



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas -
FACE

Departamento de Gestão de Políticas Públicas - GPP

Jade Chaves Dias

**Inovação no Setor Público: Estudo de Caso da Plataforma de Compras
Públicas para Inovação**

Brasília - DF

2023

Jade Chaves Dias

**Inovação no Setor Público: estudo de caso da Plataforma de Compras
Públicas para Inovação**

Relatório de pesquisa a ser apresentado
como trabalho de conclusão da disciplina
de “Residência em Políticas Públicas

Professor Orientador:
Dr. Antônio Isidro da Silva Filho

Brasília - DF

2023

SUMÁRIO

1.Introdução.....	5
1.1 Contextualização do tema.....	5
1.2 Pergunta de pesquisa.....	6
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Justificativa.....	9
1.5 Características da organização pesquisada.....	10
2. Resumo do referencial teórico.....	11
2.1 Inovação no setor público.....	11
2.2 Compras Públicas de Inovação.....	13
3. Procedimentos metodológicos.....	13
3.1 Entrevistas individuais.....	18
3.2 Diários de campo.....	19
4. Resultados.....	21
4.1 Identificar as motivações/indutores da construção da plataforma de compras públicas para inovação.....	21
4.2 Identificar os atores e seus papéis na construção da plataforma.....	25
4.3 Identificar a reinserção dos resultados da plataforma na sociedade.....	26
5. Considerações finais.....	27
5.1 Inovação na sociedade.....	29
5.2 Plataforma e sua manutenção: o risco da obsolescência.....	30
6. Referências.....	32

Resumo

A Plataforma de Compras Públicas para Inovação surgiu por uma iniciativa do Ministério da Economia, Tribunal de Contas da União, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e Instituto Tellus, com o intuito de aproximar o gestor público dos órgãos de controle e implementar as contratações para inovação, um instrumento recente e, portanto, de complexo entendimento na Administração Pública. Durante o estudo dos dados para desenvolver o trabalho, foram feitas entrevistas qualitativas com perguntas abertas, com o Laboratório de Inovação e Coparticipação do Tribunal de Contas da União e Instituto Tellus, além de pesquisa documental e baseando o desenvolvimento no referencial teórico de especialista do tema de compras públicas para inovação, como Rafael Fassio e da própria inovação, como Joe Tidd, John Bessant, Micheline Klum e Micheline Hoffman. Nos resultados, foi constatado que a plataforma surgiu com o intuito de direcionar os gestores públicos e consequentemente, direcionar as ações à sociedade por meio de políticas públicas desenvolvidas pelo cerne da inovação e assim, permitir que problemas antigos sejam solucionados com ideias novas. Além disso, permitiram averiguar que é desafio da plataforma a manutenção constante, além da estabilidade que deve haver para que os gestores públicos se mantenham interessados e a plataforma não se torne obsoleta e, portanto, deixe de cumprir com seus objetivos na Administração Pública e sociedade.

Palavras-chave: Compras públicas. Inovação. Plataforma. Gestor público. Sociedade.

1. Introdução

1.1 Contextualização do tema

É sabido que a Administração Pública precisa de um plano de ações referentes à melhoria da sociedade por meio das políticas públicas e os caminhos que nela estão intrínsecos. É justamente por isso que o presente trabalho visa abordar as questões referentes às jornadas organizacionais das Compras Públicas para Inovação baseado na Plataforma de Compras Públicas para Inovação do Ministério da Economia. Assim, centra-se a discussão no âmbito da definição dos instrumentos que os gestores públicos devem fazer na hora de realizar a compra e quais são os passos que devem levar em consideração na hora de realizar um processo que à luz da legislação é novo (Lei nº 183/2021 e Lei nº 14.133/2021), mas que vem tomando um lugar importante na Administração Pública, na área das Políticas Públicas e da Inovação.

Além da importância do tema no âmbito público, o trabalho visa discorrer de que maneira as dificuldades enfrentadas pelos gestores públicos no momento de estruturar e conduzir processos internos relativos à contratação pública para inovação foram cruciais no momento da criação e implementação da plataforma. Isso significa que, além de abordar a necessidade de a Administração Pública inovar, este trabalho pretende analisar as experiências em que as rotinas organizacionais estão sendo estruturadas para fins de contratações de soluções inovadoras. Dessa forma, será abordada de que maneira a plataforma de Compras Públicas para Inovação se faz presente no momento da implementação para inovação no setor público e de que maneira (se é que existe) essa inovação retorna à sociedade.

Entretanto, no meio desta discussão é importante abordar o que de fato é uma Compra Pública para Inovação, quais as funções que ela desempenha na Administração Pública e qual seu papel no âmbito da implementação das políticas públicas, assumindo uma forma de desempenho democrático na sociedade. Portanto, quando se coloca em pauta o problema vivido pelos gestores públicos no momento de uma compra pública para inovação, é necessário que haja um detalhamento do percurso a ser seguido por ele (momento da tomada de decisão). Ou seja, uma maneira de apoiar os gestores que decidem utilizar instrumentos

novos nas CPI's no momento em que estiver definindo o problema (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2023). É justamente neste ponto que a plataforma visa exercer seu papel.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Para introduzir o tema adequadamente, é preciso entender o cenário vivido pelos gestores públicos no âmbito das CPI's. Por isso, a primeira pergunta é: Quais são os problemas enfrentados pelos gestores públicos na realização de um processo de Compra Pública de Inovação na Administração Pública? Os principais gargalos existentes, que mantêm muitos gestores públicos longe da Inovação, estão relacionados à forma como a veem. Isso porque os gestores públicos têm o hábito de seguir a cultura da segurança que propõe a aversão ao risco, resultando no medo e desconhecimento gerando a não inovação, além da cultura da desconfiança existente entre os diferentes atores públicos que não permite que um processo complexo vá para frente. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2023).

Além destes empecilhos, há na Administração Pública uma grave falta de competência técnica para inovação, o que significa que os gestores não são ensinados a inovar, a colocar em prática soluções nunca testadas em ambientes desconhecidos, além da falta de conhecimento da legislação e da gestão dos próprios riscos que envolvem o processo. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2022). A visão sobre a área de compras reflete na falta de capacitação e valorização das pessoas que atuam nesta área, além da ausência de alinhamento entre os atores que acaba por atrasar todo o processo e torná-lo ineficiente. Por fim, e provavelmente o maior gargalo, é o medo do controle, da auditoria. Ou seja, os gestores públicos, por não terem as expertises necessárias para desenvolver uma Compra Pública para Inovação, acabam por ter medo da má interpretação e serem penalizados pelo controle. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2022)

A segunda pergunta norteadora do trabalho é a continuidade da primeira: de que maneira os gestores públicos poderiam gerenciar estes problemas na execução de jornadas organizacionais de Compras Públicas para Inovação, levando em consideração que são instrumentos recém-criados? E, na verdade, esta pergunta é o centro da discussão deste trabalho, justamente por ser um dos fatores que mais foram levados em conta na criação da Plataforma de Compras Públicas para

Inovação do Ministério da Economia, Tribunal de Contas da União, Tellus e Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Isso significa que, muitos dos gestores não estão aptos para a definição deste instrumento por não saberem passar das primeiras fases. Por isso, é necessário que o processo de escolha seja facilitado e direcionado, visando um aumento da Inovação no setor público e o possível retorno disto à sociedade, como uma maneira de solucionar demandas complexas.

Uma pesquisa qualitativa realizada pelo Tribunal de Contas da União e o Banco Interamericano de Desenvolvimento em parceria com o Instituto Tellus objetivou entender as dificuldades encontradas pelos gestores públicos na hora das contratações para inovação pela Administração Pública e que foi a ferramenta chave para a criação da plataforma. A seguir, os principais resultados obtidos na visão dos órgãos de controle:

Figura 1 – Resultados do diagnóstico da compra pública para inovação



Fonte: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Tribunal de Contas da União.

A imagem revela quais foram os diagnósticos apreendidos ao longo das entrevistas executadas no Inovamos. Ou seja, é possível compreender que as dificuldades dos gestores públicos estão relacionadas ao arcabouço legislativo, que

por ser novo e complexo, confunde e afasta o gestor. Além disso, os gestores se sentem desmotivados, já que de acordo com eles, o trabalho despendido durante o processo não vale a pena para chegar em um resultado que muitas vezes, não se sabe se será levado adiante. Assim como será desenvolvido no decorrer do texto, o medo do controle leva os gestores a uma cautela que acaba por travar a inovação.

Diante disso, a pergunta de pesquisa é de que maneira as jornadas organizacionais de Compras Públicas para Inovação podem ser caracterizadas, levando em consideração que são instrumentos recém-criados.

1.3 Objetivos

O objetivo central deste trabalho é caracterizar as jornadas organizacionais percorridas por gestores públicos na implementação das Compras Públicas para Inovação (CPI) no setor público à luz da Plataforma de Compras Públicas para Inovação. Considerando o problema que eles passam no momento de escolher o instrumento na Compra Pública para Inovação, saber como manejar um ambiente de CPI contribuirá para o desenho de bons instrumentos técnicos e gerenciais para apoiar o processo decisório. Isso significa que, a plataforma, muito mais do que apenas objetivar direcionar o gestor, ela visa compreender de que forma a escolha e a interpretação do problema envolvido pode ser direcionado à decisão direta de um instrumento que seja capaz de solucioná-lo e de compreendê-lo, de tal forma que a eficácia da contratação seja cumprida ao final do processo.

A partir do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: **Identificar as motivações/indutores da construção da plataforma das Compras Públicas para Inovação.** É sempre importante compreender de que maneira as organizações públicas incentivam a inovação constante na Administração Pública sempre visando a democracia plena e o cumprimento e implementação das Políticas Públicas. Por isso, é crucial para o desenvolvimento dos resultados da pesquisa, entender o porquê de a plataforma ter sido criada e se a implementação dela foi realmente centrada no âmbito social, a fim de trazer à sociedade uma maior resolução de suas demandas.

Atrelado ao primeiro objetivo específico, o segundo é **identificar os atores e seus papéis na construção da plataforma.** Ou seja, quais foram os recursos dispostos para a realização do projeto, e de que forma os provimentos de

informação foram disponibilizados e utilizados no desenvolvimento e na implementação da plataforma de compras públicas de inovação. Portanto, esse objetivo visa compreender quais foram os atores e de que maneira eles agiram, entendendo quais foram os reais objetivos desse projeto complexo e promissor, considerando a necessidade que a sociedade tem de soluções eficientes dos problemas que compras públicas e processos comuns no setor público não foram/são capazes de resolver com celeridade ou lógica.

Além destes, há o terceiro objetivo específico: **identificar a reinserção dos resultados da plataforma na sociedade**. Isto é, de que maneira a plataforma, facilitando a contratação de inovação dos gestores públicos pode, de fato, ser uma facilitadora da implementação de políticas públicas e posteriormente, de sua execução. Justamente por isso, o objetivo visa mapear modos de *accountability* para que a sociedade consiga cobrar a Administração Pública acerca de suas demandas e dos frutos gerados pela plataforma de compras públicas para inovação.

1.4 Justificativa

A pesquisa tende a justificar a importância presente na plataforma de compras públicas para inovação e de que maneira ela permite que a inovação se faça presente na Administração Pública. Assim, para mais da plataforma, a fim de compreender de que maneira a sociedade é beneficiada com a inovação, justifica-se a pesquisa no entendimento da escolha do instrumento que guiará uma Compra Pública para Inovação e de que maneira essa escolha feita pelo gestor público/tomador de decisão pode ser benéfica para as políticas públicas. Isso se baseia na própria CPI e no seu objetivo principal que será abordado mais à frente. E, especificamente neste caso, como uma CPI feita adequadamente pode ser o ponto central de um desenvolvimento democrático mais eficiente.

Por isso, atrelado à necessidade de soluções inovadoras no âmbito estatal, é muito relevante abordar sobre as Compras Públicas para Inovação por ser uma forma de melhor uso dos recursos públicos, visto que estas poderão fugir “aos modelos de aquisições tradicionais da administração pública, em regra, balizadas por produtos padronizados e adquiridos pelo menor preço” (Tribunal de Contas da União, 2022), sendo elas um estilo de investimento a longo prazo. Assim, este trabalho visa compreender de que modo a plataforma de compras públicas para

inovação se fazem capazes de direcionar e orientar os gestores públicos na decisão da contratação para inovação, evitando que o façam de maneira equivocada durante o percurso, ou desistam antes mesmo de iniciar o processo. Dessa maneira, esta obra tem como justificativa de desenvolvimento, a elucidação da tomada de decisão nas compras públicas para inovação à luz da plataforma de compras públicas para inovação.

1.5 Características da organização pesquisada

O Laboratório para Inovação e Coparticipação do Tribunal de Contas da União (coLAB-i), situado no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), escola superior do Tribunal de Contas, foi criado com o intuito de inserir cada vez mais a inovação na Administração Pública. Isso porque os anos 2015 e 2016 foram marcados por um crescente e significativo estímulo à inovação no Tribunal de Contas da União. Naquele momento, laboratórios de inovação eram considerados novidade no Brasil e até mesmo no mundo, e para fomentar uma nova forma de atuação do órgão, implementou-se a criação do coLAB-i, por meio do forte patrocínio do presidente do TCU à época (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2023).

A criação do coLAB-i se deu por meio de 3 ciclos que perduraram ao longo dos anos de 2015 a 2021. Entretanto, é importante ressaltar que a criação, por mais que já efetivada, ainda passa por diversas estratégias de manutenção e melhorias e até mesmo legitimação dentro do órgão de controle. O primeiro período do ciclo foi do ano de 2015 ao ano de 2018. Em 2015, o laboratório foi criado pensando em transformar o TCU em um ambiente que harmonizasse com a inovação em busca de melhores resultados. Portanto, as estratégias adotadas e os esforços desenvolvidos foram direcionados a trazer ferramentas e abordagens que empoderassem os servidores e colaboradores do TCU a criar soluções inovadoras dentro de um ambiente conhecido por sua burocracia e estaticidade. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2023)

No segundo período do ciclo, entre 2019 e 2020, os servidores envolvidos na criação do laboratório perceberam uma grande dificuldade no fomento à inovação no TCU. Isso porque os órgãos da administração pública ainda têm muito receio de inovar e de serem responsabilizados pelos órgãos de controle, em especial pelo Tribunal de Contas da União. Por isso, a criação do coLAB-i veio em uma hora

ainda mais lógica, considerando a inovação como ponto focal e a mudança da cultura organizacional estática que levam os gestores públicos. Portanto, a ideia inicial de fomentar a inovação apenas no TCU, se tornou muito maior, com o intuito de espalhar por toda a administração pública as práticas inovadoras. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2023)

Para colocar esse fomento em prática, o laboratório de inovação iniciou seus trabalhos voltados também para a prática a ser desenvolvida no setor público. Ou seja, foram sendo monitorados e mapeados grandes desafios na Administração Pública, para que, dentro do coLAB-i, pudesse ser feita uma prototipação de soluções e a promoção de debates e reuniões de discussão acerca do tema tanto gestores públicos quanto auditores. Dessa maneira, além de incentivar a inovação, o coLAB-i se transformou em um grande apoiador dos órgãos na prototipação e implementação de soluções inovadoras. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2023).

Já no terceiro e último período do ciclo de criação do laboratório, a partir do ano de 2021, entendeu-se que o laboratório precisava diversificar suas metodologias de atuação e revisar as atividades efetuadas por eles, ao concluir que a maior contribuição não estava em gerar protótipos de soluções. Foi notado que a identidade do laboratório estava em representar um órgão de controle e, por isso, deveria gerar soluções e conhecimentos replicáveis, que inspirasse os gestores públicos a se sentirem mais seguros para inovar. E é isto que o coLAB-i tem feito desde então.

2. Resumo do referencial teórico

Considerando a abordagem pretendida nesta pesquisa, é necessário levar em consideração o que autores presentes neste cenário das Compras Públicas para Inovação dizem a respeito deste tema. Nesse viés, a seguir será feita um resumo da revisão de literatura sobre Inovação no **Setor Público e Compras Públicas para Inovação**.

2.1 Inovação no Setor Público

Para entrar no âmbito das Compras Públicas para Inovação, é necessário conceituar a inovação (entendendo sua importância) e de que forma ela acontece

no serviço público brasileiro. De acordo com Joe Tidd e John Bessant (2015), a inovação, vai além de ter ideias diferentes, ela precisa ser um mecanismo útil e que tenha como objetivo desenvolver processos e torná-los mais relevantes e práticos e pode ser presente no serviço público, não apenas de maneira disruptiva e inédita. Ela pode ocorrer em áreas da educação, saúde e, mesmo não tendo fins lucrativos como a inovação no setor privado, com ela é possível trazer qualidade de vida a toda uma sociedade (TIDD; BESSANT, 2015, p. 19-32). Isso ocorre quando os gestores públicos, almejando uma melhora na vida dos cidadãos e uma maior eficácia das políticas públicas, implementam a inovação por meio de mudanças nos métodos de como a formulação de uma política pública é feita, ou até mesmo mudança de simples ações.

A inovação tem enfrentado barreiras em organizações públicas, visto que princípios burocráticos, a formalidade, a impessoalidade e outros costumes acabam por limitar a criatividade e o desenvolvimento de ações que estejam fora do habitual e do que costumeiramente é executado, sendo um local que tem aversão a mudanças organizacionais (KLUMB, HOFFMAN, 2016, p. 3). A inovação é colocada em prática por meio de relações e redes de oportunidades entre atores em que todos possam tirar proveito dela. Dessa maneira, é necessário que a Administração Pública saia do foco de seu modelo gerencialista direcionado na Administração mais antiga e abra caminhos para novas formas de desenvolver as políticas públicas e demandas sociais e econômicas. (KLUMB, HOFFMAN, 2016, p. 3-4)

Além disso, no que tange o arcabouço jurídico e institucional do Sistema Nacional para Inovação Brasileiro, é possível apreender, segundo Rosangela Klumb e Micheline Hoffman (2016), que a inovação é incerta por não conseguir medir o que virá após sua implementação, causando aos gestores públicos uma sensação de incertezas que devem ser trabalhadas no momento de inovar. Para mais, pode-se considerar que ela é um processo cumulativo de conhecimento e que por isso, exige estratégia, paciência e planejamento, além de ser um trabalho que deve ser executado entre atores públicos e privados, juntando os conhecimentos e a confiança de se financiar um processo sem certeza de sucesso. Portanto, a inovação pode ser vista como resultado de uma perspectiva sistêmica e uma tentativa e erro advindo de diversos atores e interesses (FASSIO *et al.*, p. 9, 2021).

2.2 Compras Públicas para Inovação

Para entender o que são as Compras Públicas para Inovação, é necessário diferenciá-las das Compras Públicas simples. Uma compra pública simples é uma aquisição governamental de bens seguida de uma contratação de um serviço em qualquer setor de uma sociedade. Ela é feita por meio de licitação e não envolve nenhum tipo de risco tecnológico, já que segue um arcabouço mais antigo e é mais íntima dos gestores públicos (SEBRAE, 2017, p. 3). Por outro lado, as compras públicas para inovação estimulam o desenvolvimento de mercados inovadores. Diferentemente das simples, possuem um alto risco tecnológico, insegurança jurídica dos gestores públicos e requerem um conhecimento especializado. (CATOZZO, 2019).

A compra pública para inovação é diferente da compra pública regular, que corresponde à compra de produtos ou serviços, de acordo com a concorrência que mais traz vantagens ou pelo processo menos custoso. Assim, o gestor público pode comprar desde serviços básicos até os mais complexos. Além disso, a compra pública para inovação se diferencia no aspecto da contribuição para realização de atividades voltadas para a oferta de inovação. (FOSS; BONACELLI, 2016)

De acordo com André Rauen (2022), as compras públicas para inovação se iniciam com o objetivo e esforço de resolver um problema. Ou seja, a administração pública implementa uma CPI dada a necessidade de desenvolver um objeto concreto, seja ele tecnológico, administrativo ou apenas um serviço que tenha a capacidade de solucionar problemas e demandas sociais. (RAUEN, p. 15. 2022) Dessa maneira, mesmo que as compras públicas para inovação se disponham a resolver tais problemas, é necessário que as capacidades internas do Estado favoreçam esse processo, de forma que não sejam incluídas falhas de governo que sejam tão graves quantos os entraves que se propôs a resolver. (RAUEN, p. 15. 2022).

3. Procedimentos Metodológicos

Inicialmente o apanhado de dados sobre o desenvolvimento da **Plataforma de Compras Públicas para Inovação aconteceu** por meio de um estágio não obrigatório que exerci entre setembro de 2021 e outubro de 2022 no coLAB-i. Durante meu estágio exerci tarefas ligadas ao fomento da inovação na

Administração Pública e pude entender os vieses que não permitem que os gestores públicos sigam por jornadas organizacionais voltadas à inovação. Além disso, pude acompanhar de perto a criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação, objeto de estudo deste trabalho.

Durante meu estágio no coLAB-i, pude participar de todo o processo de criação da plataforma, o que me trouxe um apanhado geral de documentos, como atas de reuniões, gravações de entrevistas e oficinas de cocriação. Isso me permitiu entender sobre o que se tratava a necessidade dela. A equipe era composta por três estagiários (posteriormente houve a mudança de um estagiário para uma estagiária, transformando a equipe em um grupo feminino), três auditoras de controle externo, sendo uma delas a coordenadora do Centro Cultural do Tribunal de Contas e a líder da equipe do laboratório. Dessa maneira, as atividades eram intercaladas e coexistentes, dependendo cada um do trabalho e execução do outro. Foi um estágio que me proporcionou aprendizados e mais ainda, me permitiu descobrir que a inovação é uma das ferramentas de melhor oportunidade democrática e desenvolvimento de políticas públicas eficientes e inclusivas.

Durante a criação da plataforma, pude acompanhar a execução de dezenas de reuniões com os órgãos envolvidos e cada um com seu papel específico para legitimar a ação e mais importante, permitir que fosse uma política pública voltada principalmente aos gestores públicos e dessa maneira, à sociedade.

Ademais, para a definição dos conteúdos e desenvolvimento das funcionalidades, em dezembro de 2021 foi realizada uma oficina de cocriação envolvendo diversos gestores públicos (clientes diretos da plataforma), com o intuito de apresentar o projeto e ouvir o que achavam a respeito. Para isso, a reunião foi dividida em etapas, sendo a primeira a apresentação, a segunda uma dinâmica de como o entendimento e o uso de novos instrumentos jurídicos poderia ser facilitado pela plataforma. O terceiro momento contou com a discussão a respeito de como a plataforma poderia auxiliar o gestor público no momento de estruturar um desafio, a fim de identificar quais os instrumentos jurídicos poderiam ser utilizados para cada fim.

É justamente neste quesito que as entrevistas foram direcionadas: entender de que forma as consequências da plataforma poderiam ser reinseridas nas

demandas dos cidadãos, de maneira que a inovação fosse capaz de solucionar problemas públicos que há muito não entram em pauta ou recebem sempre as mesmas intervenções que não são capazes de sanar a deficiência.

As reuniões de cocriação da plataforma se iniciaram em meados de agosto de 2021 com o Tribunal de Contas da União e o Instituto Tellus, pioneiros na utilização da Inovação e Design aplicados em serviços públicos, visando executar projetos da concepção à implementação de soluções públicas na prática, com os cidadãos. As primeiras reuniões tiveram como centro da discussão o real objeto da plataforma, que inicialmente seria abrigar soluções mapeadas e apoio aos gestores públicos a adquirirem e implementarem a inovação dentro do governo (logo após a plataforma concentrou esforços no segundo objetivo), em que pude exercer um trabalho criativo e de pesquisas a respeito do tema.

Já as subsequentes reuniões iniciaram-se com um dos principais parceiros nesse processo: a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Nestas reuniões foram discutidas ideias a respeito de qual seria o papel da ABDI no desenvolvimento e na implementação da plataforma, já que durante as falas, sempre deixaram claro seu papel com a políticas públicas e seu interesse em temas atuais, como a qualificação dos gestores públicos. Além disso, nestas reuniões foram desenvolvidas discussões a respeito das dificuldades processuais sofridas pelos gestores públicos e a necessidade de ser uma plataforma que abrigasse informações atualizadas e qualificadas. Ademais, por se tratar de uma inovação, a plataforma deveria ser algo que não fosse baseado em nenhum modelo e que a proposta fosse reunir informações que orientassem os gestores públicos. Neste momento, a ideia era de conseguir mais parceiros que estivessem presentes na estratégia da implementação da inovação e que as atividades fossem sempre especificadas para serem mensuráveis e possíveis.

As entrevistas seguintes ocorreram de forma mais individualizada com especialistas de diversos órgãos, como a Advocacia-Geral da União. Elas foram ministradas por nós do coLAB-i e Instituto Tellus. Nestas entrevistas foi possível compreender que o problema da dificuldade dos gestores em contratar uma inovação era mais complexo do que se achava, já que misturava sentimentos (por parte dos gestores) que envolviam o medo do controle, mas também a dificuldade

de interpretação da legislação, já que o arcabouço é extremamente recente e pouco se tem de exemplos práticas que envolvam compras públicas de inovação que possam ser utilizadas como direcionamento.

Além disso, os especialistas muito falaram sobre a falta de recursos públicos para investimentos na área e que dentro desse cenário ainda os gestores públicos e outros funcionários da Administração Pública são muito treinados para trabalhar com o raciocínio jurídico da lei de licitações e contratos, o que acaba engessando e inviabilizando a inovação, que deveria ter um olhar mais diferenciado para o marco legal, já que de acordo com eles, é uma legislação avançada e que permite que o setor público aja livremente. Durante estas falas, houve algumas ideias a serem implementadas dentro da plataforma, como cursos de capacitação mais técnicos e administrativos que fossem capazes de direcionar e motivar os gestores no fluxo e na logística operacional das CPI. Por isso, as etapas iniciais do projeto foram: identificar o problema, definir o problema e procurar a solução.

Ao final, foi constatado que a plataforma deveria ter o olhar do gestor, ou seja, deveria entender o ponto de vista dele, partindo de seus receios e conhecimentos. Além disso, seria interessante que a plataforma abrigasse casos de sucesso de compras públicas para inovação e ferramentas capazes de entender as dores presentes durante o processo de contratação para inovação. Para mais, muito se falou sobre a necessidade de assegurar que os instrumentos fossem explicados de maneira que fosse reduzida a assimetria organizacional e houvesse um aumento do planejamento, resultando na contratação efetiva. Por fim, concluiu-se que deveria haver uma criação de conexão entre bases de diferentes plataformas para a interoperabilidade das informações. Ou seja, evitar que a repetição de dados e informações, de alguma maneira confundissem os gestores em vez de ajudá-los.

Em paralelo com estas discussões, reuniões aconteciam já com alguns papéis definidos e assim, a plataforma começou a pegar forma. Foi definido que o design e o desenho das funcionalidades ficariam a cargo do Instituto Tellus e do coLAB-i, assim como a governança e eu fiquei com o papel de participar das reuniões, anotar o que era pertinente e desenvolver ideias de cocriação que pudessem ajudar na implementação da plataforma. O desenvolvimento tecnológico ficaria com a fábrica de software: uma empresa contratada, enquanto que a

articulação da rede seria feita por uma rede de contatos entre os colaboradores. Os recursos e a infraestrutura ficariam a cargo do “host” da plataforma (que posteriormente seria decidido ficar com o Ministério da Economia), com o papel de refinar os requisitos de questões de desenvolvimento, interlocução com os atores e com a fábrica de software, além do entendimento sobre todo o projeto e seu desenvolvimento. A gestão de projetos (núcleo estratégico e institucional) com o Tellus e coLAB-i.

Em meados de janeiro de 2022, iniciaram-se os testes preliminares do protótipo da plataforma, contando com o apoio de servidores públicos de diversos órgãos, já que havia necessidade de uma ampla gama de poderes e especialidades, além da plena participação dos integrantes do coLAB-i. Nesta fase, foram constatadas que era um protótipo que em algumas funcionalidades, não demonstravam ainda todo o potencial que poderia ser explorado. Assim, foram consideradas todas as dicas e opiniões dadas durante o teste, como a necessidade de a plataforma mostrar de forma ampla e direta qual o caminho que o gestor deveria seguir, a fim de sanar as dúvidas. Entretanto, também foi explicado o motivo de algumas funcionalidades se desenvolverem de tal forma e o porquê que determinado caminho foi escolhido e definido de outra maneira. Assim, começamos (tanto dentro do coLAB-i, quanto dos outros órgãos) a mudar objetos específicos centrados nas sugestões.

Em fevereiro ocorreu a validação do protótipo com os órgãos parceiros com o objetivo de apresentar o que havia sido executado após a série de testes iniciais e mudanças sugeridas. Assim, muito se falou sobre uma possível maneira de definir não só o instrumento a ser utilizado, mas também se é uma compra pública para inovação e se já não existe uma solução para aquela determinada situação. Além disso, sugeriram a possibilidade de um mapeamento de compras públicas para inovação e de cada instrumento envolvido, já que atualmente se desconhece plataformas que mostrem dados fidedignos a respeito do tema. Esta foi uma das reuniões mais importantes, já que definiu projetos que de fato, seriam definitivamente colocados em prática. Após as reuniões, fazíamos encontros internos do coLAB-i para discutir sobre novas ideias e possíveis soluções para o que havia sido apanhado durante as conversas com os outros órgãos.

Com as reuniões de validação, vieram as discussões acerca da governança da plataforma, que ficaria a cargo do Tribunal de Contas da União, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Ministério da Economia e Instituto Tellus. A governança é a junção de mecanismos que orientam e monitoram a gestão dos trabalhos, envolvendo as definições e papéis e responsabilidades para assegurar o alinhamento com os objetivos pretendidos. Portanto, após dezenas de reuniões, contando com as estratégias e ideias dos especialistas de diversos órgãos, no dia 21 de novembro de 2022, a plataforma foi implementada.

3.1 Entrevistas Individuais

No momento de realizar as entrevistas de aprofundamento, resolvi executá-las aplicando filtro para entrevistar apenas pessoas que fizeram parte do processo de criação da plataforma. Isso porque o intuito deste trabalho é justamente entender como se deu esse desenvolvimento e entender de que modo a plataforma estaria direcionada à sociedade. Portanto, fez-se necessário que a entrevista fosse realizada de maneira virtual e que possibilitasse a discussão com pessoas que possuíssem conhecimento acerca das compras públicas para inovação e além disso, soubessem quais eram os principais motivos, indutores e as dificuldades que levaram à criação e implementação da tal.

As perguntas das entrevistas foram executadas de maneira aberta e que possibilitasse que os entrevistados contassem a história que permeou o centro do desenvolvimento da plataforma de compras públicas para inovação. Além disso, vale ressaltar que as reuniões que aconteceram no decorrer dos anos de 2022 e 2023, cujos acontecimentos estão descritos acima, foram cruciais para que a discussão pudesse acontecer de maneira fluida e lógica, considerando a complexidade do processo e a necessidade de fazer um projeto que capacitasse os gestores públicos nas contratações para inovação.

A primeira entrevista foi feita no dia 13 de dezembro de 2022, com duas auditoras de controle externo do Tribunal de Contas da União, ambas pertencentes à equipe do Laboratório para Inovação e identificadas ao longo do texto como Entrevistada 1 e Entrevistada 2 . No total, foram sete perguntas abertas que foram definidas de acordo com o que fora desenvolvido durante o processo e as respostas

foram feitas em dupla, possibilitando um debate entre elas. Foram elencadas as seguintes perguntas:

- 1) Como foi gerada a ideia da Plataforma de Compras Públicas para Inovação?
- 2) Como a ideia da Plataforma de Compras Públicas para Inovação foi implementada?
- 3) O que facilitou ou viabilizou a criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação?
- 4) O que impediu ou dificultou a criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação?
- 5) Como os gestores públicos atuaram na criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação?
- 6) Como o projeto da Plataforma de Compras Públicas para Inovação foi executado?
- 7) Quais as expectativas dos resultados da Plataforma de Compras Públicas para Inovação no serviço público e seu retorno à sociedade?

A seguir as perguntas do Entrevistado 3:

- 1) Como a ideia da Plataforma de Compras Públicas para Inovação foi gerada?
- 2) O que facilitou ou viabilizou a criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação?
- 3) O que impediu ou dificultou a criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação?
- 4) Qual o papel desempenhado pelos órgãos envolvidos na criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação?
- 5) Qual a garantia de que as consequências da plataforma serão reinvestidas na sociedade de maneira eficaz?

3.3 Diários de Campo

O diário de campo foi crucial para que o trabalho fosse bem estruturado e permitiu que detalhes importantes não ficassem de fora dos destaques. Por isso,

considerando as reuniões destacadas, cada uma com sua particularidade e objetivo, além das entrevistas com especialistas no tema das Compras Públicas para Inovação e que participaram ativamente da criação da Plataforma de Compras Públicas para Inovação, os dados foram usados de maneira descritiva e qualitativa ao longo dos quatro diários desenvolvidos no semestre.

O primeiro diário de campo contou com informações relacionadas à completa descrição da organização em que desenvolvi a minha imersão durante a criação da residência: Laboratório de Inovação e Coparticipação do Tribunal de Contas da União, além de ser um documento em que foram contemplados todos os tipos de documentos que eu pretendia me aprofundar para desenvolver o conteúdo. Foram estes documentos: reuniões de testes da plataforma, documentos do coLAB-i contendo as jornadas dos instrumentos das compras públicas para inovação e Registros da pesquisa feitas com gestores públicos acerca da falta de inovação na Administração Pública.

Já o segundo diário foi a descrição das etapas da pesquisa e o mapeamento dos possíveis entrevistados. Por isso, a primeira etapa da minha pesquisa foi o mapeamento de documentos que pudessem ser capazes de elucidar a prática inovadora desenvolvida no Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas da União (coLAB-i). Dessa maneira, assisti a diversas reuniões, em que as anotações que fiz durante meu estágio não obrigatório na organização exerceu papel fundamental na compilação dos dados relacionados às Compras Públicas para Inovação. Justamente por isso, foi crucial assistir a reuniões que elucidassem o porquê que tal plataforma foi pensada e de que maneira ela pode ser revertida em uma política pública de cunho social.

O terceiro diário contou com o resumo do andamento da pesquisa e das entrevistas realizadas até o momento. Nele contei que estava fazendo reuniões com meu orientador Antônio Isidro a respeito do tema e dos objetivos específicos do meu trabalho. Discutimos sobre a questão da plataforma de compras públicas para inovação e o fato da necessidade de entender como os órgãos garantiriam que suas principais consequências seriam voltadas para a sociedade. Por isso, o orientador me direcionou e orientou a filtrar minhas entrevistas com os servidores públicos que se engajaram na construção da plataforma e questioná-los a respeito da

participação social neste desenvolvimento e qual seria a segurança que o cidadão poderia ter no que tange às consequências da plataforma nas demandas sociais.

Por fim, no quarto diário foi feito o relato dos resultados parciais da pesquisa. Com o intuito de entender se a Plataforma de Compras Públicas para Inovação foi um instrumento de avanço social, e se agiu como uma política pública, fiz (até o momento) 3 entrevistas com pessoas que participaram da criação dela para discutir sobre as reais intenções presentes neste projeto. Isso porque, sabendo da necessidade que a sociedade tem de instrumentos novos que consigam resolver problemas complexos, a plataforma pode se tornar um excelente indutor da democracia e dessa maneira, implementar na Administração Pública, um elemento eficiente.

4. Resultados

A Plataforma de Compras Públicas para Inovação surgiu por meio de um projeto do Tribunal de Contas da União, em parceria com o Instituto Tellus e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Inovamos, uma iniciativa que teve como objetivo construir um modelo de apoio à compra pública para inovação na Administração Pública para as Entidades de Fiscalização Superiores e Tribunais de Contas e que fosse possível ser replicável para tribunais de outras esferas federativas e outros países da América Latina.

Durante esse projeto, foi notada uma série de dores sofridas pelos gestores públicos e que os impedia de inovar. Dessa maneira, por meio do diagnóstico fornecido pelo Tribunal de Contas da União, Banco Interamericano de Desenvolvimento e Instituto Tellus, surge a ideia da Plataforma de Compras Públicas para Inovação, cujo hospedeiro é o Ministério da Economia, além da parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. A plataforma surge como uma forma de aproximar o gestor público do controle e direcioná-lo no momento de executar uma contratação para inovação. A seguir os resultados relacionados aos objetivos específicos propostos no início do trabalho.

4.1 Identificar as motivações/indutores da construção da plataforma das Compras Públicas para Inovação.

Os instrumentos das compras públicas para inovação são complexos e acabam por dificultar o processo desenvolvido pelos gestores públicos. Em relação aos instrumentos é possível citar o Contrato Público de Solução Inovadora, que consiste na contratação de uma pessoa física ou jurídica ou consórcio para um teste de soluções inovadoras com a utilização de tecnologia (Art. 14 da Lei Complementar 182/2021) (Tribunal de Contas da União, 2022). Há o Diálogo Competitivo que visa a contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública por meio de diálogos com licitantes selecionados com a finalidade de desenvolver soluções (Art. 6º, XLII e Art. 32 da Lei 14.133 de 2021) (AVELAR, 2022) . Em seguida, há o Acordo de Parceria para PD&I que consiste na junção entre Institutos de Ciências e Tecnologias (ICT's) e instituições públicas ou privadas para a realização de pesquisas científicas e tecnológicas que objetivam o desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo (Art. 9º da Lei 10.973 de 2004 e Art. 35 a 37 do Decreto 9.283 de 2018). Por fim, o Convênio para PD&I que é celebrado entre órgãos e entidades da União com as ICT's a fim de executar projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (Art. 9º da Lei 10.973 de 2004 e Art. 28 do Decreto 9.283 de 2018).

Por ter esse conceito sistêmico e que requer dos gestores públicos um planejamento prévio e um conhecimento regulatório, as Compras Públicas para Inovação precisam ter uma legislação brasileira de licitações e contratações públicas definida e clara. Entretanto, a regulação de compras públicas no Brasil acaba por tornar esse processo ineficiente por ser muito engessado e rígido, não permitindo o desenvolvimento inovador da gestão pública, tornando as CPI's cada vez mais complexas de serem implementadas no Estado (FASSIO *et al.* p. 49, 2021).

A Plataforma de Compras Públicas para Inovação surgiu por meio de um projeto de Tribunal de Contas da União, o “Inovamos”, uma iniciativa que teve como objetivo construir um modelo de apoio à compra pública para inovação na Administração Pública para as Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) e Tribunais de Contas (TCs) e que fosse possível ser replicável para tribunais de outras esferas federativas e outros países da América Latina. O INOVAMOS foi realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Tribunal de Contas da União do Brasil (TCU) para apoiar a compra pública para inovação pela

administração pública em parceria com o Instituto Tellus. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2023).

Por meio de entrevistas qualitativas feitas nesta iniciativa, foi possível consolidar uma série de dificuldades encontradas baseadas nas respostas de gestores públicos. A primeira é a cultura institucional, que por ter ideias muito fortes, há uma fuga de ações novas e dos riscos que elas podem trazer, incapacitando o desenvolvimento da mudança. A segunda é a falta de competências técnicas e a familiaridade com áreas diferentes, como inovação, planejamento e gestão de projetos, casos concretos que sirvam de referências e legislação. A terceira é a falta de alinhamento, ou seja, a diversidade de interpretações de como os instrumentos devem ser aplicados, o que causa uma grande dificuldade de colocar em prática a compra. Ademais, há o medo do controle por temerem a má interpretação e consequente penalização por iniciativas inovadoras. Por fim, a falta de recursos também é um problema enfrentado, já que o tempo e o orçamento são escassos e acabam por desenvolver ações apenas para conter uma demanda e não solucioná-la (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO; BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO, 2022).

Por meio dessas afirmações, é possível compreender que o caminho a ser trilhado pelos gestores públicos é árduo e muitas vezes carente de direcionamentos que façam sentido em processos que requerem algo fora do costume. Por isso, é importante entender o porquê de tanta dificuldade no percurso. Assim, considerando principalmente a dificuldade citada centrada na falta de competências técnicas, é que se baseia este trabalho. Essa dificuldade de prosseguir por causa da falta de conhecimento dos regulamentos, das leis atribuídas e do campo a ser percorrido, traz aos gestores outra dificuldade: a escolha do instrumento adequado a sua compra pública para inovação, que é o tema desta obra. Dessa maneira, por meio do diagnóstico fornecido pelo Tribunal de Contas da União, Banco Interamericano de Desenvolvimento e Instituto Tellus, surge a ideia da Plataforma de Compras Públicas para Inovação, cujo hospedeiro é o Ministério da Economia, além da parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. A seguir, a interface da plataforma:

Plataforma de Compras Públicas para Inovação

O objetivo desta plataforma é impulsionar o bom uso de instrumentos de contratação de soluções inovadoras para enfrentar os desafios públicos. Para contratar inovação é necessário percorrer uma Jornada.

CONHECER A JORNADA



Fonte: CPIN – Compras Públicas para Inovação.

Além disso, durante as entrevistas, foi notado que uma dificuldade na hora de construir a plataforma, foi a alta burocracia e engessamento da Administração Pública. Isso acaba por atrasar o processo, já que o medo de inovar e fazer algo que não o que estava-se acostumado fez com que se estava habituado foi muito presente no desenvolvimento do projeto. Porém, mesmo assim, foi possível sua execução por causa do alinhamento de objetivos entre os atores responsáveis.

Ainda assim, perceberam que durante as reuniões de alinhamento, que os gestores estavam muito empolgados no movimento e que sempre se mostravam super disponíveis para compartilhar os conhecimentos e as vivências deles. Isso ajudou no momento de saber quais eram as dificuldades enfrentadas por eles (além da rigidez presente na Administração Pública) que não permitiam que as compras públicas para inovação fossem executadas.

Ademais, os gestores estavam muito alinhados em relação ao propósito da plataforma, o que permitiu que o processo fosse executado com mais constância. Além disso, os órgãos envolvidos possuíam muita credibilidade no ambiente público. Dessa maneira, a legitimidade da plataforma tende a ser maior e os gestores públicos tendem a confiar mais. Por fim, o contexto social pós pandêmico necessitava de inovação e soluções para problemas complexos e raros. Assim, um

dos indutores da criação da plataforma, foi a pandemia da Covid-19 que permitiu que o interesse dos atores públicos na área da inovação fosse maior.

4.2 identificar os atores e seus papéis na construção da plataforma.

Cada órgão desempenhou um papel importante e portanto, imprescindível na criação e implementação da plataforma. O papel do Tellus foi direcionado à gestão do projeto em si. Ou seja, gestão do design, desenho da plataforma, desenho das funcionalidades e de fazer a interlocução dos atores, criando um ambiente propício que permitisse que os atores colaborassem e criassem, trocando informações. Já o Tribunal de Contas da União exercia um papel de gestor do negócio, gerindo todos os conteúdos relacionados ao aspecto da compra pública de inovação. A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial executou um papel de desenvolvimento da plataforma na parte do software. Por fim, o Ministério da Economia teve um papel político voltado para empregar seu nome, seu capital político dentro do governo direcionado para a iniciativa. Além disso, também fizeram a articulação para trazer a ABDI.

Baseando-se nos papéis dos órgãos envolvidos, um problema identificado ao longo das entrevistas e dos estudos e que na verdade é um ponto a se pensar, é na alimentação da plataforma. Ou seja, chegará um momento em que a plataforma estará tão lotada de conteúdos, que a cautela em assegurar que eles continuem sendo filtrados, deve ser cada vez maior. Isso porque a tendência com o tempo é que a plataforma atraia cada vez mais olhares e conseqüentemente, mais interações e participações de outros órgãos.

Para mais, um risco atrelado à manutenção da plataforma, é o perigo de entrar em desuso ou em obsolescência. E no caso desta, em especial que propõe uma ideia que nunca foi implementada, as chances de logo mais ser copiada e na cópia serem adicionados pontos que não haviam sido implementados, é enorme. Justamente por isso, que os órgãos devem ter o cuidado de sempre averiguar os conteúdos relacionados à plataforma e considerar uma maneira de sempre manter a inovação em prática, seja ela com adição ou melhoramento de funcionalidade. Isso porque os gestores públicos tendem a usar sempre a ideia mais atualizada e que ele considere que ajudará mais em um processo tão complexo e novo como as compras públicas para inovação.

4.3 identificar a reinserção dos resultados da plataforma na sociedade.

Foi discutido acerca do retorno dos resultados da plataforma na sociedade e foi exposto que o retorno esperado para a sociedade se baseia na ideia das compras públicas para inovação e o seu aumento no uso de instrumentos envolvendo uma trilha de planejamento que ajude a tomar boas decisões em contextos diferenciados. Então, o centro da reinserção na sociedade se baseia nas decisões bem fundamentadas, permitindo que as políticas públicas sejam vistas de uma maneira diferente. E justamente por isso, as compras públicas para a inovação não têm o objetivo apenas de inovar e sim, de possibilitar novas soluções para desafios. Por isso, para fazer uma compra pública para inovação, é necessário que realmente haja um desafio característico.

Além disso, pôde-se apreender que a plataforma é uma atividade meio e que o cliente direto é o gestor público. Então, a forma que poderiam assegurar que o papel dela seria executado de maneira eficaz, o ideal seria acompanhar de perto as novas aquisições para inovação pós-plataforma e se de alguma maneira, houve mudanças benéficas no processo. Assim, para que os resultados dela fossem investidos na sociedade, seria necessário primeiro entender que o foco dela é o gestor público e não os cidadãos.

Assim, durante as entrevistas com os especialistas do TCU e Tellus, foi constatado que a plataforma é direcionada aos gestores públicos, seus clientes diretos. Neste ponto é possível perceber que a sociedade fica em um segundo plano quando o assunto é resolução de demandas sociais. Isso se configura em um problema, visto que a inovação requer um desafio e com ela vem a solução, podendo ela resolver diversos problemas dos cidadãos que há muito, intervenções tradicionais não são capazes de solucionar.

A seguir uma tabela com os pontos principais apanhados durante as entrevistas:

Facilitadores	Dificuldades	Expectativas	Retorno à sociedade
<ul style="list-style-type: none">• Atores alinhados;• Muitas parcerias firmadas;	<ul style="list-style-type: none">• Novidade do tema;• Desenvolver algo inexistente;	<ul style="list-style-type: none">• Maior compreensão do tema;• Maior confiança em	<ul style="list-style-type: none">• Decisões bem fundamentadas;

<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade dos órgãos envolvidos; • Contexto social pós pandêmico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Período de eleições; • Burocracia da administração pública. 	<p>executar a inovação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compras públicas de inovação mais eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nas políticas públicas; • Solução de problemas complexos.
--	--	---	---

Fonte: Desenvolvido pela autora.

5. Considerações Finais

A Administração Pública precisa de um plano de ações referentes à melhoria da sociedade por meio das políticas públicas e instrumentos facilitadores do desenvolvimento democrático e solução de problemas complexos. Por ser um caminho labiríntico a ser trilhado, o trabalho se propôs a analisar a Plataforma de Compras Públicas para Inovação para caracterizar como se davam as contratações de inovação para o setor público.

Percebeu-se que os gestores públicos seguem uma cultura da segurança que leva a uma aversão ao risco. Essa aversão resulta no medo do desconhecido e não permite que a inovação seja implementada. Esse medo pode ser explicado pela desconfiança nos órgãos de controle. Então, a visão sobre a área de compras se reflete na falta de capacitação e valorização das pessoas que atuam nesta área. Isso significa que, muitos dos gestores não estão aptos para a definição deste instrumento por passarem das primeiras fases ou terem medo de não saber o que fazer depois.

Por esse motivo, seria propício que o processo de escolha fosse facilitado e direcionado, visando um aumento da Inovação no setor público e o possível retorno dessas inovações para a sociedade, como uma maneira de solucionar demandas complexas. Durante o acompanhamento das reuniões de alinhamento de criação da plataforma e as entrevistas individuais, foi possível notar que os atores envolvidos nesse processo possuem o mesmo objetivo em comum e, portanto, um alinhamento sobre as perspectivas da plataforma e os caminhos que ela deve trilhar em favor da sociedade e da democracia. Entretanto, como ter certeza de que a sociedade vai de fato, receber o retorno dos resultados dela?

Segundo os entrevistados discutiram e confirmaram, os impactos voltados da plataforma podem ser divididos em níveis, sendo eles relacionados uns aos outros,

iniciando uma linha de pensamento pelos impactos sentidos pelos gestores públicos e se desenrolando para a sociedade. O primeiro deles é o aumento da compreensão e do interesse dos gestores públicos pela inovação e consequentemente, pelas compras públicas para inovação.

Além disso, o retorno à sociedade é importante, mas o cliente direto da plataforma são os gestores públicos, já que ela age como um instrumento de objetivo meio e não fim. Por isso, as consequências aos cidadãos e às políticas públicas viriam com o constante monitoramento de compras públicas de inovação executadas a partir da plataforma. Ou seja, monitorar o aumento de inovações após implementação da plataforma e que aí então, seria possível mensurar os impactos refletidos na sociedade. Isso porque, a ideia surgiu como uma forma de direcionar os gestores e de aproximá-lo do controle, sendo estes impactos sociais, as consequências desse instrumento e não o objetivo central.

Portanto, é possível perceber que ainda é um problema que não teve uma solução colocada definitivamente, em prática. Por isso, é mais que necessário que a sociedade faça parte cada vez mais das decisões referentes à plataforma, permitindo que suas demandas sejam solucionadas por instrumentos capazes de manter a inovação como cerne e, portanto, os desafios se tornarão material crucial para que ocorra isso. É justamente neste ponto que a pesquisa se faz importante e necessária a discussão acerca de temas pertinentes à Administração Pública, que mais do que tomadora de decisões, mantém o poder de legitimar as dores da sociedade.

Ademais, considerando os objetivos geral e específicos estabelecidos no início do trabalho, é possível identificar que as motivações da criação da plataforma de compras públicas para inovação surgiram inicialmente de uma ideia da Controladoria-Geral da União, devido à demanda dos gestores públicos acerca das Compras Públicas para Inovação. Logo depois, o projeto Inovamos que chegou ao diagnóstico das dores e receios do setor público e a necessidade de uma plataforma que fosse capaz de reunir todos os conteúdos e insumos levou a uma contratação de inovação da maneira correta.

Portanto, considerando estes pontos de atenção, a seguir serão discutidas algumas propostas de intervenção ou até mesmo sugestões para que os problemas sejam, no mínimo diminuídos.

5.1 Inovação e sociedade

Como desenvolvido ao longo do texto, a sociedade é parte importante do desenvolvimento democrático de uma política pública. Assim, cabe a ela sempre estar informada sobre as ações que a Administração Pública desenvolve e que podem ser de interesse dela. Entretanto, quando uma ação não é veiculada de forma persistente ou até mesmo noticiada nas redes sociais, que é um canal de notícias menos burocrático, fica difícil os cidadãos saberem o que está acontecendo e agirem em prol da resolução de seus problemas. Assim, a falta de informação acaba permitindo que certas políticas públicas sejam feitas apenas internamente no setor público, como uma maneira de agilizar processos e demandas internas, se tornando uma política administrativa e sem retorno à sociedade.

A Plataforma de Compras Públicas para Inovação foi desenvolvida para o direcionamento dos gestores públicos na contratação para inovação, que por ter uma legislação recente e instrumentos que ainda não se encontram em sua forma mais desenvolvida, ou até mesmo, mais explicativa, acaba tornando o processo mais árduo do que deveria ser. Entretanto, quando uma iniciativa envolvendo inovação, não é veiculada de forma intensa, os cidadãos, que são “clientes” diretos dos gestores públicos ficam alheios aos acontecimentos pertinentes a eles.

Este problema impede, por exemplo, que problemas sociais mais complexos e que há muito tempo vem sendo inseridos em pautas e em intervenções (sempre iguais), permaneçam no esquecimento ou até mesmo na tentativa de solucioná-los de maneira igual, sem permitir que a inovação cumpra com seu papel. Assim, um importante instrumento social e que permite que as políticas públicas sejam desenvolvidas de maneira democrática, o *accountability*, que seria a prestação de contas da sociedade para com o governo, é deixado de lado, criando na sociedade, mais um problema de falta de comunicação entre setor público e os cidadãos.

Os órgãos envolvidos na criação e manutenção da plataforma devem estar sempre atentos a este tipo de situação e aproveitar que o projeto está em sua fase inicial para não permitir que certos problemas como esse aconteçam. Por isso, uma

solução importante para lutar contra a desinformação e falta de engajamento da sociedade na plataforma de compras públicas de inovação, é a promoção de um amplo projeto de divulgação nas redes sociais, como uma forma de tornar o acesso o mais acessível possível, a distribuição de panfletos comunicativos e palestras abertas ao público (que sejam amplamente divulgadas) que tenham como objetivo central a exposição das ideias centrais do projeto e discussões acerca do retorno que ela pode ter ao cidadão.

Outra maneira de solucionar ou diminuir as consequências deste problema, seriam as comunicações internas e externas ao setor público com capacitações que permitam que os servidores públicos tenham mais sabedoria quando o assunto é a informação à sociedade. Isso porque não basta apenas criar e implementar políticas públicas, deve haver um trabalho árduo para que elas se tornem instrumento de conhecimento de seus principais interessados: a sociedade. E assim, cabe também à sociedade, assim que toma conhecimento deste projeto, a cobrança e monitoramento das ações desempenhadas e das devolutivas que elas terão para si.

5.2 Plataforma e sua manutenção: o risco da obsolescência

Quando se pensa em um instrumento de inovação, subentende-se que é composta por funcionalidades diversas e que não tenham sido implementadas em outros projetos, muito menos com os mesmos objetivos. Por isso, quando se implementa uma ideia como a Plataforma de Compras Públicas para Inovação, é importante ter em mente que para ela continuar sendo uma ideia inovadora e que de fato, se diferencie das demais ideias que venham a surgir, ela deve se manter em uma constante evolução e desenvolvimento dos objetos presentes nela.

O porquê dessa necessidade é possível notar em projetos inovadores que se tornam obsoletos depois de um tempo, porque surgem outras ideias similares, mas com elementos adicionais ou funcionalidades atualizadas, o que torna a ideia inicial, em uma implementação “batida” e considerada desatualizada e, portanto, inútil aos olhos de quem necessita de com urgência, de dados explicativos e que venham acompanhando a rapidez que é o mundo mercadológico. Além disso, quando se coloca no papel as consequências que a falta de inovação pode trazer à sociedade (vide problemas antigos que não são solucionados porque não são impostas

iniciativas novas), faz-se necessário que ela esteja sempre presente e consequentemente, sejam constantes, principalmente na Administração Pública.

Esse talvez seja o ponto mais desafiador de construir e implementar um projeto inovador. Como mantê-lo no topo das necessidades das pessoas relacionadas ao conteúdo dele? Como permitir que ele continue sendo considerado uma proposta de melhoria e, portanto, uma ideia de direcionamento que permita que o objetivo seja cumprido e o problema proposto seja solucionado? Essas são perguntas que devem estar no radar de monitoramento e mapeamento de construção de plataforma durante todo o processo de criação. São perguntas que dão aos criadores, um norte e uma ideia do que deve ser sempre estudado e mantido como referência de ideia.

Assim, a ideia de solução para que a plataforma não se torne obsoleta sugere-se a constante alimentação dela. E para que isso seja possível de acontecer, é necessário que haja uma equipe voltada apenas para essa finalidade. Uma equipe engajada e que esteja à procura de novas informações a todo momento. Essas informações podem ser relacionadas às funcionalidades, aos conteúdos, identidade visual ou qualquer objeto que possa ser implementado em uma plataforma “copiada”. Ou seja, a ideia é se manter sempre à frente de possíveis cópias e por isso, o mapeamento de inovações e novas informações é crucial.

Além do constante mapeamento de conteúdos pertinentes à plataforma, é necessário que atrelado a ele, esteja também o mapeamento de novas plataformas ou ideias relacionadas às compras públicas para inovação, direcionadas à instrução dos gestores públicos e ao direcionamento de escolha de instrumento. Além disso, é necessário manter o radar para ideias que para mais dos gestores públicos e compras públicas para inovação, projetos que também incluam outros setores da sociedade e novos objetivos de direcionamento. Essas são inovações pontuais que deixariam a Plataforma de Compras Públicas para Inovação atrás de suas “concorrentes”. E por isso, é um problema que deve ser considerado desde a primeira ideia da construção, até os momentos mais desenvolvidos da plataforma.

Desenvolver um objeto inovador não é tarefa fácil quando se considera os riscos envolvidos e o trabalho para que se mantenha inovador. A plataforma de compras públicas para inovação surge com uma ideia de aproximar o gestor público

do controle e com isso, aumentar a inovação envolvida nas contratações públicas e nas implementações de políticas públicas. Portanto, para que isso seja possível, é necessário se atentar aos perigos no meio do caminho e as soluções que devem ser levadas em consideração durante este processo.

Referências

AVELAR, M. M. 7 pontos do Diálogo Competitivo que você precisa saber. Observatório da Nova Lei de Licitações. Disponível em: < [Link](#) >. Acesso em: 03/01/2023.

AZEVEDO, E. Compras Públicas de Inovação: decifrando o caminho para a transformação digital no setor público. Ideação: Inovação em gestão pública, 2022. Disponível em: < [Link](#) > Acesso em 13/08/2022.

CATOZZO, F. Compras Públicas de Inovação: Onde estamos errando?. Solicita, 2019. Disponível em < [Link](#) > Acesso em: 27/12/2022.

Plataforma de Compras Públicas para Inovação. Disponível em: < <https://inovacpin.org/> >. Acesso em 16/01/2023.

FASSIO, R. C. et al. Compras Públicas de Inovação: decifrando o caminho para a transformação digital no setor público. Ideação: Inovação em gestão pública. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 04/01/2023.

FASSIO, R. C. et al. (Org.). Revisitando as compras públicas para inovação no Brasil: oportunidades jurídicas e institucionais, Washington: BID, set. 2021. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 1º nov. 2022.

Foss, M. C., & Bonacelli, M. B. M. (2016). Compras públicas como instrumento de política de estímulo à demanda por inovação: primeiras considerações sobre o sistema paulista de inovação. *Blucher Engineering Proceedings*, 3(4), 303-322.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e**

Cidadania, São Paulo, v. 21, n. 69, 2016. DOI: 10.12660/cgpc. v21n69.53902. Disponível em: < [Link](#) >. Acesso em: 21/01/2023.

Modelo de Apoio a Compras Públicas de Inovação. 2022. Disponível em: [Link](#)
Acesso em: 13/08/2022.

RAUEN, A, T. Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais. – Brasília: IPEA, 2022. p. 15.

Tribunal de Contas da União. Jornada de Compras Públicas de Inovação, Brasília. 2022. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 28/11/2022.

TIDD, B; BESSANT, J. Gestão da Inovação, v. 5. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2015.

Tribunal de Contas da União; Banco Interamericano de Desenvolvimento. Inovamos: Modelos de apoio às Compras Públicas de Inovação. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 30/10/2022.

Tribunal de Contas da União. O que é coLAB-i? Disponível em: [Link](#). Acesso em 30/10/2022.