, v. 22, n. 3, p. 245-267, 2022.

SELVIRADIS, Kostas; HUGHES, Alan; SPRING, Martin. Facilitating public procurement of innovation in the UK defence and health sectors: Innovation intermediaries as institutional entrepreneurs. *Research Policy*, v. 52, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104673>. Acesso em: 24 out. 2023.

SENA, P. M. B.; VIANNA, W. B.; BLATTMANN, U. Aproximações conceituais entre informação, tecnologia e inovação no contexto das startups: desafios interdisciplinares para ciência da informação. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 1, p. 19p, 2019.

SILVEIRA, Victor Andrade da; COSTA, Stella Regina Reis da; RESENDE, David. Blockchain Technology in Innovation Ecosystems for Sustainable Purchases through the Perception of Public Managers. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, v. 19, p. 790-803, 2022. DOI: 10.37394/23207.2022.19.69.

SUHONEN, N.; STÄHLE, P.; SILLANPÄÄ, V. Sharing risks and rewards to promote innovation in public procurement. *Public Management Review*, 2020.

SUHONEN, Niko; TAMMI, Timo; SAASTAMOINEN, Jani; PESU, Jarkko; TURTIAINEN, Matti; OKKONEN, Lasse. Incentives and risk-sharing in public procurement of innovations: Towards contracting strategy framework. *Journal of Public Procurement*, v. 19, n. 2, p. 129-145, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-2019-029>. Acesso em: 24 out. 2023.

TCU. Jornada de Compras Públicas de Inovação. 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/CF/47/FE/D5/BC3348102DFE0FF7F18818A8/Jornada%20de%20Compras%20Publicas%20de%20Inovacao.pdf>.

TORRES, N. N. de J.; SOUZA, C. R. de. Uma revisão da literatura sobre ecossistemas de startups de tecnologia. *Anais do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, SBC*, p. 385-392, 2016.

VILÉN, Petri. Open innovation contests in public procurement: Case study of five EU-level innovation partnership procurement processes. *Event Proceedings: LUT Scientific and Expertise Publications*. Apresentado na ISPIM Innovation Conference – Innovating Our Common Future, Berlim, Alemanha, 20–23 jun. 2021. ISBN 978-952-335-467-8.

WEST, J.; GALLAGHER, S. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management*, Wiley Online Library, v. 36, n. 3, p. 319-331, 2006.

ZHOU, H. et al. Patents, trademarks, and their complementarity in venture capital funding. *Technovation*, Elsevier, v. 47, p. 14-22, 2016.

PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS

UTFPR

Universidade Tecnológica Federal do Paraná



4.0 Internacional

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Diego Manoel de Santana Oliveira Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Lindomar Subtil de Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

06

Objetivos da proposta de intervenção

07

Diagnóstico e análise

08

Proposta de intervenção

09

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

32

Referências

33

SUMÁRIO

RESUMO

O Estado possui um papel relevante no fomento à inovação, devido principalmente ao seu elevado poder de compra e à significativa representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) de um país. Ao demandar bens e serviços por meio das compras públicas, o Estado pode impulsionar o mercado a desenvolver produtos e soluções inovadoras. Essas inovações contribuem para a eficiência da administração pública e a eficácia na prestação de serviços à população. Nesse contexto, a Inovação Aberta ou Open Innovation (OI) se destaca como uma estratégia essencial para alcançar resultados inovadores nas organizações públicas e privadas.

Apesar da crescente adoção de práticas de inovação aberta nas empresas privadas e as inúmeras pesquisas encontradas na literatura, no setor público, ainda carece de estudos que contribuam com a implementação dessa estratégia. Sobretudo, quando se trata das aquisições governamentais, as quais historicamente são regidas por normas burocráticas que acabam dificultando a implementação da OI.



Com seu poder de compra e representatividade econômica, o Estado não apenas adquire bens e serviços, mas direciona o mercado para inovações que transformam a administração pública e elevam a qualidade dos serviços à sociedade.

CONTEXTO

As compras públicas, historicamente moldadas pela burocracia e legislações rígidas, passaram por décadas de regulamentação voltada à segurança jurídica e ao controle de gastos, o que muitas vezes inibia a inovação e limitava a flexibilidade dos gestores. No entanto, as mudanças recentes na legislação, especialmente com a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021), trouxeram oportunidades para o avanço da inovação no setor público, permitindo que administração trabalhe de forma colaborativa com o setor privado na busca de soluções inovadoras para problemas complexos. Esses novos dispositivos legais favorecem a experimentação de soluções inovadoras e promovem um ambiente mais dinâmico e competitivo nas aquisições públicas.

Por outro lado, embora a legislação possibilite a inovação, a estrutura organizacional rígida e a aversão ao risco ainda presentes nas instituições públicas continuam sendo barreiras significativas.

Servidores acostumados a práticas tradicionais podem resistir a novas abordagens, especialmente na ausência de apoio consistente da alta administração, que é essencial para legitimar e estimular a mudança cultural necessária.

Além disso, é importante oferecer incentivos aos servidores, que possam motivá-los a adotar práticas inovadoras e a participar ativamente desse processo de transformação no setor público.

Nesse contexto, superar essas barreiras estruturais e culturais é imprescindível para que o potencial de inovação das compras públicas seja plenamente realizado. A colaboração com o setor privado e com instituições de pesquisa permite ao Estado adaptar-se mais rapidamente às demandas da sociedade, tornando-se mais eficiente, reduzindo custos e elevando a qualidade dos serviços oferecidos. No entanto, para que essas parcerias sejam eficazes, é necessário um engajamento ativo de todos os envolvidos, incluindo o compromisso da alta gestão e a promoção de uma cultura mais aberta à inovação e à experimentação no setor público.

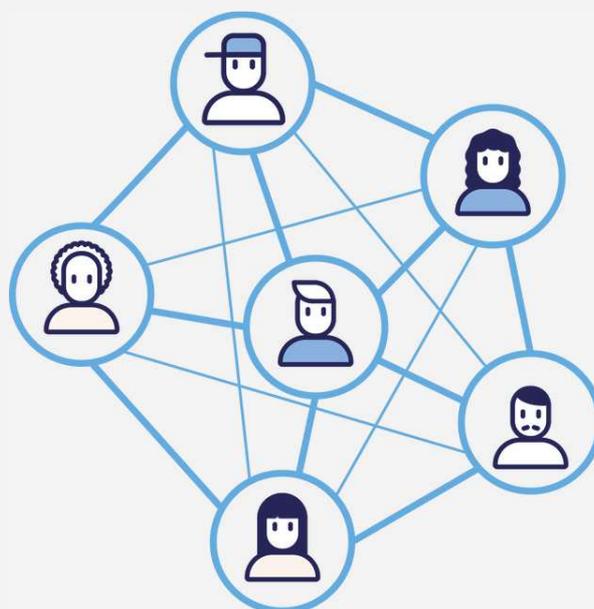


"A aversão ao risco, diretamente relacionada ao medo do desconhecido, leva a administração pública a optar por soluções tradicionais ou já conhecidas, que, no entanto, minimizam o problema ou disfarçam suas consequências, mas não o solucionam de fato" (TCU, 2022).



PÚBLICO-ALVO

O público-alvo desta pesquisa abrange gestores e profissionais do setor público, sejam eles envolvidos diretamente ou indiretamente nas compras públicas, que buscam inovar em seus processos. Esses profissionais visam ofertar serviços públicos de qualidade, promover a melhoria contínua dos processos e reduzir custos, tornando a organização mais eficiente. A inovação nas aquisições públicas permite não apenas atender às demandas da sociedade com maior agilidade e eficácia, mas também otimizar o uso dos recursos públicos, reforçando a competitividade e adaptabilidade das instituições diante dos desafios contemporâneos.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As organizações públicas enfrentam dificuldades para incorporar práticas inovadoras nos processos de compras, apesar das mudanças legislativas recentes que incentivam a inovação e a flexibilidade. Elementos como estruturas organizacionais rígidas, aversão ao risco por parte dos servidores e a falta de colaboração entre os diferentes stakeholders limitam a capacidade do setor público de responder eficientemente às demandas por qualidade, transparência e eficiência.

Embora essas barreiras representem desafios, há também facilitadores importantes que, se bem utilizados, podem impulsionar a inovação.

Apoio da alta administração, acesso a tecnologias emergentes e parcerias com instituições de pesquisa e empresas são fatores que contribuem positivamente para esse processo. Superar esses obstáculos e, ao mesmo tempo, potencializar os facilitadores, é essencial para criar um ambiente que permita à inovação expandir-se de forma sustentável, promovendo serviços de maior qualidade, melhor aproveitamento dos recursos públicos e o fortalecimento de uma cultura de inovação no setor público.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo principal do framework é fornecer uma estrutura clara e adaptável para a implementação de inovações nas compras públicas. Essa estrutura atua como uma ferramenta estratégica para gestores e profissionais da área pública, permitindo que adaptem as diretrizes aos contextos específicos de cada instituição, promovendo, assim, uma abordagem mais eficaz e colaborativa na aplicação de práticas inovadoras. Com isso, o framework visa facilitar a adoção de estratégias que promovam a inovação nos processos de compras, buscando alcançar maior eficiência e alinhamento com as demandas contemporâneas do setor público.

Além de facilitar a inovação, o framework propõe fomentar a colaboração entre os diferentes stakeholders envolvidos nos processos de compra, facilitando a interação entre gestores, demandantes, fornecedores e instituições de pesquisa, e promovendo uma visão integrada e colaborativa. Ele busca também fortalecer a cultura de inovação, estimulando uma mudança cultural que valorize e incentive a inovação entre os servidores públicos, com incentivos e apoio da alta administração.

Embora ofereça uma base sólida, o desenvolvimento de estratégias inovadoras é um processo dinâmico e em constante adaptação. Dessa forma, as etapas apresentadas neste framework representam um ponto de partida estruturado, mas não exaustivo. A flexibilidade é essencial para ajustar o framework às diversas realidades das instituições públicas, incentivando uma cultura de inovação que evolua junto com as necessidades do setor. Assim, este framework não apenas orienta a inovação nas compras públicas, mas também incentiva uma abordagem colaborativa e proativa que fortalece a eficiência e a capacidade de resposta da administração pública aos desafios atuais.



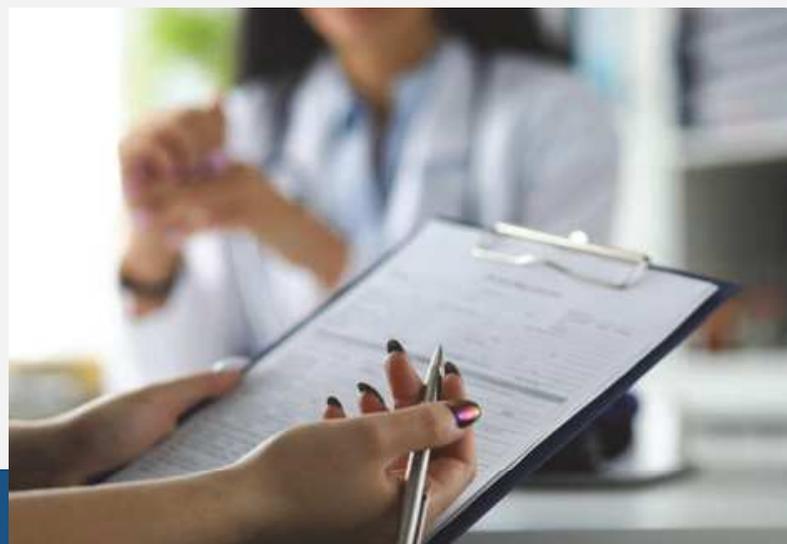
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A revisão integrativa destacou uma série de fatores que influenciam o ambiente de inovação em compras públicas, identificando tanto facilitadores quanto barreiras que impactam o processo de adoção de práticas inovadoras. Entre os principais facilitadores da inovação, estão o apoio da alta administração, que legitima e impulsiona iniciativas inovadoras; parcerias estratégicas com fornecedores e instituições de pesquisa, que agregam conhecimento e tecnologia; e a disponibilidade de recursos tecnológicos e financeiros, que favorece a experimentação e implementação de novas soluções. Esses fatores criam um ambiente propício para que gestores explorem alternativas inovadoras e viabilizem mudanças nos processos de compras públicas.

Por outro lado, a inovação enfrenta barreiras significativas no setor público. As principais barreiras incluem a estrutura organizacional rígida, que dificulta adaptações rápidas e flexíveis; a aversão ao risco, comum entre servidores públicos devido à cultura de controle e à necessidade de conformidade com regulamentações; e a falta de capacitação e treinamento, o que limita a habilidade dos profissionais em desenvolver e adotar práticas inovadoras. Além disso, a fragmentação dos stakeholders e a falta de colaboração entre as áreas criam dificuldades na coordenação e execução de projetos inovadores.

As práticas de inovação mais comuns identificadas na revisão incluem a cocriação com parceiros externos, onde instituições de pesquisa e startups contribuem no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, e o uso de tecnologias emergentes para otimizar processos, como inteligência artificial e blockchain, que aprimoram a eficiência e transparência nas aquisições públicas.

Com base nesses insights, o framework foi estruturado para abordar diretamente esses fatores, fornecendo orientações específicas que permitem aos gestores públicos não apenas superar as barreiras identificadas, mas também aproveitar os facilitadores de forma estratégica, promovendo a implementação eficaz e sustentável de práticas inovadoras em compras públicas.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

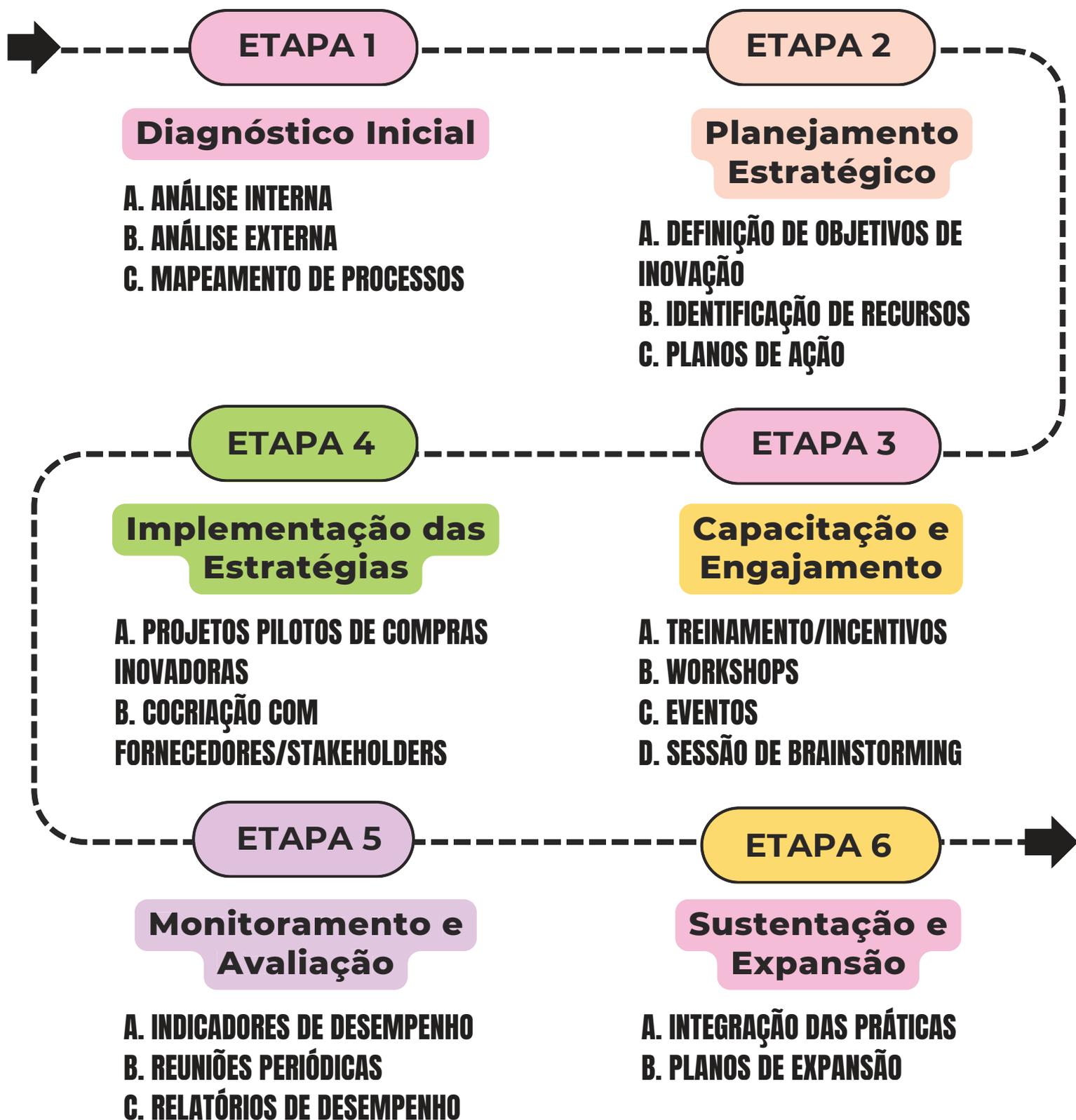
O framework proposto para inovação nas compras públicas se apresenta como uma estrutura direcionada a facilitar a adoção de práticas inovadoras no setor público. Ele é estruturado em etapas que visam orientar a análise e a implementação de ações inovadoras, promovendo um ambiente colaborativo entre gestores, fornecedores e outros stakeholders envolvidos no processo de compras públicas. Cada etapa do framework é composta por perguntas norteadoras e sugestões de ações específicas, possibilitando uma avaliação abrangente das necessidades e das barreiras que precisam ser superadas para o sucesso das inovações.

No item, entre as etapas principais do framework, destacam-se:

1. **Diagnóstico Inicial** – Visa levantar informações sobre o ambiente interno (estrutura organizacional, cultura, recursos, competências e capacitação, mapeamento de processos) e externo (legislação e regulamentação, parceria e colaboração), identificando os principais fatores que podem impactar o processo de inovação.
2. **Planejamento Estratégico** – Foca em definir objetivos claros e estratégicos para as práticas de inovação em compras públicas, alinhando as metas com os recursos disponíveis e com a visão de longo prazo da instituição.
3. **Capacitação e Engajamento** – Envolve a preparação dos servidores e a criação de uma cultura que valorize a inovação, com treinamentos e incentivos para o engajamento ativo dos profissionais no processo de compras inovadoras.
4. **Implementação da Estratégia** – Concentra-se na execução das práticas planejadas, garantindo que cada ação seja realizada conforme o diagnóstico e o planejamento estabelecido, promovendo ajustes conforme necessário.
5. **Monitoramento e Avaliação** – Acompanhamento contínuo das práticas implementadas, medindo o desempenho e o impacto das inovações, identificando áreas de melhoria e garantindo o alinhamento com os objetivos estabelecidos.
6. **Sustentação e Expansão** – Após a implementação e avaliação, busca consolidar as práticas de inovação bem-sucedidas, possibilitando sua expansão para outras áreas da instituição, criando um ciclo de melhoria contínua.

Esse framework tem como proposta não apenas a implementação de inovações, mas também a criação de um processo cíclico e adaptável que fortaleça a capacidade de inovação no setor público, contribuindo para a eficiência, a transparência e a agilidade nas compras públicas.

ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO



1

DIAGNÓSTICO INICIAL



→ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- A estrutura organizacional atual é capaz de suportar iniciativas de inovação nas compras públicas?
- Existe uma unidade responsável em apoiar iniciativas de inovação em compras públicas?
- Grupos de trabalho ou comissões são criadas para resolução de problemas e/ ou melhoria de processos de maneira inovadora?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Entrevistar gestores e servidores para identificar na estrutura organizacional, os obstáculos que dificultam ou não promovem a inovação em compras públicas.
- Engajar a alta administração para que reconheça a importância de flexibilizar a estrutura e apoiar diretamente a inovação.
- Apresentar dados concretos do diagnóstico para justificar as mudanças estruturais necessárias.
- Conectar essa unidade ao setor de compras ou vinculá-la diretamente à alta administração, garantindo que a inovação seja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Diagnóstico organizacional claro sobre a capacidade da estrutura de suportar inovação.
- Engajamento da alta administração com o compromisso de flexibilizar a estrutura para facilitar a inovação.
- Criação de uma unidade de inovação ou grupos de trabalho interdisciplinares que atuem de forma contínua ou temporária na resolução de problemas.
- Alinhamento da inovação com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que as soluções propostas tenham impacto significativo e duradouro.

1

DIAGNÓSTICO INICIAL



→ CULTURA ORGANIZACIONAL

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Existe uma cultura de aversão a riscos que impede a inovação?
- Há uma resistência à mudança por parte dos servidores e/ou gestores?
- A alta gestão está comprometida em assumir riscos gerenciáveis e dar suporte às iniciativas de inovação?
- Os servidores se sentem confiantes para propor mudanças em condições de incerteza?
- Os servidores têm liberdade e incentivo para experimentar novas ideias?
- Há incentivos para que os servidores saiam da zona de conforto em relação aos processos tradicionais de compras?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Promover um diagnóstico cultural para entender a percepção dos servidores e gestores em relação ao risco e à mudança.
- Desenvolver uma política interna de gestão de riscos que estabeleça diretrizes claras sobre a experimentação e a aceitação de falhas como parte do processo de inovação, permitindo que os servidores se sintam seguros ao propor soluções inovadoras.
- Realizar workshops sobre gestão de riscos, sensibilizando gestores e servidores sobre como assumir riscos de forma controlada, focando nos benefícios de inovar.
- Estabelecer incentivos (financeiros ou reconhecimento) para servidores que contribuam com iniciativas inovadoras.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Cultura de inovação disseminada na organização, com servidores mais dispostos a propor e testar novas ideias.
- Redução da resistência à inovação e ao erro, criando um ambiente propício para experimentação e aprendizado.
- Maior colaboração interdepartamental, resultando em soluções inovadoras mais integradas e eficazes.

1

DIAGNÓSTICO INICIAL



→ RECURSOS FINANCEIROS

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Há restrições financeiras que dificultam a implementação de inovações nas compras públicas?
- O orçamento atual contempla investimentos para iniciativas de inovação, de modo a beneficiar unidades que demandam produtos e serviços inovadores?
- Existem fontes de financiamento alternativas (editais, parcerias) para apoiar a inovação?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Realizar uma análise detalhada do orçamento, verificando a alocação de recursos para iniciativas de inovação.
- Redefinir prioridades orçamentárias, destinando parte dos recursos para o desenvolvimento de inovações nos processos de compras.
- Buscar fontes alternativas de financiamento, como parcerias público-privadas, editais de inovação e financiamento de instituições externas (bancos de desenvolvimento, agências de fomento).
- Criar um fundo de inovação interno, alimentado por economias geradas através de práticas inovadoras anteriores, para financiar novas ideias e projetos.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Disponibilização de recursos financeiros adequados para fomentar a inovação nas compras públicas.
- Maior flexibilidade orçamentária, permitindo a alocação rápida de recursos para iniciativas inovadoras.
- Diversificação das fontes de financiamento, permitindo que a organização explore recursos externos para financiar a inovação.
- Fundo interno de inovação que assegura sustentabilidade e continuidade dos projetos inovadores, utilizando economias já geradas por soluções anteriores.

1

DIAGNÓSTICO INICIAL



➔ COMPETÊNCIA E CAPACITAÇÃO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Os servidores possuem as competências necessárias para implementar inovações nas compras públicas?
- Há programas de capacitação voltados especificamente para inovação nas compras públicas?
- A organização promove o desenvolvimento contínuo das competências relacionadas à inovação?
- A organização oferece treinamentos regulares em metodologias inovadoras?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Realizar uma análise de competências para identificar as lacunas entre as habilidades atuais dos servidores e as necessárias para promover a inovação.
- Desenvolver um plano de capacitação voltado para inovação nas compras públicas, com treinamentos práticos e teóricos em metodologias de inovação (brainstorming, cocriação, concursos de inovação).
- Promover programas de capacitação contínua, oferecendo treinamentos regulares para atualizar as competências dos servidores em tecnologias emergentes e práticas inovadoras.
- Implementar uma plataforma de aprendizagem para facilitar o acesso a cursos e certificações, incentivando os servidores a participarem ativamente de sua capacitação.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Capacitação contínua dos servidores, garantindo que eles possuam as habilidades necessárias para implementar e gerenciar iniciativas inovadoras nas compras públicas.
- Aumento da competência organizacional, promovendo a eficiência nos processos de inovação.
- Melhoria na qualidade e inovação das compras públicas, com servidores capacitados para utilizar as melhores práticas e tecnologias.
- Maior envolvimento dos servidores no processo de inovação, aumentando o compromisso e a motivação para propor e implementar mudanças.

1

DIAGNÓSTICO INICIAL



→ LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- A organização está atualizada em relação às leis e regulamentações que impactam as compras públicas inovadoras?
- Existe monitoramento regular de alterações legislativas que possam criar oportunidades ou barreiras para inovação?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Implementar um sistema de monitoramento para acompanhar mudanças em regulamentações e leis que impactam as compras públicas, com foco em inovação.
- Designar uma equipe ou unidade para avaliar regularmente as oportunidades criadas por mudanças legislativas, como o Novo Marco Legal das Startups ou a Nova Lei de Licitações.
- Realizar workshops internos com equipes de compras e gestores para disseminar o conhecimento sobre as mudanças legais que incentivam práticas inovadoras.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Aderência completa às legislações vigentes, garantindo que as compras públicas estejam em conformidade com as regulamentações e que a organização aproveite oportunidades legais para inovar.
- Maior flexibilidade e rapidez na adaptação a novas leis, promovendo um ambiente mais ágil para inovação.

1

DIAGNÓSTICO INICIAL



➔ PARCERIAS E COLABORAÇÃO EXTERNA

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- As empresas locais estão preparadas para atender às demandas de produtos e serviços inovadores?
- As empresas locais compreendem o processo de licitação pública e percebem confiança na capacidade das instituições públicas de cumprir com os prazos de pagamento?
- A organização possui parcerias estratégicas com fornecedores, startups ou outras instituições que possam fomentar a inovação nas compras públicas?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Realizar um diagnóstico das empresas locais para avaliar se estão preparadas para fornecer produtos e serviços inovadores, e se compreendem o processo licitatório público.
- Promover workshops e eventos de capacitação para fornecedores locais, explicando o processo de licitação e esclarecendo sobre as garantias e procedimentos de pagamento para aumentar a confiança.
- Mapear potenciais parceiros estratégicos, como startups e centros de pesquisa, para integrar novas soluções às compras públicas.
- Desenvolver um programa de parcerias, promovendo colaboração público-privada que impulse o uso de novas tecnologias.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Aumento da capacidade das empresas locais para atender às demandas de inovação, fortalecendo a economia regional e incentivando o uso de novas tecnologias nas compras públicas.
- Maior confiança das empresas locais na capacidade das instituições públicas de honrar compromissos financeiros, incentivando sua participação em compras inovadoras.
- Fortalecimento de parcerias estratégicas com fornecedores inovadores e instituições de pesquisa, integrando soluções tecnológicas emergentes aos processos de compras públicas.

1

DIAGNÓSTICO INICIAL



→ MAPEAMENTO DE PROCESSOS

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- O fluxo atual de compras públicas permite a adaptação de práticas inovadoras?
- Quais etapas no processo de compras públicas apresentam gargalos ou ineficiências que dificultam a inovação?
- Existem práticas inovadoras que já foram testadas e podem ser ampliadas ou ajustadas para melhorar o processo?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Mapear os processos de compras existentes para identificar gargalos e ineficiências em cada etapa.
- Analisar processos com BPM (Business Process Management) para identificar onde o fluxo pode ser otimizado.
- Estudar casos de sucesso de compras inovadoras e adaptar boas práticas (Benchmarking).
- Realizar workshops de melhoria contínua para identificar oportunidades de flexibilização e ajustes.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Redução de gargalos e melhoria da eficiência nas compras públicas.
- Maior flexibilidade no fluxo de compras, permitindo ajustes rápidos para inovações.
- Adoção de práticas inovadoras já testadas e bem-sucedidas, aumentando a eficiência e qualidade do processo.

2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



→ OBJETIVOS E METAS

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Os objetivos e metas estratégicos da organização incluem inovação nas compras públicas?
- As metas são claras e mensuráveis no que diz respeito à inovação?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Revisar os objetivos estratégicos da organização para garantir que a inovação nas compras públicas esteja contemplada.
- Estabelecer metas específicas e mensuráveis relacionadas à inovação, alinhadas aos objetivos gerais da organização.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Incorporação da inovação como parte central dos objetivos estratégicos.
- Metas claras e mensuráveis que facilitam o monitoramento do progresso em inovação.
- Aperfeiçoamento contínuo dos processos para atingir as metas inovadoras.

2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



→ RECURSOS

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Existe uma alocação clara de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos) para apoiar as iniciativas de inovação?
- A organização está utilizando ao máximo os recursos disponíveis para inovação ou há espaço para otimização?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Realizar uma análise detalhada de recursos para identificar lacunas ou áreas subutilizadas.
- Otimizar a alocação de recursos, garantindo que os recursos humanos, financeiros e tecnológicos estejam totalmente alinhados com as necessidades da inovação.
- Buscar fontes externas de financiamento (editais, parcerias público-privadas) para complementar os recursos internos.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Alocação eficiente de recursos, garantindo que a inovação seja sustentada adequadamente.
- Utilização otimizada dos recursos disponíveis, promovendo maior eficiência e sustentabilidade nas iniciativas de inovação.

2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



→ PLANO DE AÇÃO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- O plano de ação detalha todas as atividades, responsáveis, prazos e métricas de sucesso para a implementação das estratégias de inovação?
- O plano de ação prevê mecanismos para gerenciar riscos e incertezas inerentes à inovação?
- Existe um plano de contingência caso uma iniciativa de inovação não gere os resultados esperados?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Desenvolver um plano de ação estruturado com prazos, responsabilidades e métricas de sucesso claramente definidos para cada iniciativa de inovação.
- Incorporar mecanismos de gestão de riscos no plano de ação, abordando incertezas inerentes ao processo de inovação.
- Criar planos de contingência para garantir que a organização tenha soluções alternativas caso uma iniciativa inovadora não alcance os resultados esperados.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Execução eficaz das iniciativas de inovação, com etapas e responsabilidades bem definidas.
- Gestão eficaz de riscos e incertezas, assegurando que imprevistos não comprometam a inovação.
- Planos de contingência eficazes, garantindo flexibilidade caso os resultados esperados não sejam alcançados.

3

CAPACITAÇÃO E ENGAJAMENTO



→ CAPACITAÇÃO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Quais são as competências essenciais que os servidores precisam desenvolver para apoiar a inovação nas compras públicas?
- O programa de capacitação está alinhado com as novas legislações de licitações e inovação, como o diálogo competitivo?
- A capacitação inclui metodologias de inovação e gestão da mudança?
- Há um processo de avaliação contínua da efetividade dos programas de capacitação?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Identificar as competências essenciais que os servidores precisam para implementar inovação, como habilidades em inovação aberta, gestão de processos e conhecimento em novas legislações.
- Alinhar os programas de capacitação com a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133) e com práticas inovadoras, como o diálogo competitivo.
- Introduzir metodologias ágeis e de inovação nos treinamentos, além de capacitar os servidores em gestão da mudança.
- Implementar um sistema de avaliação contínua, monitorando a eficácia dos programas de capacitação e ajustando conforme necessário.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Desenvolvimento de competências essenciais para suportar a inovação nas compras públicas, com servidores capacitados em metodologias modernas e novas legislações.
- Capacitação alinhada às legislações e às demandas de inovação, garantindo conformidade e eficiência.
- Monitoramento contínuo da efetividade das capacitações, assegurando que as lacunas de competências sejam identificadas e corrigidas rapidamente.

3

CAPACITAÇÃO E ENGAJAMENTO



→ ENGAJAMENTO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Existem mecanismos estabelecidos para engajar os stakeholders internos e externos de forma contínua?
- Quais iniciativas estão sendo realizadas para engajar fornecedores e parceiros no desenvolvimento de soluções inovadoras?
- Os hackathons, concursos de inovação e eventos de cocriação estão sendo utilizados de maneira estratégica para promover a inovação?
- Existe um plano para monitorar o engajamento e ajustar as iniciativas de acordo com o feedback dos participantes?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Estabelecer canais contínuos de engajamento com stakeholders internos e externos, garantindo sua participação ativa nas iniciativas de inovação.
- Realizar workshops, hackathons e concursos de inovação para engajar fornecedores, parceiros e startups no desenvolvimento de soluções inovadoras.
- Integrar hackathons, concursos e eventos de cocriação no calendário estratégico da organização, usando-os como ferramentas de inovação colaborativa.
- Implementar um sistema de feedback contínuo, ajustando as iniciativas de engajamento conforme as necessidades e sugestões dos participantes.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Engajamento contínuo dos stakeholders, com maior participação em iniciativas de inovação.
- Promoção da inovação colaborativa, resultando em soluções inovadoras desenvolvidas em conjunto com fornecedores e parceiros.
- Hackathons e eventos estratégicos que promovem o desenvolvimento de novas ideias e fortalecem a cultura de inovação.
- Monitoramento eficaz do engajamento, com ajustes feitos com base no feedback dos participantes, assegurando que as iniciativas sejam relevantes e eficazes.

4

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



→ PROJETO PILOTO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Quais são os objetivos do projeto piloto para a inovação nas compras públicas?
- O escopo do projeto piloto é limitado e permite testar novas abordagens de forma controlada?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Definir objetivos claros para o projeto piloto, focando em testar novas estratégias de compras públicas inovadoras.
- Limitar o escopo para áreas específicas, garantindo que os resultados possam ser facilmente mensurados e analisados.
- Identificar os principais indicadores de sucesso (KPIs) que vão medir o impacto do projeto piloto em termos de inovação, eficiência e resultados.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Projeto piloto bem definido, com objetivos claros e escopo controlado.
- Resultados mensuráveis e análise facilitada, com base nos KPIs estabelecidos.
- Validação de novas abordagens para as compras públicas inovadoras.

4

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



→ COCRIAÇÃO COM STAKEHOLDERS

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Como os stakeholders (fornecedores, instituições de pesquisa, startups) estão sendo envolvidos no processo de inovação?
- Os contratos de risco e recompensa incentivam a inovação ou existem barreiras jurídicas que dificultam essa prática?
- Existem mecanismos de colaboração estabelecidos, como workshops de cocriação e hackathons?

02 AÇÕES PROPOSTAS

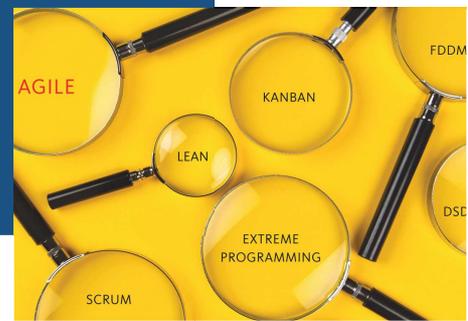
- Engajar os stakeholders relevantes no processo de cocriação, estabelecendo canais de comunicação e colaboração contínuos.
- Promover workshops de cocriação e hackathons para que fornecedores, instituições de pesquisa e outros atores possam colaborar no desenvolvimento de soluções inovadoras para as compras públicas.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Engajamento ativo dos stakeholders, resultando em soluções inovadoras e colaborativas.
- Desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras, gerando maior alinhamento entre as necessidades da organização e as capacidades do mercado.

4

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



→ FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Quais ferramentas e metodologias serão utilizadas para implementar as estratégias de inovação?
- As metodologias ágeis estão sendo aplicadas para permitir flexibilidade e ajustes rápidos?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Aplicar metodologias ágeis (Scrum, Kanban) para permitir flexibilidade durante a implementação do projeto piloto.
- Utilizar ferramentas de design thinking para identificar necessidades e criar soluções centradas no usuário.
- Implementar ferramentas de gestão de projetos para garantir que prazos, responsabilidades e métricas sejam cumpridos.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Implementação eficiente e flexível, com metodologias ágeis que permitem ajustes rápidos conforme necessário.
- Ferramentas de design thinking e gestão de projetos promovendo a criação de soluções inovadoras e um processo bem gerenciado.

5

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



→ MONITORAMENTO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Existem indicadores de desempenho específicos para monitorar o progresso das iniciativas de inovação em todas as fases do processo de compras?
- Os sistemas de monitoramento permitem revisões rápidas e efetivas das estratégias implementadas?
- As reuniões periódicas para revisar as iniciativas de inovação são baseadas em dados e métricas claras?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Definir e implementar indicadores de desempenho (KPIs) para cada fase do processo de compras, garantindo uma visão clara do progresso das iniciativas.
- Adotar ferramentas de monitoramento que permitam revisões ágeis e ajustáveis, com base em dados coletados em tempo real.
- Realizar reuniões periódicas baseadas em dados, assegurando que as decisões e ajustes sejam feitos com base em informações concretas.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Monitoramento contínuo e ágil das iniciativas de inovação, com KPIs que fornecem uma visão clara do progresso em todas as fases do processo de compras.
- Revisões rápidas e ajustes eficazes das estratégias implementadas, com base em dados reais.

5

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



→ AVALIAÇÃO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Os resultados das iniciativas de inovação estão sendo documentados de forma que possam ser replicados ou ajustados em outros contextos?
- As avaliações incluem feedback de todos os stakeholders envolvidos, tanto internos quanto externos?
- Existe um processo formal para capturar lições aprendidas e garantir a melhoria contínua dos processos?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Documentar de forma padronizada os resultados das iniciativas de inovação, permitindo que as estratégias possam ser replicadas ou adaptadas em outras áreas da organização.
- Coletar feedback abrangente de todos os stakeholders envolvidos (internos e externos) após cada iniciativa.
- Estabelecer um processo formal de captura de lições aprendidas, promovendo uma cultura de melhoria contínua nos processos de inovação.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Documentação estruturada e replicável dos resultados das iniciativas, permitindo o uso em novos contextos.
- Inclusão de feedback de todos os stakeholders, assegurando uma visão abrangente dos impactos das iniciativas.
- Ciclo de melhoria contínua, com lições aprendidas sendo incorporadas em futuras iniciativas.

6

SUSTENTAÇÃO E EXPANSÃO



→ SUSTENTAÇÃO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Como as práticas de inovação bem-sucedidas estão sendo institucionalizadas para garantir sua continuidade a longo prazo?
- A inovação está se tornando parte integrante da cultura organizacional e dos processos diários?
- Quais medidas estão sendo tomadas para garantir que as práticas de inovação sejam sustentáveis, mesmo com mudanças de gestão ou restrições orçamentárias?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Documentar as práticas inovadoras de forma padronizada, garantindo que possam ser replicadas em outros setores da organização.
- Integrar a inovação nos processos diários da organização, garantindo que ela se torne parte da cultura organizacional.
- Estabelecer políticas e mecanismos de suporte, como treinamento contínuo e alocação de recursos, para que as práticas inovadoras sejam sustentáveis, mesmo em cenários de restrição orçamentária ou mudança de gestão.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Práticas de inovação institucionalizadas, com continuidade garantida mesmo em cenários de mudanças.
- Cultura organizacional orientada para a inovação, com práticas inovadoras integradas aos processos diários.
- Sustentabilidade das inovações assegurada, com suporte contínuo e adaptação a novas gestões ou desafios financeiros.

6

SUSTENTAÇÃO E EXPANSÃO



→ EXPANSÃO

01 PERGUNTAS NORTEADORAS

- Existe um plano estruturado para expandir as iniciativas de inovação bem-sucedidas para outras áreas ou departamentos?
- As lições aprendidas nos projetos-piloto estão sendo aplicadas em novos contextos para garantir a replicabilidade das práticas inovadoras?
- A organização tem os recursos e o suporte necessário para escalar a inovação de forma eficaz e contínua?

02 AÇÕES PROPOSTAS

- Desenvolver um plano de expansão estruturado, detalhando como as iniciativas de inovação bem-sucedidas serão ampliadas para outras áreas da organização.
- Aplicar as lições aprendidas dos projetos-piloto para ajustar e replicar práticas inovadoras em novos contextos.
- Assegurar os recursos necessários (financeiros, tecnológicos e humanos) para a expansão das práticas de inovação, com suporte contínuo da alta gestão.

03 RESULTADOS ESPERADOS

- Expansão estruturada e planejada das iniciativas de inovação, atingindo outras áreas da organização.
- Replicabilidade das práticas inovadoras com base nas lições aprendidas, permitindo uma implementação mais eficiente em novos setores.
- Disponibilidade de recursos e suporte, assegurando uma expansão eficaz e sustentável.

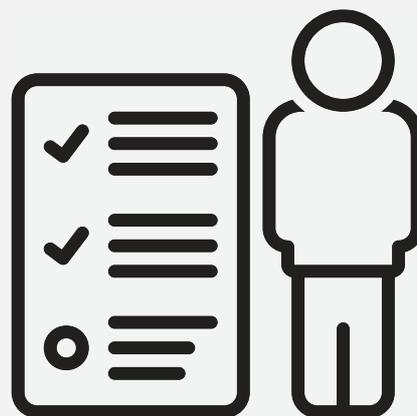
RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Diego Manoel de Santana Oliveira Santos

Lindomar Subtil de Oliveira

DATA :

27/10/2024



REFERÊNCIAS

SANTOS, Diego M. de S. O. DESENVOLVIMENTO DE UM FRAMEWORK PARA COMPRAS PÚBLICAS INOVADORAS A PARTIR DE UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jornada de compras públicas de inovação. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2022.

**Discente: Diego Manoel de Santana
Oliveira Santos**

Orientador: Lindomar Subtil de Oliveira,
Doutor

Universidade Tecnológica Federal do
Paraná

27 de outubro de 2024

