

INOVAMOS

Apoio à compra pública de inovação

Modelo de Apoio a Compras Públicas de Inovação

REALIZAÇÃO



PARCEIRO TÉCNICO



Códigos JEL: 01, 02, 03, 04, H830, O33, D24 e F43

Palavras-chave: crescimento econômico, políticas de inovação, administração pública, desempenho do setor público, Brasil, América Latina, Compra pública de inovação, talento digital, inovação, produtividades, competitividade, desenvolvimento econômico, tecnologias, startups, empreendedorismo, transformação digital, contratação, organismos de controle.

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons IGO 3.0 Atribuição-NãoComercial-SemDerivações (CC BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) e pode ser reproduzida com atribuição ao BID e para qualquer finalidade não comercial. Nenhum trabalho derivado é permitido.

Qualquer controvérsia relativa à utilização de obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente será submetida a arbitragem em conformidade com as regras da UNCITRAL. O uso do nome do BID para qualquer outra finalidade que não a atribuição, bem como a utilização do logotipo do BID, serão objetos de um contrato por escrito de licença separado entre o BID e o usuário e não estão autorizados como parte desta licença CC-IGO.

Note-se que o link fornecido acima inclui termos e condições adicionais da licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



Banco Interamericano de Desenvolvimento
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	05
1. OBJETIVOS E METODOLOGIA	07
Objetivo do projeto redefinido	10
Metodologia Tellus	13
Cronograma.....	14
Projeto em números	15
2. DIAGNÓSTICO E EXPLORAÇÃO	16
Objetivo e metodologia da pesquisa	17
Perfil dos entrevistados.....	18
Pontos de análise	19
Lógica de mergulho	20
Principais resultados	21
3. COCRIAÇÃO: DAS IDEIAS ÀS SOLUÇÕES.....	41
Processo de cocriação.....	42
Respondendo aos desafios.....	43
Oficinas realizadas.....	44
Sistematização das ideias	46
Modelo de apoio inicial	47

SUMÁRIO

4. PROTOTIPAGEM DAS SOLUÇÕES.....	50
Soluções priorizadas para prototipagem	52
Modelagem dos protótipos	55
Protótipos desenvolvidos.....	56
Encontros de testes	57
Resultados	59
5. APOIO AO ÓRGÃO PILOTO.....	73
Apoio ao órgão piloto	74
Processo de seleção do órgão piloto.....	75
Piloto MDR: mudança de escopo.....	77
Piloto MDR: atividades realizadas	81
Piloto MDR: avaliação.....	82
Principais aprendizados	83
6. MODELO DE APOIO À COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO	91
Jornada de compra pública de inovação	93
Cardápio de soluções	105
Fichas de soluções	107
Roadmap do modelo	126
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
Desdobramentos e uso do modelo de apoio	128
Princípios do modelo de apoio	130

INTRODUÇÃO

Bem-vinda/o ao nosso **Modelo de Apoio a Compras Públicas de Inovação**. Este documento é resultado do **INOVAMOS**, uma iniciativa que teve como objetivo construir um modelo para as Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) e Tribunais de Contas (TCs) apoiarem a compra de inovação na Administração Pública, que seja 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 de inovação pela administração pública em parceria com a Agência Tellus¹.

¹ Estas atividades foram possíveis graças ao projeto *Explorando o potencial do empreendedorismo baseado em tecnologia através da inovação aberta* (BR-T1426).

Este documento consolida um grande esforço do BID, através da Divisão de Competitividade, Tecnologia e Inovação (CTI) e do coLab-i (Laboratório de Inovação e Coparticipação do Tribunal de Contas da União) para impulsionar e potencializar a compra pública de inovação, apontando possibilidades de atuação conjunta entre diferentes atores ao longo do processo.

Ele apresenta o **Modelo de Apoio à Compra Pública de Inovação** e o seu processo de construção, do diagnóstico das principais dificuldades para se contratar inovação na administração pública ao desenho de soluções para apoiar os gestores e gestoras, transpondo essas barreiras.

Também apresentamos os próximos passos para que o Modelo de Apoio à Compra Pública de Inovação ganhe vida e seja implementado nas diferentes esferas de governo brasileiro.

Desejamos a você uma boa leitura!

Este documento está organizado seguindo as etapas de trabalho desenvolvidas ao longo do projeto. **Nele você vai encontrar:**

Objetivos e metodologia

Redefinição do objetivo e cronograma do projeto

1



2

Diagnóstico e exploração

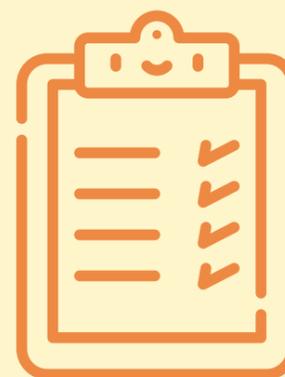
Lógica de mergulho e principais resultados



3

Prototipagem das soluções e piloto

Teste dos protótipos e aprendizados de piloto



4

Modelo de apoio

Evolução, consolidação e desdobramentos



1.

OBJETIVOS E METODOLOGIA



Complexo é o desafio do **projeto INOVAMOS**, realizado pelo **Tribunal de Contas da União (TCU)** e pelo **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**, em parceria com a **Agência Tellus**.

O projeto visa impulsionar e potencializar a compra pública de inovação, apontando possibilidades de atuação conjunta entre diferentes atores ao longo do processo.



Com essa iniciativa, buscamos reforçar a importância de que a inovação seja uma preocupação não apenas das instituições promotoras da inovação, mas do conjunto do setor público, incluindo os órgãos de controle. Acreditamos na importância de processos colaborativos de compras públicas de inovação para que elas sejam bem sucedidas, sempre respeitando as atribuições de cada ator no processo.

A proposta é que os gestores não se vejam sozinhos diante do desafio de inovar, que múltiplos olhares e conhecimentos possam se cruzar e se somar, visando a construção de caminhos de inovação mais sólidos, a melhoria dos serviços públicos e a qualidade do gasto público.



OBJETIVO DO PROJETO REDEFINIDO

O projeto **INOVAMOS** partiu do seguinte objetivo geral:

INICIAL

Construir um **modelo para aumentar a implementação de inovações na Administração Pública** com apoio das Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) e dos Tribunais de Contas da União, Estados ou Municípios (TCs), **sobretudo em programas de inovação aberta**, que seja replicável para tribunais de outras esferas federativas e outros países da América Latina.

OBJETIVO DO PROJETO REDEFINIDO

Todavia, o objetivo geral foi revisitado e redefinido após a conclusão da primeira etapa do projeto (diagnóstico). Na abordagem do Design Thinking (apresentada adiante), a redefinição do objetivo possui um papel importante de regular o desenho de soluções, além de ser um norte para toda a execução do projeto. Com, isso o objetivo do projeto passou a ser:

REDEFINIDO

Construir um **modelo** para as Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) e Tribunais de Contas (TCs) **apoiarem a compra de inovação** na Administração Pública, que seja replicável para tribunais de outras esferas federativas e outros países da América Latina.

OBJETIVO DO PROJETO REDEFINIDO

Para desenvolver o modelo de apoio, o projeto foi subdividido em etapas, com entregas parciais, apresentadas de forma sucinta neste relatório.

GERAL

Construir um modelo para as Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) e Tribunais de Contas (TCs) apoiarem a compra de inovação na Administração Pública, que seja replicável para tribunais de outras esferas federativas e outros países da América Latina.

ESPECÍFICOS

Identificar gargalos relacionados às EFS&TCs que dificultam as contratações de inovação pela Administração Pública

produto 1

Definir metodologia para que as EFS&TCs possam apoiar contratações de inovações pela Administração Pública

produto 2

Apoiar a execução de projeto piloto com o laboratório de inovação do TCU

produto 3

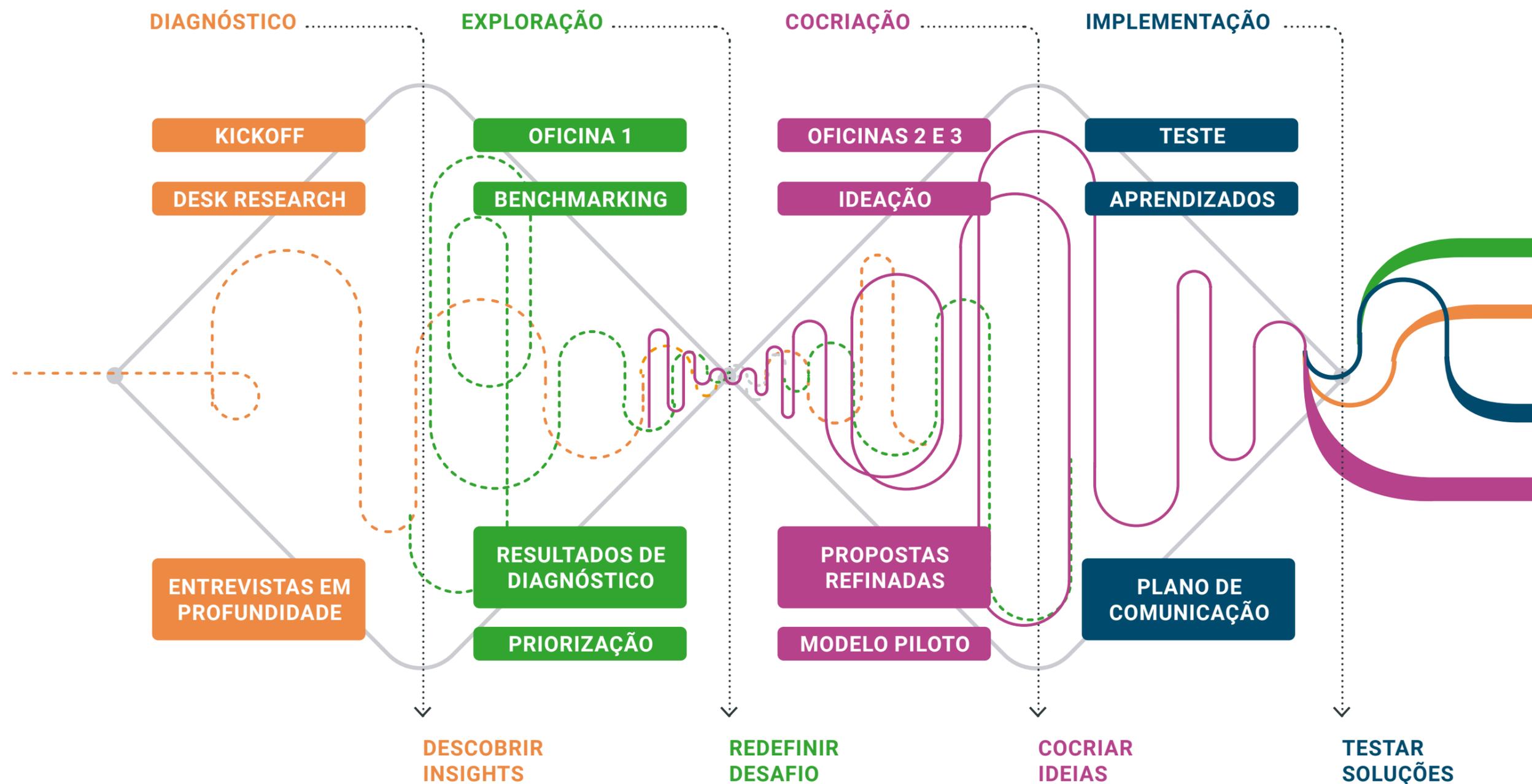
Sistematizar aprendizados visando a replicação para outras EFS&TCs da América Latina

produto 4

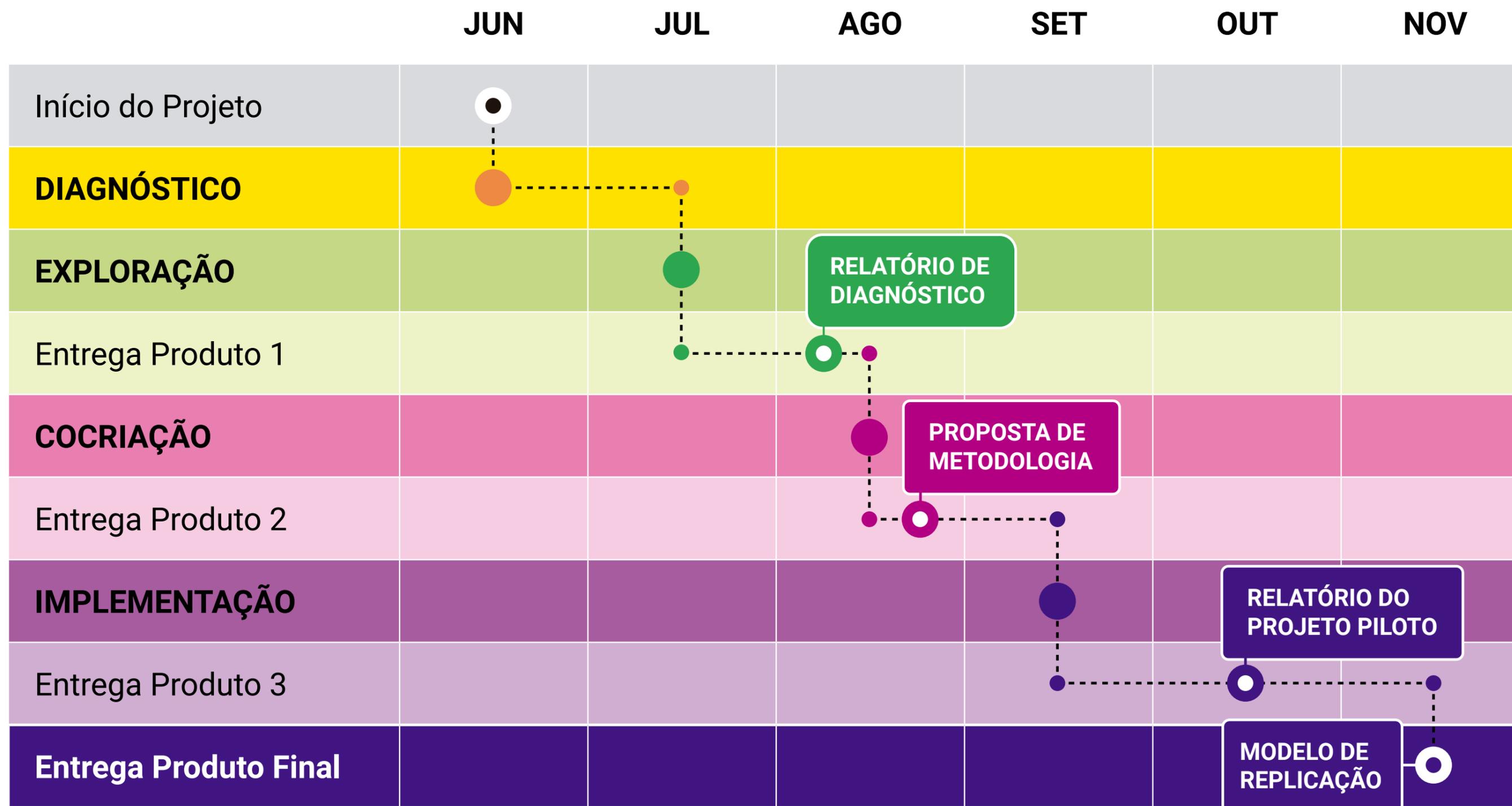
Definir estratégia de comunicação e instrumentos para a **replicação do modelo**

produto 5

METODOLOGIA TELLUS DUPLO DIAMANTE



CRONOGRAMA



PROJETO EM NÚMEROS

27

semanas
de projeto

114

encontros
virtuais

50

reuniões
de trabalho
(BID, TCU e Tellus)

14

reuniões com
órgão piloto
MDR

21

entrevistas em
profundidade

3

Oficinas com
convidados
(1 Exploração
e 2 Cocriação)

25

encontros de
prototipagem e
teste das soluções

81

atores
consultados

1

webinário

2.

DIAGNÓSTICO E EXPLORAÇÃO



OBJETIVO E METODOLOGIA DA PESQUISA

A primeira etapa do projeto teve por objetivo identificar os gargalos relacionados às EFS&TCs que dificultam as contratações de inovação pela Administração Pública.



21 entrevistas on-line em profundidade



28 participantes



realizadas entre os dias **10 e 21/07 de 2020**

Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade de aproximadamente 60 minutos de duração, com uso de roteiros semiestruturados.

Devido à pandemia, a fase de ouvirmos os atores e nos aprofundarmos na compreensão das suas dificuldades, anseios e desejos em relação ao projeto precisou ser realizada toda de forma on-line.

O distanciamento físico se converteu em ganho, dado o contato virtual que permitiu a colaboração de entrevistados de diferentes regiões do país.

Vale mencionar que parte das entrevistas foi acompanhada por parceiros do TCU.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

9

gestores públicos das diferentes esferas: federal, estadual e municipal

ME, MCTI, SDE-SP, SEPLAG-MG, SMIT-PMSP, SMTTDE-PMF, INSS, BNDES.

5

especialistas, entre consultores e acadêmicos: BID e UnB

9

servidores de **órgãos de controle**:

TCU, CGU, AGU, MPRJ

4

representantes do **terceiro setor**: Porto Digital e Aliança pela Inovação.

1

representante do **mercado de tecnologia**.

PONTOS DE ANÁLISE

As entrevistas abordaram **seis questões** principais:

Entendimento sobre o que é inovação

Especificidades da inovação aberta

Gargalos da compra pública de inovação

Visão sobre os órgãos de controle

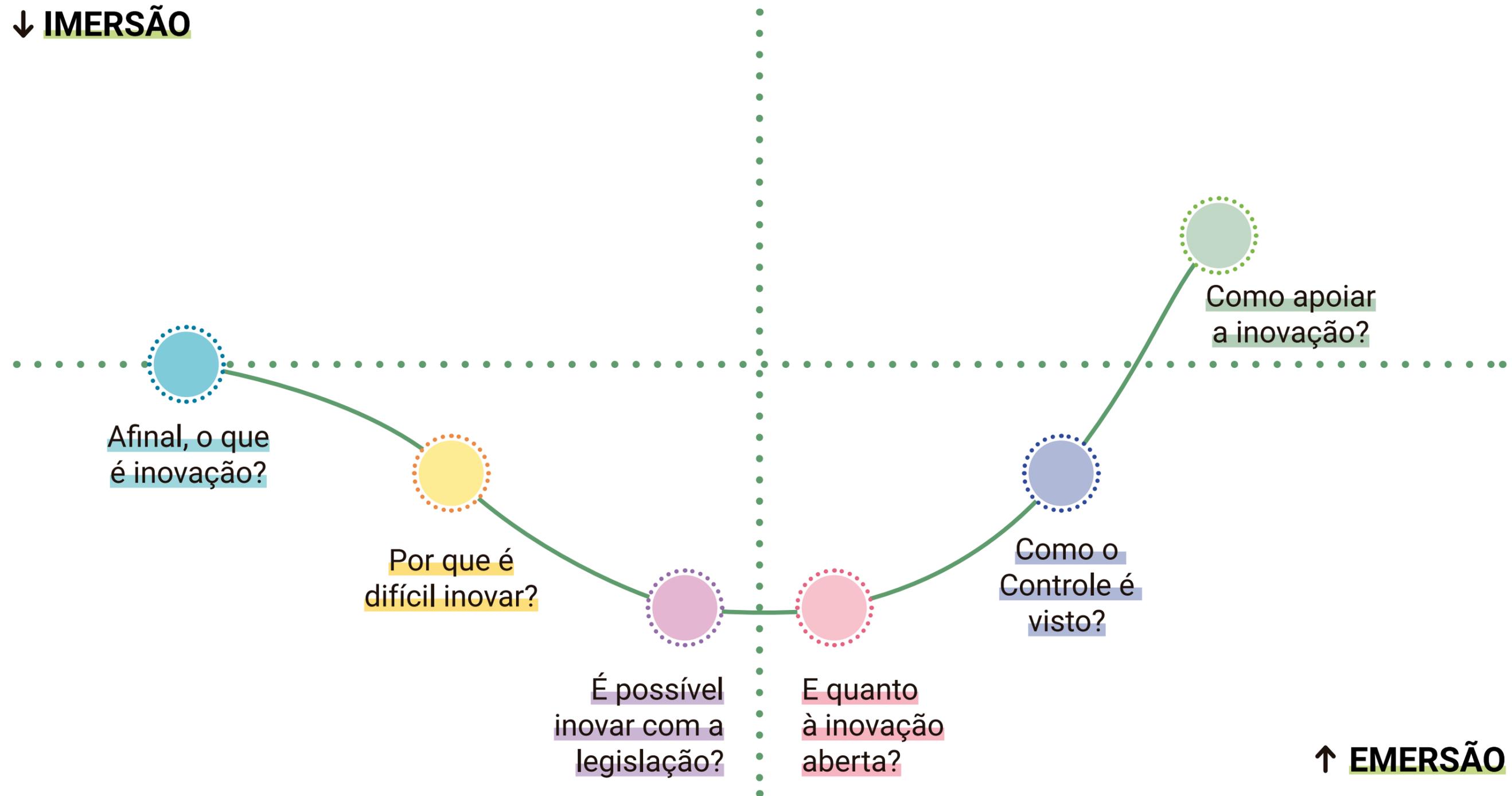
Percepções sobre a legislação atual e os instrumentos jurídicos disponíveis para aquisição de inovação

Ideias preliminares sobre como apoiar os gestores na compra de inovação.



LÓGICA DE MERGULHO

↓ **IMERSÃO**



PRINCIPAIS RESULTADOS

A seguir, destacamos os principais achados do estudo, com foco nos desafios para inovar na administração pública e na visão sobre os órgãos de controle, dada a sua importância para compreensão do **Modelo de Apoio à Compra Pública** proposto.

Os resultados completos dessa pesquisa podem ser consultados no relatório de diagnóstico do projeto.

Alternativamente, um retrato dessa etapa pode ser conferido no infográfico apresentado a seguir.



DIAGNÓSTICO DA COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

REALIZAÇÃO



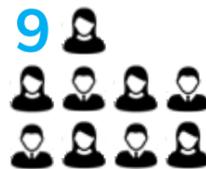
PARCEIRO TÉCNICO



ENTREVISTAS VIRTUAIS EM PROFUNDIDADE



servidores de órgãos de controle



gestores públicos das esferas federal, estadual e municipal



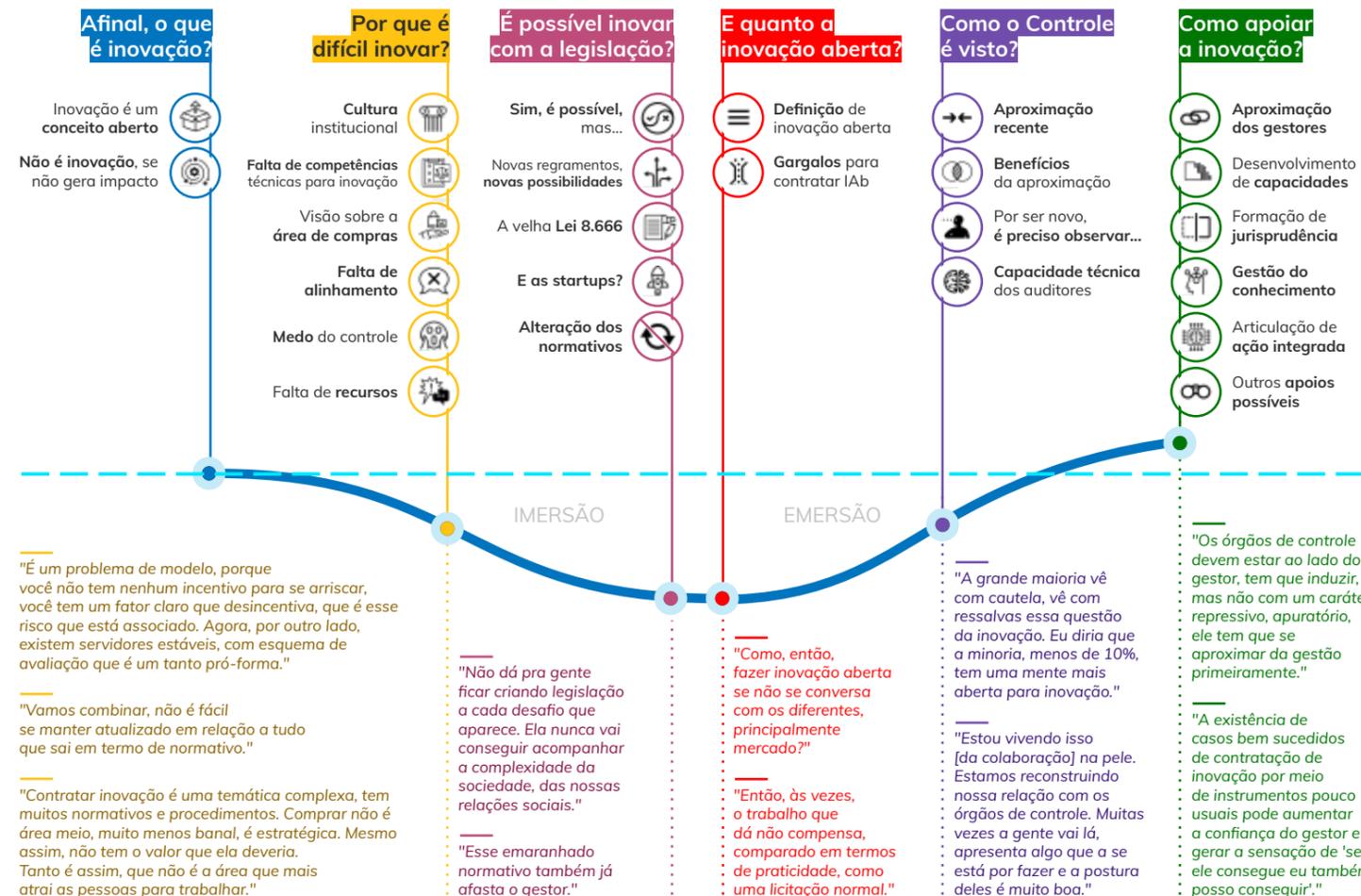
consultores e acadêmicos



representantes do 3º setor e mercado

LÓGICA DOS RESULTADOS

Para apresentar e analisar os achados, organizamos os resultados nos diferentes momentos do mergulho. Na imersão consideramos as respostas às questões de percepção sobre: o conceito de inovação, os gargalos da compra pública inovadora e os normativos atuais. Já na subida, emersão, considerações sobre inovação aberta, visão do Controle e as ações ou iniciativas de apoio à inovação.



[Acessar o documento](#)

POR QUE É DIFÍCIL INOVAR?



Cultura
institucional



Falta de
competências
técnicas



Visão sobre a
área de compras



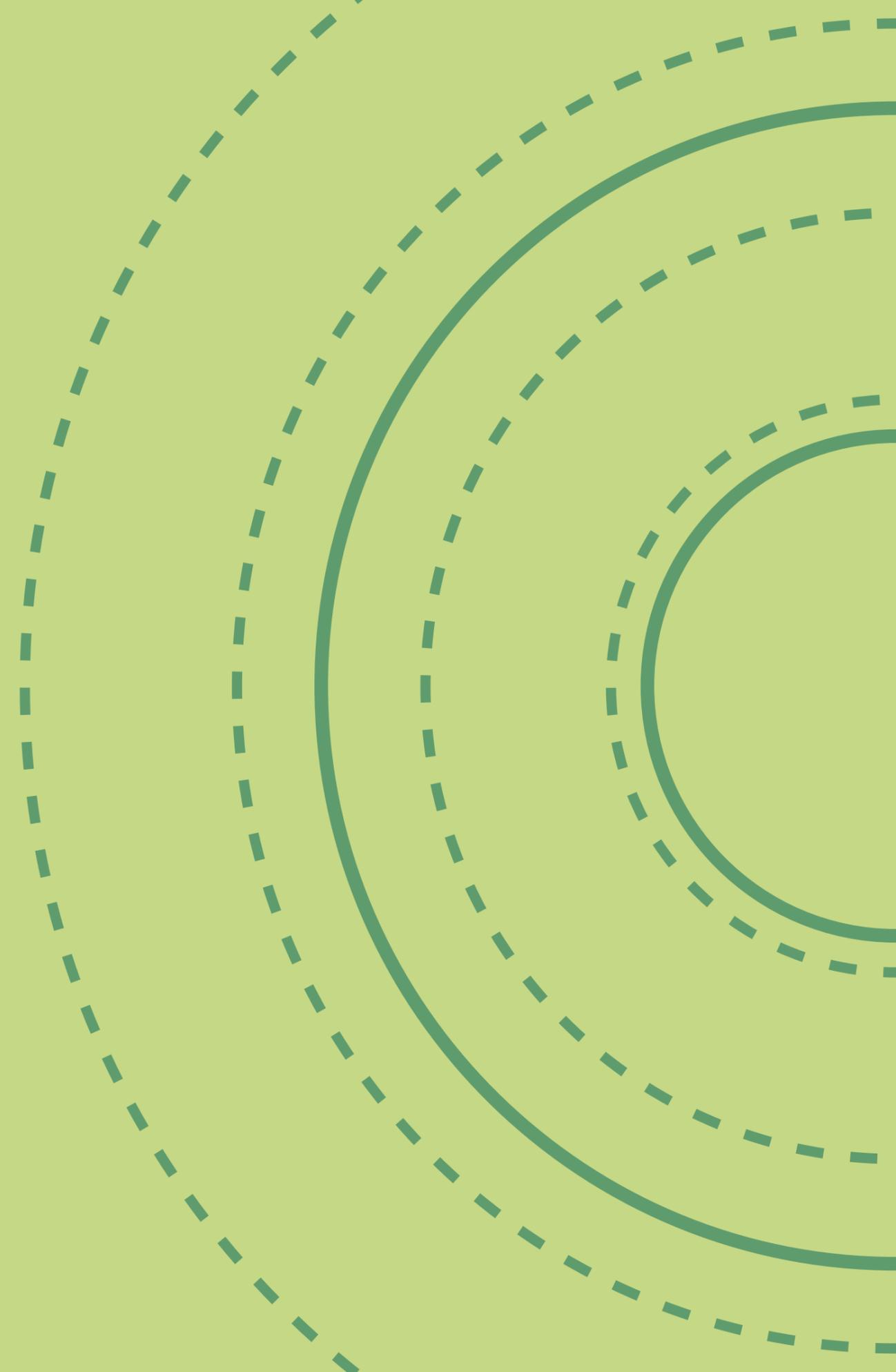
Falta de
alinhamento



Medo do
controle



Falta de
recursos



CULTURA INSTITUCIONAL

A cultura da administração pública brasileira não favorece a mudança e a inovação

As entrevistas apontaram elementos da cultura institucional da administração pública brasileira que dificultam as mudanças e os processos de inovação. São ideias, crenças e representações de mundo que condicionam as ações dos atores e criam uma força inercial que não favorece a inovação.

Para facilitar a análise, agrupamos esses elementos em **três eixos**:

- **Cultura inercial**
(ou... *“sempre foi feito assim”*)
- **Cultura da segurança**
(aversão ao risco)
- **Cultura da desconfiança**
(premissa de que os gestores são corruptos e de que o mercado quer tirar vantagens do Estado).



FALTA DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS



Falta conhecimento e familiaridade com diferentes temáticas

A falta de gestão do conhecimento e de capacitação é vista como um dos maiores gargalos para inovar.

O desconhecimento atinge todos os atores envolvidos no processo, inclusive especialistas no assunto.

A falta de conhecimento envolve:

- **Inovação**
- **Legislação**
- **Planejamento e gestão de projetos**
- **Casos concretos que sirvam de referência.**

VISÃO SOBRE A ÁREA DE COMPRAS

Ausência de visão estratégica sobre a área de compras



Em associação à complexidade dos processos de inovação, alguns entrevistados apontam que as áreas de compras são vistas como meio, quando deveriam ser vistas como estratégicas, dada a sua centralidade em qualquer política pública.

Essa visão contribui para a falta de capacitação e valorização das pessoas que atuam nas áreas de compra.

FALTA DE ALINHAMENTO

Falta consenso sobre como fazer



Há muitos atores e órgãos envolvidos e a análise do processo acontece em cascata.

Há diferentes interpretações sobre a aplicação dos instrumentos e sobre como endereçar um processo de compras.

O sistema federado com legislação municipal, estadual e federal gera incompatibilidades entre as legislações e também entre os próprios tribunais.

Há, ainda, uma percepção de que os órgãos de controle acabam por tomar decisões que deveriam ser do gestor.

MEDO DO CONTROLE

O receio mata a iniciativa na raiz



O “**apagão das canetas**” é uma expressão recorrente e associada ao medo dos gestores de serem mal-interpretados e penalizados por iniciativas inovadoras.

Ser o primeiro, ser vanguarda, é visto como um risco que não compensa.

O medo é generalizado: atinge gestores, assessorias jurídicas, áreas de compras e autoridades máximas dos órgãos.

Contribuem para o medo de inovar:

- **Desconfiança** da boa-fé do gestor como ponto de partida
- **Punição** da pessoa física (CPF)
- **Cultura da auditoria** finalística **muito rígida** ao invés de um monitoramento concomitante com caráter preventivo.

FALTA DE RECURSOS

Falta de tempo e dinheiro limita a inovação

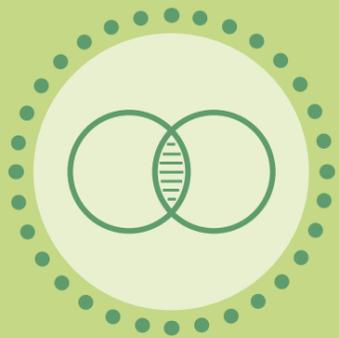


A complexidade dos processos esbarra em outro fator limitante: a falta de tempo.

A administração pública tem uma cultura de “apagar incêndio” e a contratação de inovação demanda tempo para um bom planejamento.

Além disso, os gestores trabalham com orçamento cada vez menor e mais contingenciado, o que dificulta a realização de novas contratações.

COMO O CONTROLE É VISTO?



**Aproximação
recente**



**Benefícios da
aproximação**



**Capacidade técnica
dos auditores**

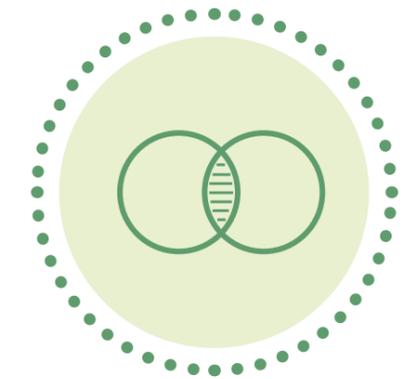


APROXIMAÇÃO RECENTE

Há uma percepção de que os órgãos de controle estão mais próximos, o que é visto com bons olhos

Essa aproximação é vista como uma quebra de paradigma.

Os órgãos de controle, por tradição, têm uma postura de se manifestar somente no final do contrato, ao passo que essa aproximação busca uma interação já no início do processo de compra.



Há um reconhecimento do papel do TCU e do coLAB-i nesse processo de mudança e do seu papel de influência sobre outros órgãos de controle - outras Cortes tendem a mimetizar o comportamento do TCU.

BENEFÍCIOS DA APROXIMAÇÃO

Os benefícios da aproximação são múltiplos



Facilita o diálogo e o alinhamento entre os diferentes atores ao longo do processo.

Permite administrar eventuais conflitos e desentendimentos entre o Controle e o gestor, não no final da prestação de contas, mas durante o processo.

Transfere capacidades para gestores que não possuem o conhecimento técnico necessário para inovar.

Confere maior segurança jurídica ao demonstrar as premissas utilizadas pelo Controle na fiscalização.

Contribui para identificação de riscos e ações de mitigação.

O controle prévio é mais efetivo - o custo administrativo para reaver o gasto de uma compra equivocada é imenso (impossibilidade de se reparar essa ineficiência).

CAPACIDADE TÉCNICA DOS AUDITORES



A lacuna de capacidade técnica não é exclusiva dos gestores

A falta de conhecimento sobre inovação também permeia o interior dos órgãos de controle.

Os perfis dentro dos órgãos de controle são variados: há profissionais interessados em construir soluções junto aos gestores, há outros que entendem que o seu papel não é esse.

Há também diferença entre as equipes de auditores que já estão inseridas em projetos de inovação, e aquelas que costumam auditar processos de compra tradicionais.

Por outro lado, a diferença de especialização entre os auditores é percebida como provisória, pois esse conhecimento tende a circular entre as áreas.

COMO APOIAR A INOVAÇÃO?



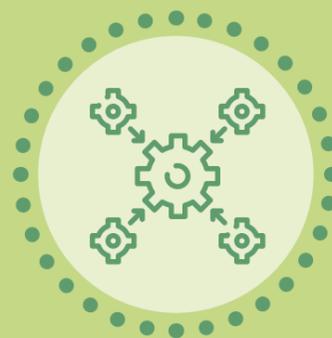
**Aproximação
dos gestores**



**Desenvolvimento
de capacidades**



**Gestão do
conhecimento**



**Articulação de
ação integrada**



COMO APOIAR A INOVAÇÃO

Além de levantar os principais gargalos relacionados à compra pública de inovação, a pesquisa de diagnóstico também fez uma sondagem inicial de possíveis iniciativas para apoiar os gestores públicos, contornando essas barreiras, cabendo destacar:

- Aproximação entre órgãos de controle e gestores.

- Criação de capacidades técnicas para inovação (incluindo os auditores).

- Simplificação da linguagem jurídica, por meio das abordagens de Legal design e Visual Law, de modo a tornar a informação jurídica mais clara e compreensível por qualquer pessoa.

- Gestão do conhecimento e compartilhamento de experiências exitosas de contratação, modelos de documentos etc.

ARTICULAÇÃO E AÇÃO INTEGRADA

A importância do diálogo e da aproximação entre os diferentes atores envolvidos no processo de contratação de uma solução inovadora é um aspecto que permeou todos os debates ao longo do projeto, desde a etapa de diagnóstico.

Cabe destacar, todavia, que a aproximação dos gestores não se limita aos órgãos de controle, devendo envolver todos os atores de ponta a ponta, de modo a compartilhar conhecimentos e promover consensos, gerando eficiência para o processo, elevando a segurança jurídica e a qualidade do gasto público.

ARTICULAÇÃO E AÇÃO INTEGRADA

Além da articulação ao longo do processo de uma compra pública, a pesquisa de diagnóstico assinalou a importância de haver uma coordenação das iniciativas de apoio à inovação.

Ao longo das entrevistas, foi possível identificar várias iniciativas de apoio à compra pública que se sobrepõem ou se complementam e que, de modo geral, não são conhecidas no ecossistema de inovação.

ARTICULAÇÃO E AÇÃO INTEGRADA

A ação integrada entre atores das diferentes esferas de governo é capaz de gerar maior efetividade das iniciativas; economia de recursos (tempo, dinheiro e pessoal); ganho de escala, ao permitir que as iniciativas sejam implementadas em mais de um local; e sustentabilidade, ao despersonalizar as iniciativas.

Esse aprendizado compatibiliza com o Modelo de Apoio à Compra Pública de Inovação elaborado neste projeto, uma vez que ele prevê a participação de outros atores no desenvolvimento e implementação das soluções.

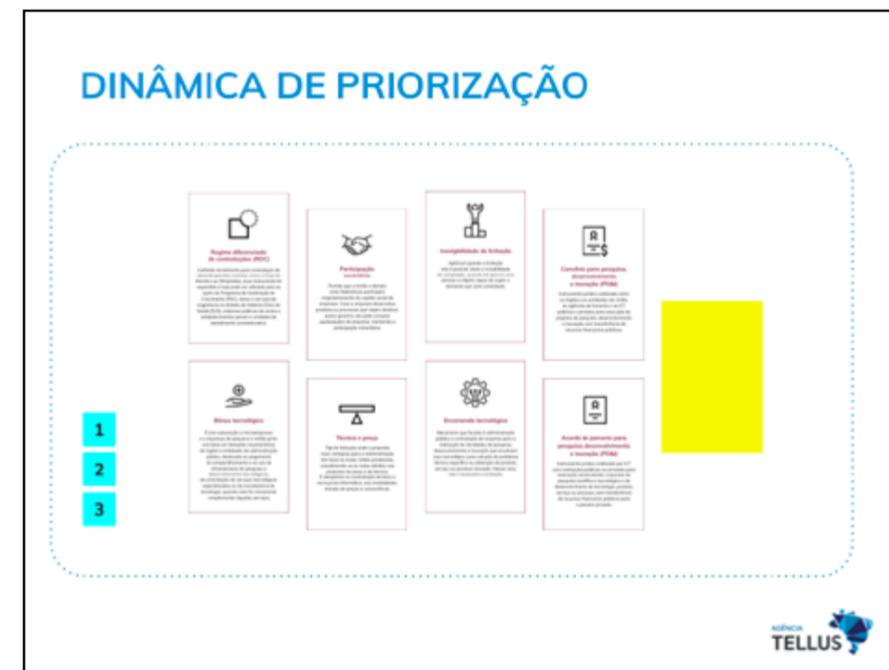
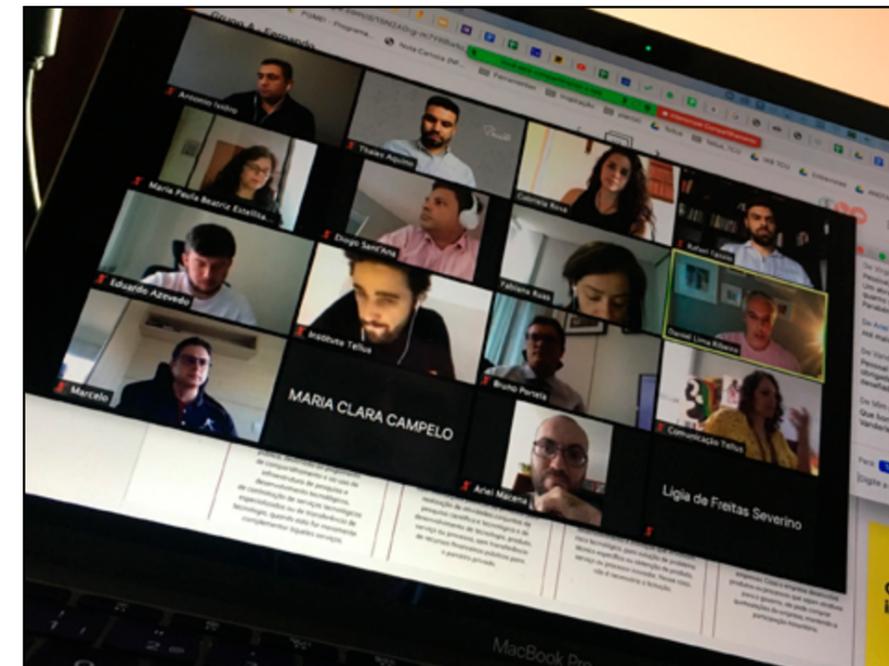


OFICINA DE EXPLORAÇÃO

A etapa de exploração contou com a participação de 15 atores (entre gestores, auditores, acadêmicos e especialistas em inovação) e buscou aprofundar a discussão sobre instrumentos jurídicos pouco utilizados na compra pública de inovação.

A proposta do encontro foi priorizar um instrumento pouco conhecido que pudesse ser utilizado na fase piloto do projeto, de modo a gerar maior conhecimento prático sobre a sua aplicação, beneficiando a administração pública.

Todavia, como será tratado mais adiante, o processo de contratação de uma inovação pelo órgão piloto não chegou à fase de seleção do instrumento jurídico durante o período de acompanhamento do projeto.



OFICINA DE EXPLORAÇÃO

Ao final da dinâmica, sete foram os instrumentos jurídicos de compra pública priorizados pelos participantes:

1. **Concurso**

(associado à Inexigibilidade ou à Dispensa de Licitação)

2. **Técnica e preço**

3. **Bônus Tecnológico**

4. **Encomenda Tecnológica**

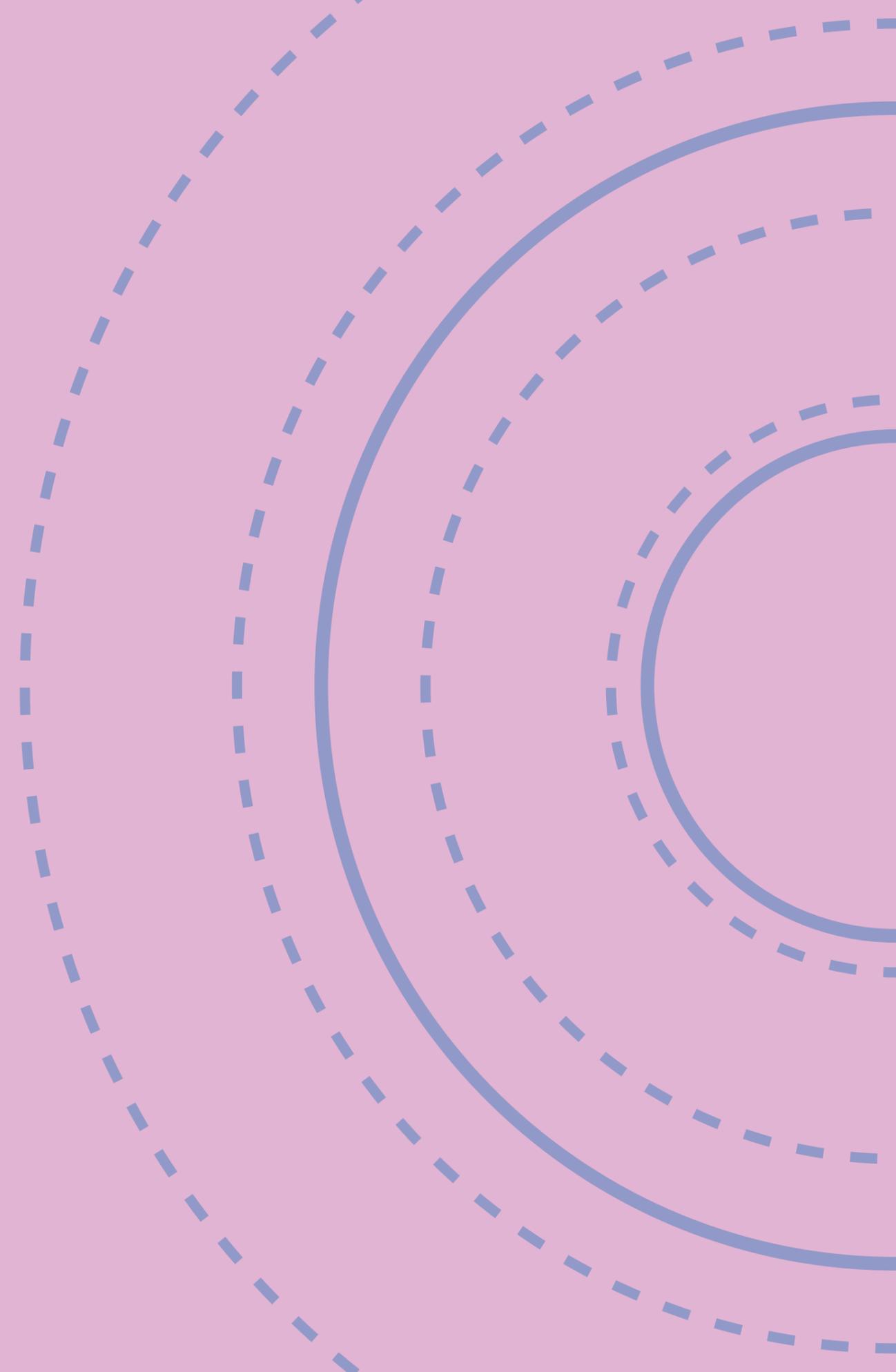
5. **Acordo de parceria, desenvolvimento e inovação (PD&I)**

6. **Aliança Estratégica**

7. **Participação societária.**

3.

COCRIAÇÃO: DAS IDEIAS ÀS SOLUÇÕES



PROCESSO DE COCRIAÇÃO

Enquanto na etapa de diagnóstico identificamos os principais desafios para inovar na administração pública, a etapa de cocriação buscou endereçar essas dificuldades, levantando propostas de soluções.

O processo de cocriação foi favorecido pela participação de múltiplos atores (gestores, auditores, especialistas em inovação, etc), que contribuíram com diferentes pontos de vista sobre os desafios, o que propiciou a troca de experiências e informações além de elevar a qualidade das ideias desenvolvidas.

Cocriar é essencial para que ideias evoluam para além do trivial!

RESPONDENDO AOS DESAFIOS

A cocriação do INOVAMOS buscou responder três desafios, elaborados com base nos achados do diagnóstico.

DESAFIO 1

Como podemos incentivar a compra pública de inovação, aumentando a interface entre gestores e órgãos de controle e mitigando os riscos de responsabilização?

DESAFIO 2

Como podemos apoiar os gestores na compra pública de inovação, superando as lacunas de competências técnicas?

DESAFIO 3

Como podemos documentar aprendizados e articular iniciativas correlatas de apoio à compra pública de inovação, difundindo e dando capilaridade às boas práticas?

OFICINAS REALIZADAS

Os desafios (“Como podemos...”) foram explorados em duas oficinas de cocriação com diferentes atores.

Devido à pandemia, as oficinas precisaram ser realizadas todas de forma on-line, com apoio das plataformas **Zoom** e **Miro**.

Como nas entrevistas, o distanciamento físico se converteu em ganho, uma vez que o encontro virtual permitiu a participação de pessoas de diferentes regiões do país e esferas governamentais.



OFICINAS REALIZADAS

COCRIAÇÃO COM CONVIDADOS



Participantes:
19 (3 gestores, 7 auditores e 9 especialistas)

Ferramentas e dinâmicas:
Brainstorming, clusters, votação e fichas

Resultado:
252 ideias

COCRIAÇÃO COM CONSULTORES TELLUS



Participantes:
4

Ferramentas e dinâmicas:
Brainwriting e discussão das novas ideias

Resultado:
66 ideias

SISTEMATIZAÇÃO DAS IDEIAS

As duas oficinas foram ricas em propostas para endereçar os desafios da compra de inovação na administração pública.

As 318 ideias cocriadas foram analisadas e organizadas em grupos, aproximando temas semelhantes e gerando sentido para todo o conjunto. O resultado foi a produção de **44 soluções** separadas em 11 grupos, de acordo com a sua natureza.

Cada solução recebeu um cartão com as seguintes informações:

O que é: breve descrição da solução

Para que serve: objetivo

Dor que atende: gargalo que busca resolver

Combina com: indicação de outras iniciativas correlatas.

COMUNICAÇÃO

PLATAFORMA (BANCO DE REFERÊNCIAS)

S27

O QUE É: plataforma online, que funciona como um banco de referências, com materiais de apoio diversificados, orientações para compra pública de inovação e compartilhamento de experiências concretas.

PARA QUE SERVE: estabelecer uma base de conhecimento compartilhada que seja referência em compra pública de inovação, facilitando o acesso ao conhecimento, conferindo maior segurança jurídica e eficiência nos processos de inovação.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:



MODELO DE APOIO INICIAL

A etapa de cocriação resultou ainda na proposta preliminar do Modelo de Apoio, composto por:

- **Jornada de compra pública de inovação:** esquema representativo das macro etapas de um processo de compra pública de inovação
- **Principais desafios** enfrentados pelos gestores em cada etapa da jornada (identificados na etapa de diagnóstico)
- **44 soluções (iniciativas)** para apoiar o gestor nas diferentes etapas do processo e também fora desse processo.

A convergência das dores do gestor e a sugestão de soluções para cada etapa da jornada visa a transposição das barreiras e a fluidez na compra pública de inovação.



REVISÃO DAS SOLUÇÕES

Após a entrega do modelo preliminar de apoio composto por 44 soluções, o mesmo foi apreciado pelos parceiros do BID e TCU, discutido e revisado, resultando em uma nova versão com 29 soluções.

As seguintes alterações foram realizadas:

- Os 12 grupos temáticos foram reorganizados e renomeados, totalizando 6 grupos.
- Soluções foram excluídas, mediante o entendimento de que:
 - 1) Ou não faziam sentido
 - 2) Ou não eram soluções, mas princípios ou meio para a execução de outras.
- Soluções semelhantes foram aglutinadas
- Soluções foram renomeadas, buscando uma linguagem mais simples.



VALIDAÇÃO DA JORNADA

Além da revisão das soluções propostas, o esquema representativo da jornada de compra pública de inovação também foi revisado e alterado.

A jornada, inicialmente proposta pelo coLAB-i - Laboratório de Inovação do TCU - foi analisada por quatro especialistas em compra pública de inovação (2 do TCU, 1 da AGU e 1 da PGE-SP) que trouxeram contribuições, alterando o desenho inicial.

Esse relatório apresenta a versão final do Modelo de Apoio à Compra Pública de Inovação, com a jornada validada e as 29 soluções (capítulo 6), mas a versão preliminar desses materiais pode ser conferida em dois documentos:

1) Cardápio de Soluções

2) Roadmap.



Acessar o Cardápio de Soluções

Acessar o Roadmap

4.

PROTOTIPAGEM DAS SOLUÇÕES



FECHAMENTO DO PROJETO

A última etapa do projeto foi dedicada à prototipagem de **seis soluções do Modelo de Apoio** e a uma **parceria com o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR)** para apoiar na contratação de uma solução inovadora.

Os resultados dessa etapa são apresentados neste capítulo e no seguinte.



SOLUÇÕES PRIORIZADAS PARA PROTOTIPAGEM

Das 29 soluções integrantes do Cardápio de Soluções, seis foram escolhidas para serem prototipadas nessa etapa do projeto.

A escolha dos protótipos considerou critérios de aderência (interesse segundo os objetivos do projeto) e a viabilidade de prototipagem diante do cronograma do projeto.

A seleção não foi simples. Uma análise criteriosa foi realizada ao longo de três encontros com os parceiros do BID e TCU.

NOVO CARDÁPIO DE SOLUÇÕES

A partir do Cardápio anterior, por pertinência ao Modelo de apoio proposto, 29 soluções foram consolidadas nesta nova lista de iniciativas de transposição de barreiras à inovação:

001	Painel de informações do processo de compra	008	Prêmio INOVAMOS	015	Oficina de Simulação de Compras de Inovação	022	Checklist licitatório
002	Rede de apoio para gestores	009	Canal virtual de compra pública de inovação	016	Multiplicadores da Inovação	023	Guia de apoio à auditoria
003	Rede de apoio para Órgãos de Controle	010	Encontro de Compras Públicas de Inovação - ECPi	017	Newsletter	024	Guia de apoio ao gestor
004	Acompanhamento ágil no processo de auditoria	011	Capacitação em inovação para gestores	018	Publicações	025	Modelos/ templates de documentos
005	Mentoria para gestores	012	Trilha de Capacitação em Inovação	019	Mapa decisório de opções de contratação	026	Experiências e processos
006	Audiências de inovação	013	Capacitação para Órgãos de Controle	020	Fluxo de compra de inovação	027	Plataforma (banco de referências)
007	Parcerias para inovação	014	Capacitação para assessorias jurídicas dos órgãos	021	Caso modelo do instrumento jurídico	028	Indicadores de compras de inovação
						029	Speed dating

● Interna a jornada ● Externa a jornada ● Prototipada

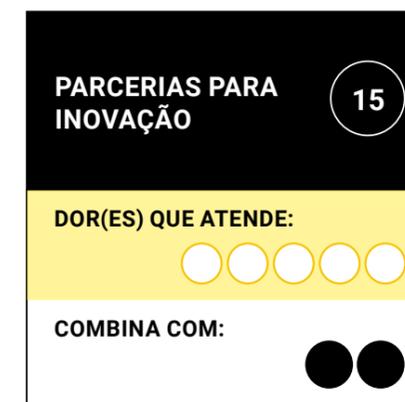
127



SOLUÇÕES PROTOTIPADAS

Ao fim das rodadas de análise e discussão, seis foram as soluções priorizadas para prototipagem:

- **Mentoria para gestores**
- **Parcerias para inovação**
- **Canal virtual de compra pública de inovação**
- **Caso modelo do instrumento jurídico**
- **Guia de apoio à auditoria**
- **Guia de apoio ao gestor.**



PROTÓTIPOS E TESTES

A prototipagem das seis soluções do modelo de apoio foi realizada em duas etapas:

- **Modelagem dos protótipos**
- **Teste dos protótipos**

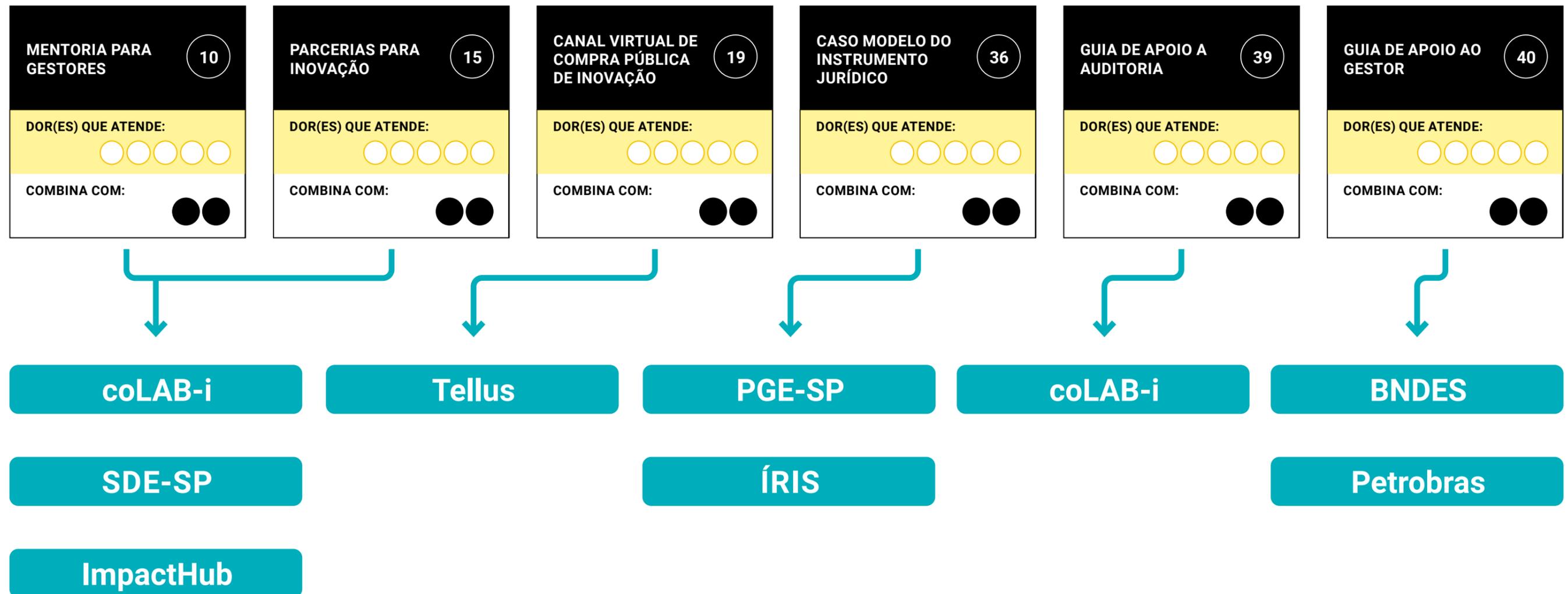
Enquanto a rodada de modelagem contou com nove especialistas sobre os temas abordados, os encontros de teste tiveram 32 convidados, incluindo novos especialistas, além do público-alvo das soluções.

Cada encontro contou com um roteiro específico, de acordo com a natureza da solução e o objetivo (modelagem ou teste de um protótipo).

Todos os encontros tiveram a presença de pelo menos uma pessoa parceira (TCU e BID).



MODELAGEM DOS PROTÓTIPOS



PROTÓTIPOS DESENVOLVIDOS

Após os cinco encontros de prototipagem, as informações coletadas foram sistematizadas, dando origem aos seis protótipos.

Dois tipos de protótipos foram desenvolvidos:

- **Documento:** descreveu a estrutura, conteúdo, o fluxo, ficha, sumário etc.

- **Imagem:** simulou visualmente os elementos do Canal Virtual.

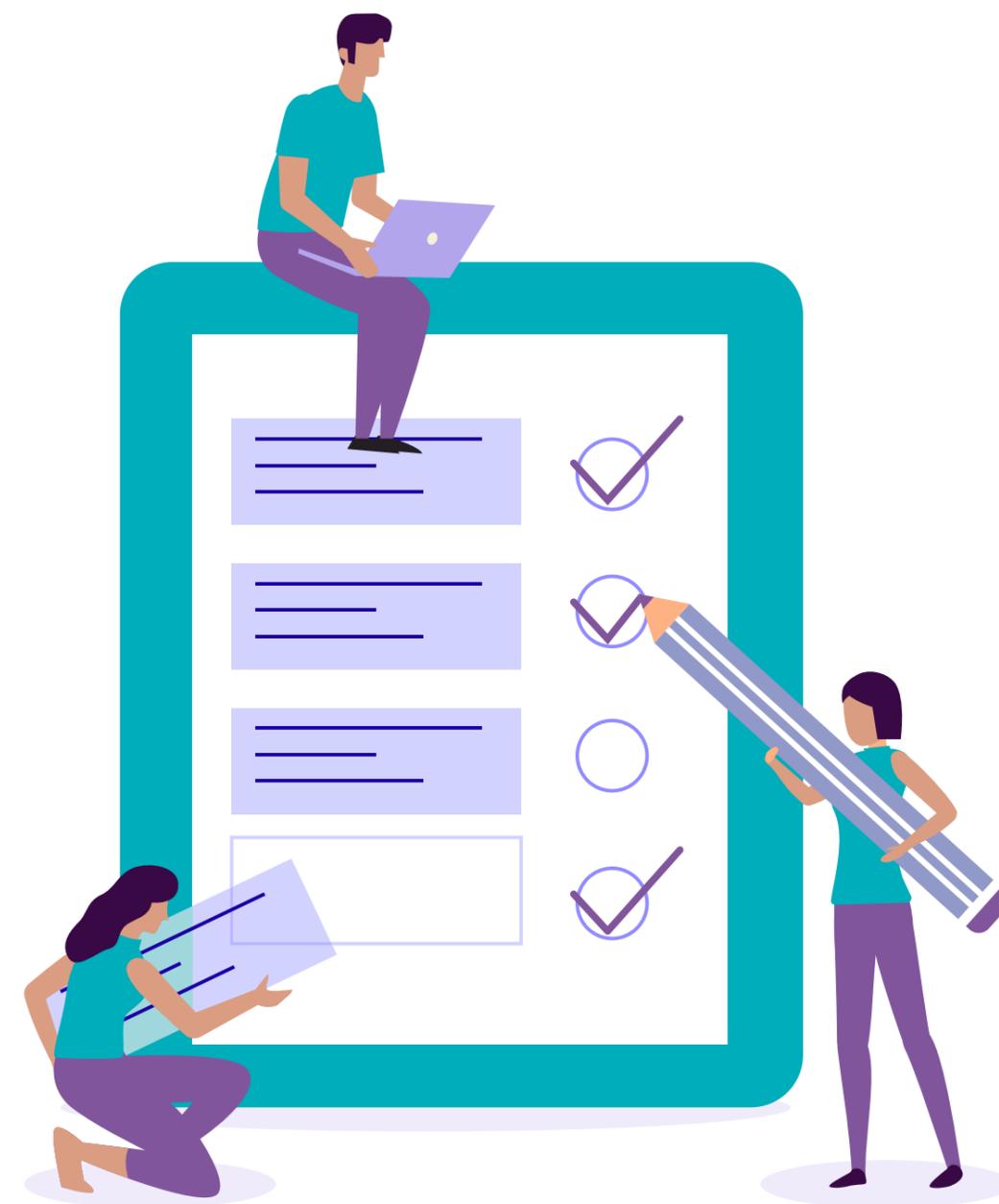


ENCONTROS DE TESTES

Com os protótipos prontos, foram iniciadas as rodadas de teste.

Para os encontros, foram convidados novos especialistas e também o público-alvo das soluções, totalizando 32 pessoas. Além das conversas (principal mecanismo de validação dos protótipos), sete devolutivas foram feitas por escrito via e-mail ou formulário eletrônico.

As conclusões e insights foram registrados, possibilitando a construção de um documento detalhado, que sirva de apoio para o futuro desenvolvimento dessas soluções.



ENCONTROS DE TESTES

Mentoria para gestores	Parcerias para inovação	Canal virtual de compra pública de inovação	Caso modelo do instrumento jurídico	Guia de apoio à auditoria	Guia de apoio ao gestor
TCU	TCU	AGU	SMS-PMJF	MPRJ	SMIT-SP
BNB	SMIT-SP	SES-SP	SES-SP	CGU	SES-SP
SES-SP	Aliança pela inovação	SMIT-SP	TCU	TCU	SMS-PMJF
			BID	TCE-SP	TCU
			CIEB	PGE-SP	
			Aliança pela inovação		
			IEA/USP		
			FGV		
			PGE-SP		

NOTA: A validação do protótipo por esses atores foi realizada por meio de formulário eletrônico

RESULTADOS

Dos seis protótipos avaliados, um foi considerado de rápida utilização, podendo ser realizado no curto a médio prazo, necessitando apenas de algumas adições de informação; já os outros 5 foram aprovados com ressalvas, pois necessitam de adaptações em seu processo.

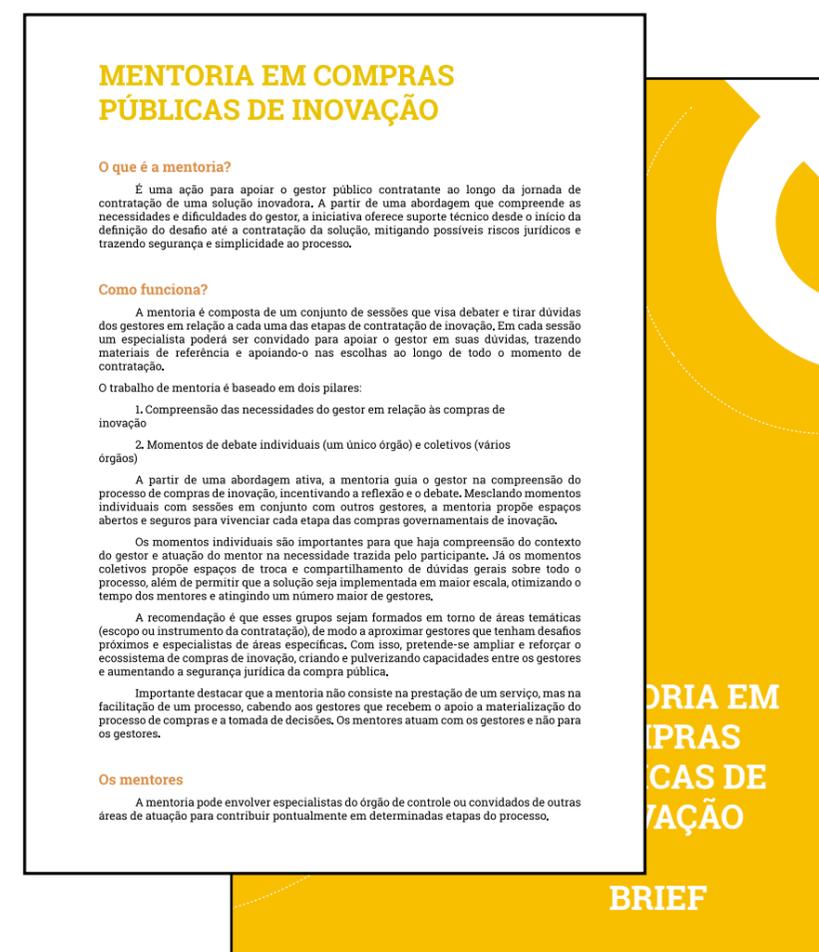
Nas próximas páginas, iremos apresentar essas informações de forma resumida; para maiores dados, consultar os documentos de análise de protótipos.



MENTORIA PARA GESTORES PROTÓTIPO DESENVOLVIDO

Documento que apresenta uma proposta de ação para apoiar o gestor público contratante ao longo da jornada de contratação de uma solução inovadora.

A partir de uma abordagem que compreende as necessidades e dificuldades do gestor, a iniciativa oferece suporte técnico desde o início da definição do desafio até a contratação da solução, mitigando possíveis riscos jurídicos e trazendo segurança e simplicidade ao processo.



[Acessar o documento](#)

MENTORIA PARA GESTORES

ANÁLISE DO PROTÓTIPO



[Acessar o documento](#)

O protótipo é objeto de divergência: enquanto os gestores o receberam com entusiasmo, os auditores o viram com ressalva e preocupação.

Na opinião dos auditores, a proposta de mentoria apresentada caracteriza uma espécie de consultoria, fugindo do escopo de atuação do Controle.

Outros desafios se apresentam: falta de conhecimento sobre inovação por parte dos auditores; indisponibilidade de tempo para acompanhar todo o processo de compra; escassa jurisprudência formada sobre compras de inovação, o que dificulta uma orientação segura.

Apesar das limitações que dificultam a sua aplicação em larga escala, essa solução permanece desejável pela capacidade de gerar resultados efetivos. Uma alternativa é que o mentor seja um especialista de fora convidado para apoiar.

Número de avaliadores (conversas + formulários)

6

Perfil dos avaliadores

gestor executivo estadual, gestor empresas públicas, órgãos de controle

Aprovado?

sim

sim, com ressalvas

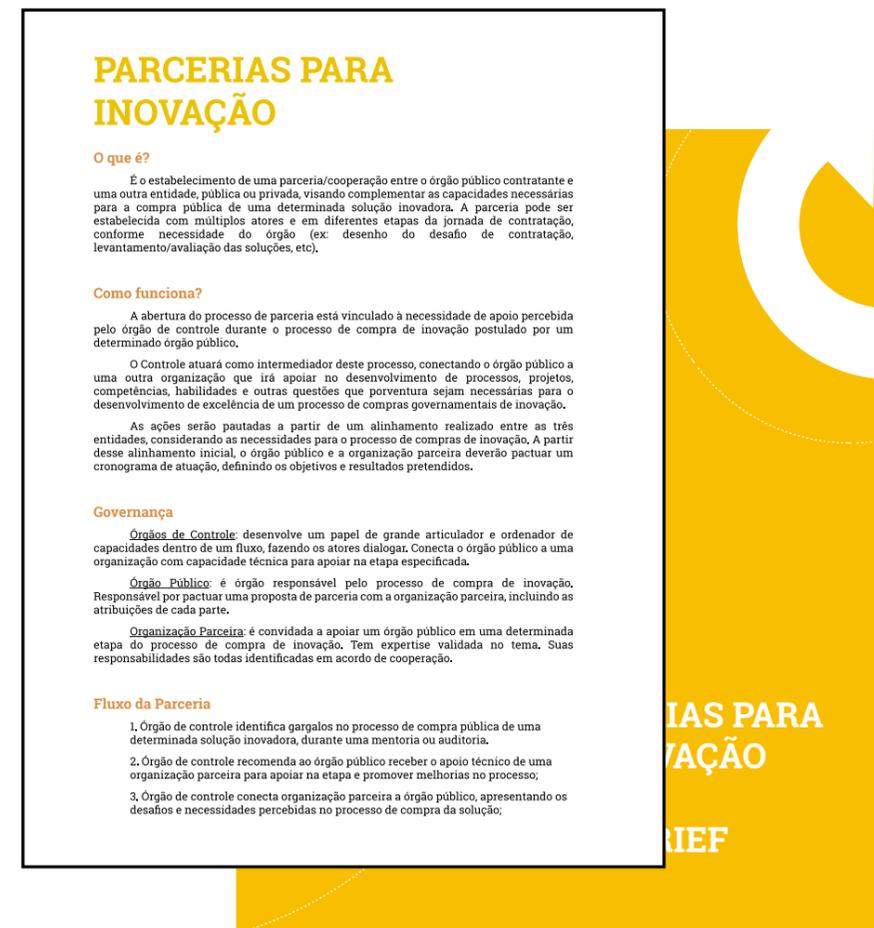
não

PARCERIAS PARA INOVAÇÃO

PROTÓTIPO DESENVOLVIDO

Documento que apresenta o desenho de uma possível parceria/cooperação entre o órgão público contratante e outra entidade, pública ou privada, visando complementar as capacidades necessárias para a compra pública de uma solução inovadora.

A parceria pode ser estabelecida com múltiplos atores e em diferentes etapas da jornada de contratação, conforme necessidade do órgão (ex: desenho do desafio de contratação, levantamento/avaliação das soluções etc).



PARCERIAS PARA INOVAÇÃO

O que é?

É o estabelecimento de uma parceria/cooperação entre o órgão público contratante e uma outra entidade, pública ou privada, visando complementar as capacidades necessárias para a compra pública de uma determinada solução inovadora. A parceria pode ser estabelecida com múltiplos atores e em diferentes etapas da jornada de contratação, conforme necessidade do órgão (ex: desenho do desafio de contratação, levantamento/avaliação das soluções, etc).

Como funciona?

A abertura do processo de parceria está vinculado à necessidade de apoio percebida pelo órgão de controle durante o processo de compra de inovação postulado por um determinado órgão público.

O Controle atuará como intermediador deste processo, conectando o órgão público a uma outra organização que irá apoiar no desenvolvimento de processos, projetos, competências, habilidades e outras questões que porventura sejam necessárias para o desenvolvimento de excelência de um processo de compras governamentais de inovação.

As ações serão pautadas a partir de um alinhamento realizado entre as três entidades, considerando as necessidades para o processo de compras de inovação. A partir desse alinhamento inicial, o órgão público e a organização parceira deverão pactuar um cronograma de atuação, definindo os objetivos e resultados pretendidos.

Governança

Órgãos de Controle: desenvolve um papel de grande articulador e ordenador de capacidades dentro de um fluxo, fazendo os atores dialogar. Conecta o órgão público a uma organização com capacidade técnica para apoiar na etapa especificada.

Órgão Público: é órgão responsável pelo processo de compra de inovação. Responsável por pactuar uma proposta de parceria com a organização parceira, incluindo as atribuições de cada parte.

Organização Parceira: é convidada a apoiar um órgão público em uma determinada etapa do processo de compra de inovação. Tem expertise validada no tema. Suas responsabilidades são todas identificadas em acordo de cooperação.

Fluxo da Parceria

1. Órgão de controle identifica gargalos no processo de compra pública de uma determinada solução inovadora, durante uma mentoria ou auditoria.
2. Órgão de controle recomenda ao órgão público receber o apoio técnico de uma organização parceira para apoiar na etapa e promover melhorias no processo;
3. Órgão de controle conecta organização parceira a órgão público, apresentando os desafios e necessidades percebidas no processo de compra da solução;

IAS PARA
INOVAÇÃO
RIEF



[Acessar o documento](#)

PARCERIAS PARA INOVAÇÃO

ANÁLISE DO PROTÓTIPO

É consenso entre os entrevistados que o modelo inicialmente proposto tinha um desenho de difícil implementação por diferentes motivos. O controle era descrito como intermediador do processo, mas as atribuições previstas implicam risco de desvio de função para esses órgãos. Além disso, ainda não há uma cultura de inovação estabelecida nos próprios órgãos de controle.

A sugestão é que esse processo ocorra com a criação de uma área específica dentro do órgão de controle e independente dos auditores que fiscalizam o processo.



[Acessar o documento](#)

Número de avaliadores (conversas + formulários)

7

Perfil dos avaliadores

órgãos de controle, gestores públicos e terceiro setor

Aprovado?

sim

sim, com ressalvas

não

PARCERIAS PARA INOVAÇÃO

ANÁLISE DO PROTÓTIPO



[Acessar o documento](#)

Ela ficaria responsável pela orientação ao processo, trazendo sugestões e propostas de parcerias. O diálogo entre essa área - orientada à inovação - e as áreas tradicionais de fiscalização pode gerar conflitos, mas isso é percebido como pontos geradores de capacidades e mudança de modelos mentais no órgão de controle. Outra alternativa apresentada é que a solução seja uma iniciativa do Executivo, contando com a parceria do Controle sempre que desejável.

Independente dessas questões, houve menção de que esse mecanismo poderia trazer benefícios, como a celeridade das auditorias e o enfrentamento do medo por parte do gestor público em realizar tais tipos de compras públicas.

Número de avaliadores (conversas + formulários)

7

Perfil dos avaliadores

órgãos de controle, gestores públicos e terceiro setor

Aprovado?

sim

sim, com ressalvas

não

CANAL VIRTUAL PROTÓTIPO DESENVOLVIDO

É um canal para debater e apresentar questões e desafios sobre compras públicas de inovação, trazendo sempre um conteúdo validado e interessante para o gestor. Foram prototipados dois canais do Tribunal de Contas da União, um na plataforma YouTube e outro no Instagram.



 [Acessar o documento](#)

CANAL VIRTUAL

ANÁLISE DO PROTÓTIPO



[Acessar o documento](#)

A ideia de um canal virtual foi interessante, mas com algumas ressalvas. O YouTube é a plataforma mais aceita, pois ele poderia ser um local para conversas com gestores especialistas nos diferentes temas vinculados a compras de inovação, sendo um meio de divulgar experiências positivas e desafios; o modelo de conteúdo via entrevistas e/ou conversas foi o mais solicitado.

Já a existência de um segundo canal, o Instagram, seria apenas para dar suporte ao primeiro - no caso, o Instagram apoiaria a divulgação de conteúdos central no YouTube.

Porém, os avaliadores não veem um órgão de controle como sendo produtor de tal canal, pela necessidade de possuir uma equipe com um know-how que não se encontra nessas organizações. Por essa razão, a iniciativa pode ser fruto de uma parceria com outros órgãos, na qual a participação do Controle é bem vista e desejável.

Número de avaliadores (conversas + formulários)

4

Perfil dos avaliadores

órgão de controle, gestor municipal, área de compras estadual

Aprovado?

sim

sim, com ressalvas

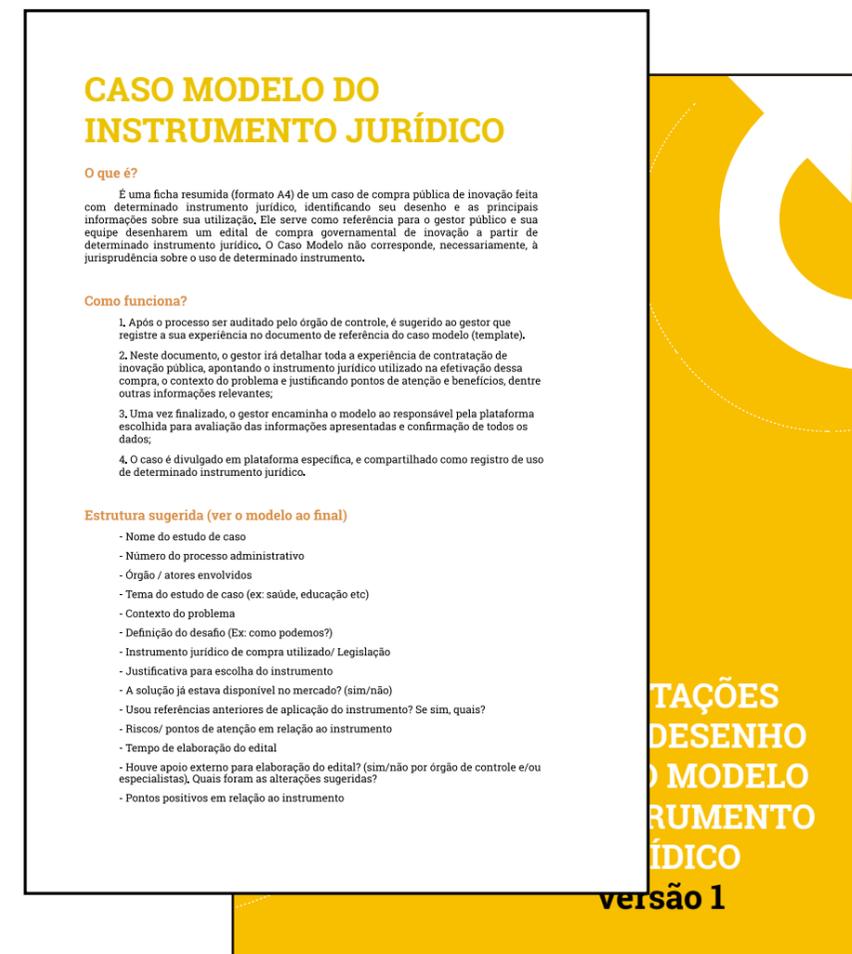
não

CASO MODELO DO INSTRUMENTO JURÍDICO

PROTÓTIPO DESENVOLVIDO

É uma ficha resumida (formato A4) de um caso de compra pública de inovação feita com determinado instrumento jurídico, identificando seu desenho e as principais informações sobre sua utilização.

Serve como referência para o gestor público conhecer casos concretos de aplicação de determinado instrumento jurídico. O Caso Modelo não corresponde, necessariamente, à jurisprudência sobre o uso de determinado instrumento.



[Acessar o documento](#)

CASO MODELO DO INSTRUMENTO JURÍDICO

ANÁLISE DO PROTÓTIPO

A todos os avaliadores, a sugestão pareceu pertinente e possível de ser implementada.

O reconhecimento da importância desse documento dá-se pela necessidade de compartilhar casos que orientem os gestores num determinado processo de compras públicas de inovação. As questões que geram dúvida estão principalmente vinculadas ao nome do documento, que necessita de um complemento para identificar que se tratam de compras públicas de inovação, e a adição de alguns campos para que sua leitura seja mais completa.



[Acessar o documento](#)

Número de avaliadores (conversas + formulários)

3+6

Perfil dos avaliadores

órgão de controle, gestor municipal, área de compras estadual

Aprovado?

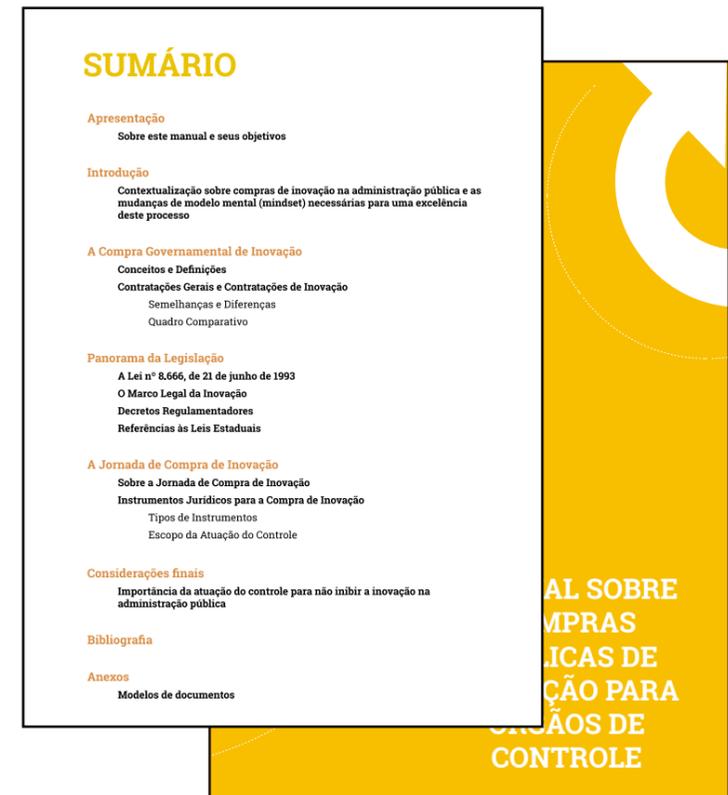
sim

sim, com ressalvas

não

GUIA DE APOIO À AUDITORIA PROTÓTIPO DESENVOLVIDO

Corresponde ao sumário de um guia para órgãos de controle, com conteúdos sobre como examinar contratações de soluções inovadoras apresentando os critérios de análise, bem como os principais pontos de atenção do controle frente aos riscos inerentes a cada instrumento. Com isso, objetiva-se orientar profissionais de controle interno ou externo quanto às peculiaridades da compra pública de inovação e de cada instrumento de contratação, promovendo maior alinhamento entre os atores ao longo de todo o processo.



SUMÁRIO
Apresentação Sobre este manual e seus objetivos
Introdução Contextualização sobre compras de inovação na administração pública e as mudanças de modelo mental (mindset) necessárias para uma excelência deste processo
A Compra Governamental de Inovação Conceitos e Definições Contratações Gerais e Contratações de Inovação Semelhanças e Diferenças Quadro Comparativo
Panorama da Legislação A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 O Marco Legal da Inovação Decretos Regulamentadores Referências às Leis Estaduais
A Jornada de Compra de Inovação Sobre a Jornada de Compra de Inovação Instrumentos Jurídicos para a Compra de Inovação Tipos de Instrumentos Escopo da Atuação do Controle
Considerações finais Importância da atuação do controle para não inibir a inovação na administração pública
Bibliografia
Anexos Modelos de documentos

 [Acessar o documento](#)

GUIA DE APOIO À AUDITORIA ANÁLISE DO PROTÓTIPO

 [Acessar o documento](#)

De modo geral, a proposta de um documento orientador para os órgãos de controle é bem compreendida e bem avaliada, além de ser vista como necessária. Há um reconhecimento de que, para fomentar a inovação na administração pública, é preciso cultivar essa mentalidade (mindset) e capacitar os auditores para fiscalizar contratos dessa natureza, contornando, assim, o famoso “apagão das canetas”. Nesse sentido, o documento foi apontado como enriquecedor e necessário para difundir e padronizar o conhecimento sobre o tema nos órgãos de controle.

Houve, contudo, sugestões de ajuste no conteúdo proposto. Além disso, foi apontada a necessidade de esclarecer por que uma solução com foco nos auditores compõe um modelo de apoio que tem os gestores como público-alvo. Em que pese a importância do documento, isso não estava claro no desenho original.

Número de avaliadores (conversas + formulários)

6+1

Perfil dos avaliadores

órgão de controle

Aprovado?

sim

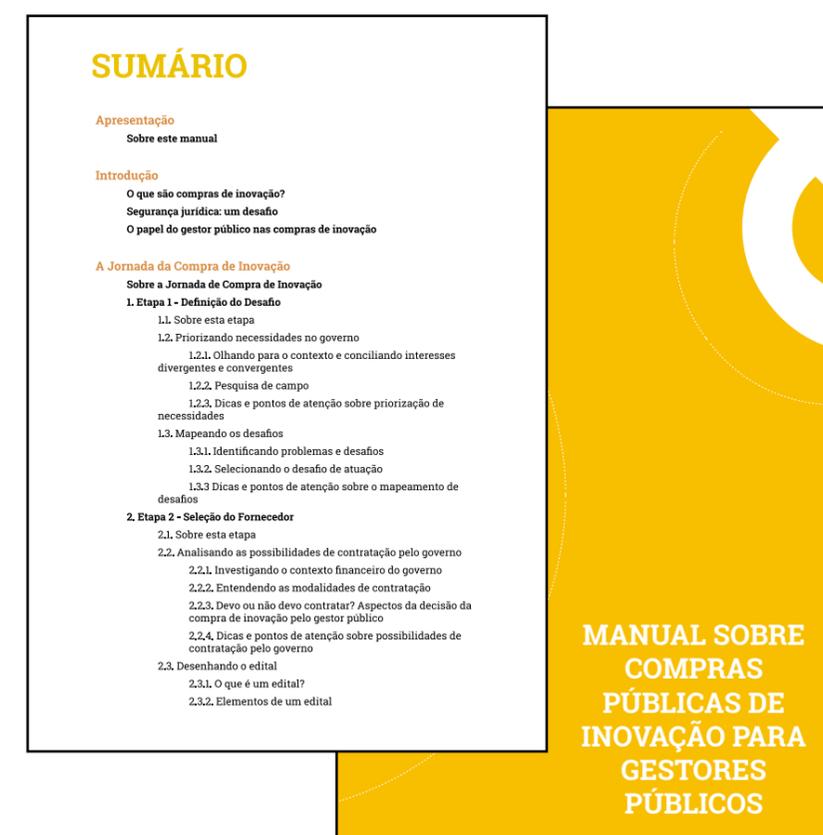
sim, com ressalvas

não

GUIA DE APOIO AO GESTOR PROTÓTIPO DESENVOLVIDO

Corresponde ao sumário de um guia para apoiar os gestores no processo de contratação de inovação.

Aqui, pretende-se observar se o conjunto de temas são pertinentes para apoiar o gestor no processo de compras de inovação.



SUMÁRIO
Apresentação
Sobre este manual
Introdução
O que são compras de inovação?
Segurança jurídica: um desafio
O papel do gestor público nas compras de inovação
A Jornada da Compra de Inovação
Sobre a Jornada de Compra de Inovação
1. Etapa 1 - Definição do Desafio
1.1. Sobre esta etapa
1.2. Priorizando necessidades no governo
1.2.1. Olhando para o contexto e conciliando interesses divergentes e convergentes
1.2.2. Pesquisa de campo
1.2.3. Dicas e pontos de atenção sobre priorização de necessidades
1.3. Mapeando os desafios
1.3.1. Identificando problemas e desafios
1.3.2. Selecionando o desafio de atuação
1.3.3. Dicas e pontos de atenção sobre o mapeamento de desafios
2. Etapa 2 - Seleção do Fornecedor
2.1. Sobre esta etapa
2.2. Analisando as possibilidades de contratação pelo governo
2.2.1. Investigando o contexto financeiro do governo
2.2.2. Entendendo as modalidades de contratação
2.2.3. Devo ou não devo contratar? Aspectos da decisão da compra de inovação pelo gestor público
2.2.4. Dicas e pontos de atenção sobre possibilidades de contratação pelo governo
2.3. Desenhando o edital
2.3.1. O que é um edital?
2.3.2. Elementos de um edital

 [Acessar o documento](#)

GUIA DE APOIO AO GESTOR

ANÁLISE DO PROTÓTIPO

A recepção do guia do gestor foi bastante positiva, com diferentes sugestões sobre a melhor forma de garantir objetividade e foco para um tema complexo.

O debate questionou se o guia não está dialogando com dois públicos distintos, resultando na reavaliação da ordem dos conteúdos e no corte de escopo. De toda forma, há consenso de que é um documento que deve ser produzido e que um órgão de controle deve estar envolvido no processo, dado o seu potencial para incentivar os gestores públicos na execução de compras públicas de inovação.



[Acessar o documento](#)

Número de avaliadores (conversas + formulários)

6

Perfil dos avaliadores

órgão de controle, gestor municipal, área de compras estadual

Aprovado?

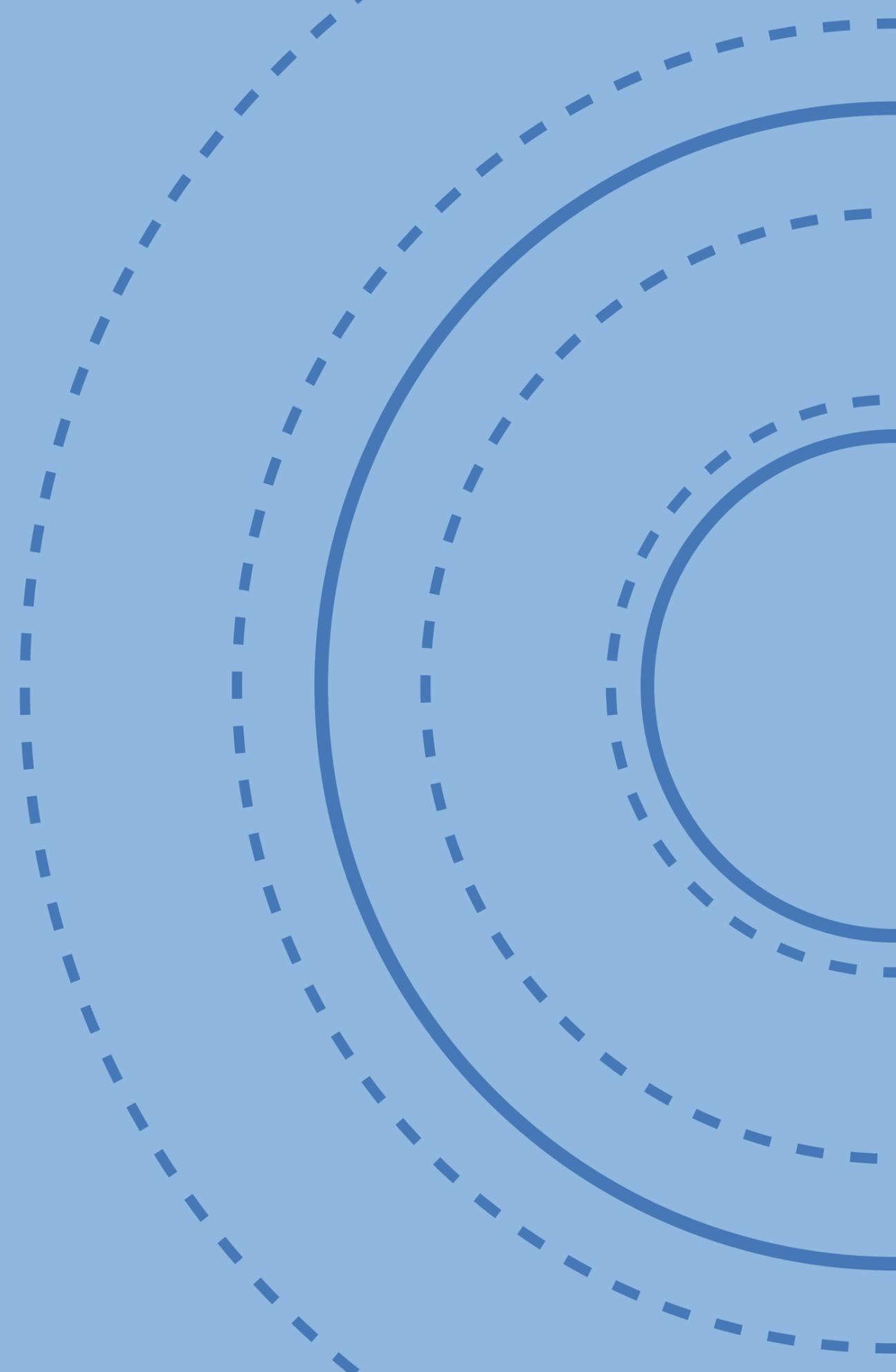
sim

sim, com ressalvas

não

5.

APOIO AO ÓRGÃO PILOTO



APOIO ÓRGÃO PILOTO



Dentre os objetivos específicos deste projeto, constava a execução de um projeto piloto, concebido como o acompanhamento da jornada de contratação de uma solução inovadora por um órgão público ao longo de um mês.

Idealmente, o modelo de apoio à compra pública de inovação desenvolvido no âmbito deste projeto deveria ser testado junto ao órgão prototipador escolhido, com vistas a avaliar a sua aderência. Ou seja, essa seria uma oportunidade para avaliar in loco as soluções de apoio prototipadas. Contudo, esse escopo passou por mudanças, conforme relato adiante.

PROCESSO DE SELEÇÃO DO ÓRGÃO PILOTO

O processo de seleção do órgão piloto teve início já nas primeiras semanas do projeto e incluiu cinco etapas:



NOTA: Informações sobre cada uma dessas etapas podem ser consultadas no **Produto 3**.

 [Acessar o documento](#)

SELEÇÃO DO ÓRGÃO PILOTO



A seleção do órgão piloto foi realizada em duas etapas: análise das inscrições e conversa com finalistas.

1

Na primeira etapa foram analisadas as 28 inscrições válidas, na qual se considerou a aderência aos critérios estabelecidos e publicados no chamamento.

2

Três candidatos foram selecionados para uma conversa, na qual foi possível detalhar e compreender melhor o interesse e o problema a ser resolvido com a contratação de uma inovação. Foram eles: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros (Suape) e Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR).



Por fim, fez-se a escolha pelo MDR, que apresentou o desafio de inovar na forma de levar água para a população do semiárido dependente da Operação Carro-Pipa.

PILOTO MDR: MUDANÇA DE ESCOPO

Após a reunião de kick-off de projeto com o MDR, houve um entendimento, por parte da equipe técnica do projeto, de que a parceria não estava madura o necessário para prototipar e testar as seis soluções do Modelo de Apoio.

A maturidade, nesse caso, estava relacionada não somente ao desafio do MDR (ainda em fase germinal), mas à própria maturidade da relação entre os órgãos, recém estabelecida.

O cronograma exíguo de prototipagem e teste das soluções acabaria por impor uma dinâmica de trabalho que poderia desestimular os gestores envolvidos, colocando em risco a parceria e o apoio oferecido. As atividades dedicadas aos protótipos poderiam consumir parte considerável dos encontros com o MDR, ao passo que o principal interesse do órgão gestor estava no seu próprio desafio de inovação.

PILOTO MDR: MUDANÇA DE ESCOPO

A partir dessa constatação, ficou definido que as reuniões de trabalho seriam dedicadas ao apoio para a inovação pretendida pelo MDR, ao passo que a prototipagem e os testes das soluções seriam realizadas em paralelo com outros atores. A exceção ficou para a solução de Mentoria, que poderia ser parcialmente testada com o órgão piloto.

A prototipagem dessa solução aconteceu após o estabelecimento da parceria com o MDR, de maneira que o trabalho realizado junto ao órgão não teve exatamente os mesmos contornos que o desenho do protótipo. Ainda assim, pode-se dizer que o apoio oferecido ao MDR guarda certa proximidade com o desenho dessa solução, tendo gerado importantes aprendizados em relação a essa proposta, como será detalhado mais adiante.

PILOTO MDR: CRONOGRAMA

O piloto, no plano de trabalho deste projeto, foi previsto para ser realizado ao longo de um mês. Contudo, o TCU avaliou que não seria possível apoiar a contratação e sistematizar os aprendizados nesse curto espaço de tempo.

Assim, o apoio foi estendido até o dia 15 de dezembro, contando com a participação do Tellus até o final do contrato em 30 de novembro.

Também foi acordado que, a despeito do novo cronograma, os relatórios ficariam circunscritos aos aprendizados baseados no primeiro mês de trabalho.



PILOTO MDR: DINÂMICA DE TRABALHO

Definição dos encontros:

para a realização dos trabalhos, fixaram-se encontros semanais com duração de 1h30, com a possibilidade de haver encontros adicionais com auditores e especialistas, além de seminários e workshops.



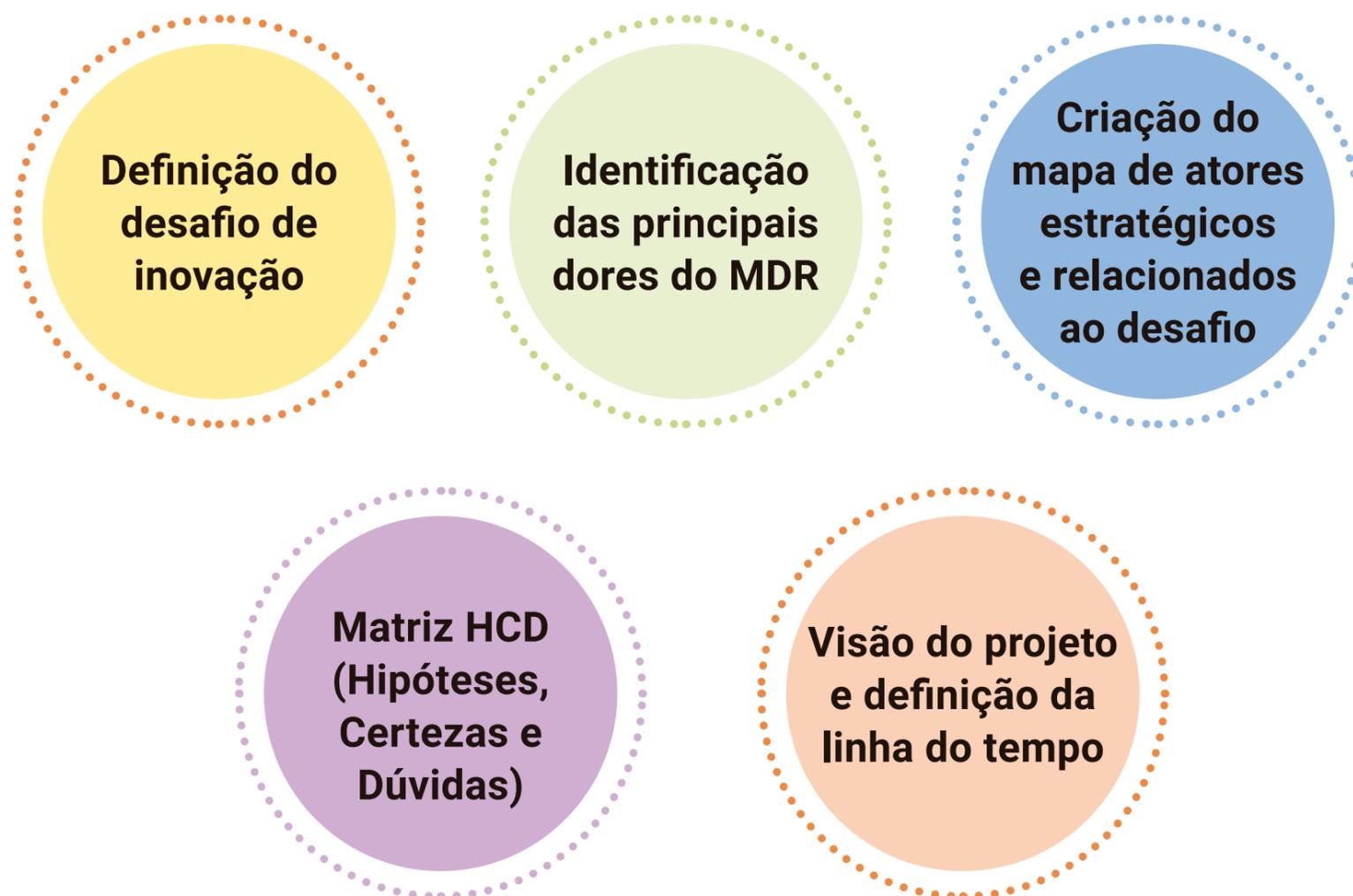
Indicação de uma equipe técnica:

foi solicitada também a indicação de uma equipe técnica e de um ponto focal para participação nos encontros e execução das atividades necessárias à aquisição da solução inovadora. Essa equipe foi composta por gestores de diferentes secretarias do MDR.

PILOTO MDR: ATIVIDADES REALIZADAS

Durante as sete semanas de trabalho consideradas neste relatório (tempo maior do que o previsto inicialmente), o MDR foi estimulado a mergulhar em seu problema, avaliar as suas necessidades e compreender as suas barreiras.

As atividades envolveram:



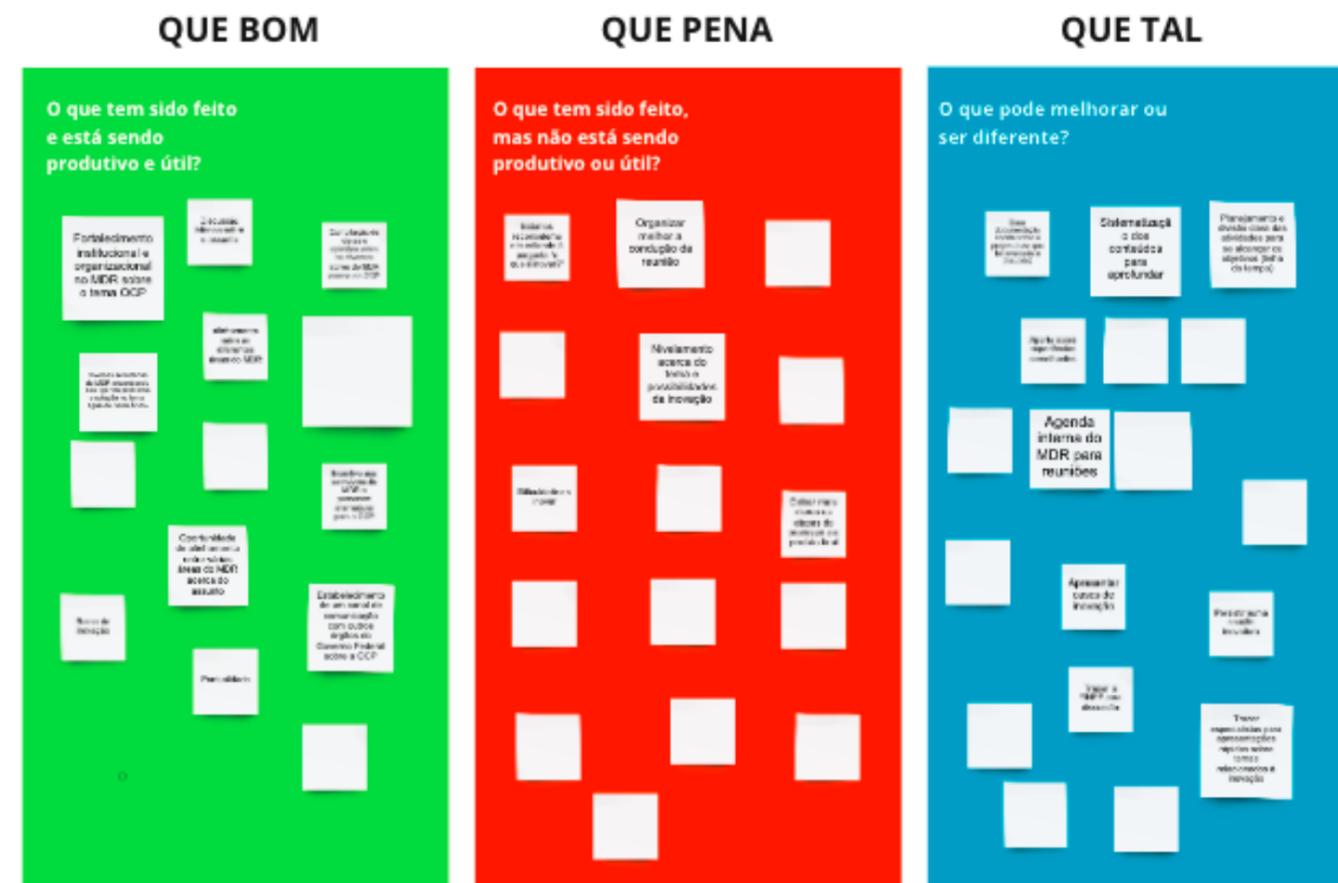
Importante destacar que o apoio oferecido (assim como o protótipo de mentoria) não equivale ao trabalho de uma consultoria, inclusive pelos limites legais e institucionais de um órgão de controle nesse tipo de atuação. Da mesma forma, a participação do Tellus ficou restrita à facilitação de algumas oficinas, além da observação dos encontros para análise da aplicação da solução, mas a consolidação dos resultados e elaboração de produtos de entrega não fez parte do escopo do trabalho, cabendo ao MDR internalizar esses aprendizados.

PILOTO MDR: AVALIAÇÃO

Na última semana de acompanhamento considerada para este relatório, foi realizada uma avaliação sobre o apoio oferecido.

Fazendo uso da plataforma Miro, os participantes escreveram no painel virtual os aspectos considerados positivos (**QUE BOM**), os negativos (**QUE PENA**) e sugestões de melhorias para as semanas seguintes do projeto (**QUE TAL**).

Essas contribuições, somadas às observações, trouxeram aprendizados sobre a solução de Mentoria, favoreceram o alinhamento entre as partes envolvidas e permitiram traçar mudanças no apoio oferecido.



PRINCIPAIS APRENDIZADOS

ESPECIFICAÇÃO DOS LIMITES DO APOIO

O chamamento e mesmo a reunião de kick-off não esclareceram os limites do apoio de um órgão de controle (neste caso, o TCU) em projetos dessa natureza.

O apoio de um órgão de controle, como tratado na análise do protótipo de Mentoria, deve respeitar os seus limites e atribuições. Ainda que o projeto tenha sido estabelecido pelo Laboratório de Inovação do TCU e não por seus auditores, havia um entendimento por parte da equipe do laboratório que o apoio seria dado ao proporcionar o debate sobre o tema inovação, fosse por meio da aplicação de ferramentas do design ou mesmo convidando especialistas para tratar do assunto. Com isso, pretendia-se incentivar a reflexão e facilitar o processo de compra, não cabendo sistematizar entregas, dar sugestões, validar produtos ou participar da tomada de decisões.

PRINCIPAIS APRENDIZADOS

ESPECIFICAÇÃO DOS LIMITES DO APOIO

Os limites do apoio, contudo, não estavam claros para o MDR até a sétima semana do projeto. A falta de clareza em relação às atribuições de cada uma das partes parece ter gerado certa frustração. Esse alinhamento ocorreu com a ponto focal do projeto na sequência da última semana observada, permitindo esclarecer os limites do apoio oferecido.



PRINCIPAIS APRENDIZADOS

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

O planejamento das atividades, incluindo a definição de um cronograma de trabalho, também se mostrou um ponto sensível.

Havia uma preocupação por parte do TCU de não impor um ritmo de trabalho ao MDR, com a definição de um cronograma. Em sua leitura, os órgãos do executivo têm uma dinâmica própria de trabalho e de condução dos processos de compra, não podendo sofrer interferências do Controle. Assim caberia ao TCU adequar o apoio, conforme a evolução das etapas ditadas pelo MDR.

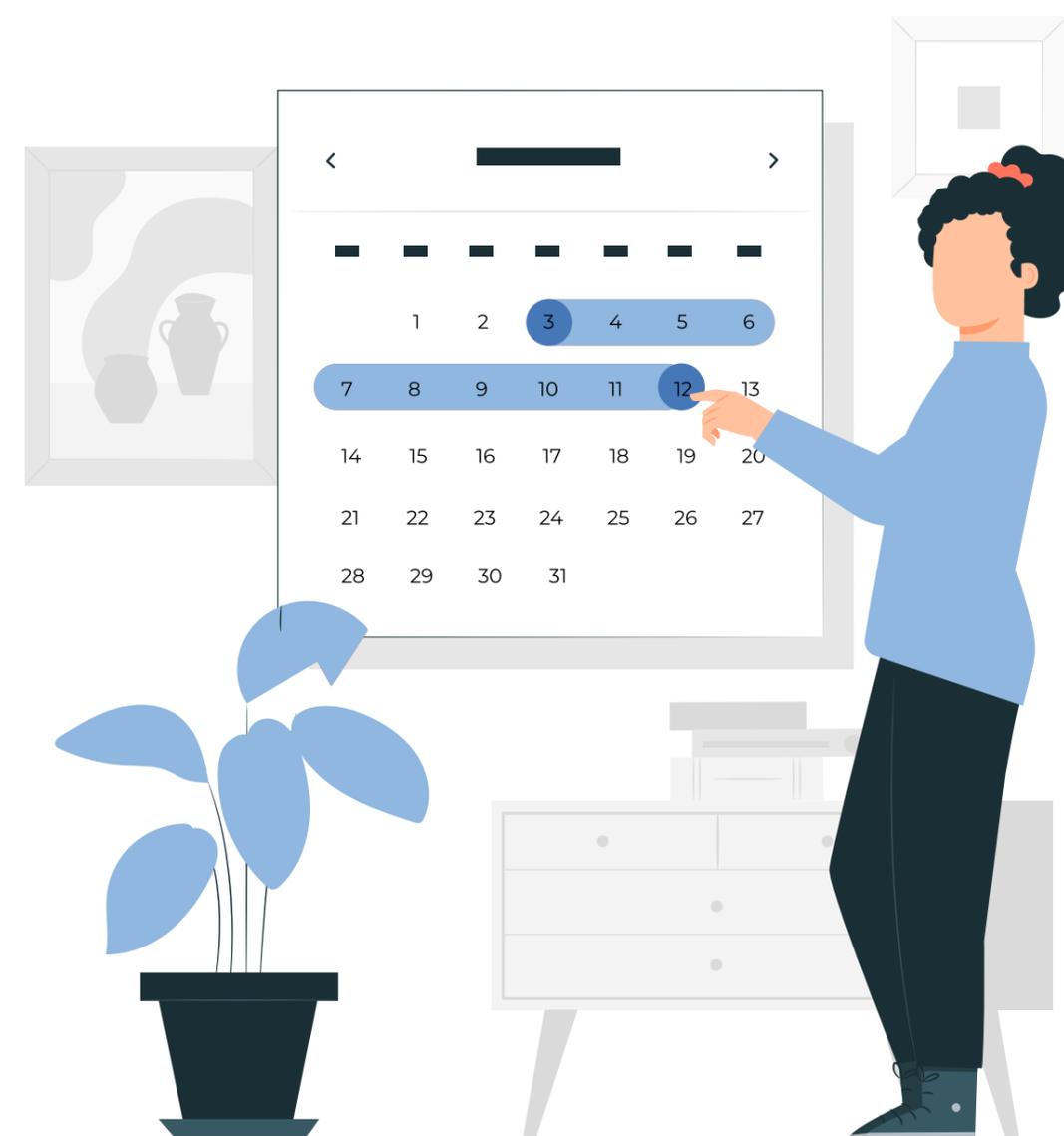


PRINCIPAIS APRENDIZADOS

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

Por outro lado, essa dinâmica, associada a um curto período de apoio (3 meses), mostrou que haveria pouca evolução no processo de compras do MDR, ou seja, a entrega de valor ao órgão seria limitada.

Essa análise fez com que, ao final da sétima semana, Tellus, BID e TCU fechassem um proposta de cronograma e também de tarefas para a outra metade do projeto, incluindo sugestão de temas a serem abordados nas reuniões semanais, encontros com auditores e especialistas, cursos a serem realizados etc. A expectativa é que essa mudança pudesse conferir dinamismo ao projeto, além de clareza ao MDR sobre os temas tratados.



PRINCIPAIS APRENDIZADOS

CONTRIBUIÇÕES - CONHECIMENTO TÉCNICO

A avaliação realizada junto ao MDR na sétima semana, bem como uma conversa de alinhamento realizada com o ponto focal do projeto, permitiu confirmar os benefícios da aproximação entre gestores e órgãos de controle no sentido de fortalecer a inovação na administração pública.

Na avaliação do MDR, a principal contribuição do apoio era a discussão sobre o tema de inovação, desconhecido pelo órgão.

Como diagnosticado na primeira etapa deste projeto, uma das principais dificuldades que os gestores enfrentam para inovar é falta de conhecimento e de capacidade técnica para conduzir processos complexos e recentes, como a compra de uma inovação. Nesse sentido, os encontros mostraram-se uma excelente oportunidade para debater o assunto, proporcionando novos conhecimentos e estimulando modelos mentais favoráveis à inovação.

PRINCIPAIS APRENDIZADOS

CONTRIBUIÇÕES - CONHECIMENTO TÉCNICO

No fechamento deste relatório, ainda estavam previstas conversas com especialistas sobre o Marco Legal de Inovação, concurso (modalidade da Lei 8666/93), soluções não convencionais de abastecimento de água e análise de cenários.



PRINCIPAIS APRENDIZADOS

CONTRIBUIÇÕES - ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO

Outro aspecto favorável do projeto bastante destacado pelo MDR foi a integração e alinhamento dentro do próprio órgão, além da promoção do debate sobre abastecimento de água.

A recorrência dessa avaliação sugere que essa dinâmica de apoio contribui para catalisar e acelerar o processo de compra, ao estabelecer uma equipe responsável pela sua condução, promovendo a integração, o alinhamento e a troca de conhecimento entre gestores que, por vezes, estão isolados dentro do mesmo órgão.



PRINCIPAIS APRENDIZADOS CONTRIBUIÇÕES - ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO

Os participantes destacaram que o projeto promoveu a troca de ideias e opiniões, incentivando a reflexão sobre soluções disruptivas para abastecimento de água.

Além disso, promoveu o fortalecimento institucional e organizacional no MDR sobre o problema de água no semiárido, estimulando também a comunicação com outros órgãos do Governo Federal sobre o assunto.



6.

MODELO DE APOIO À COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO



MODELO DE APOIO À COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

Esta seção apresenta a versão final do Modelo de Apoio desenvolvido ao longo do projeto. Ele visa a transposição das barreiras para a compra pública de inovação ao apontar 29 iniciativas de apoio aos gestores públicos que desejam contratar uma solução inovadora, a fim de promover maior segurança e eficiência ao processo e favorecer a contratação de soluções de alto impacto social e econômico.

Resumidamente, o Modelo de Apoio é um esquema representativo da jornada de compra pública de inovação percorrida por um gestor, os principais desafios de cada etapa e as possibilidades de apoio e de trabalho coordenado entre diferentes atores ao longo desse processo.

Para facilitar o entendimento do modelo, a apresentação será feita em quatro etapas:

- 1** Processo de compra pública de inovação, com a descrição de cada etapa;
- 2** Resumo das principais barreiras existentes ao longo dessa jornada;
- 3** As 29 soluções de apoio e um breve descritivo de cada uma;
- 4** Modelo de apoio, com todas essas variáveis justapostas.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

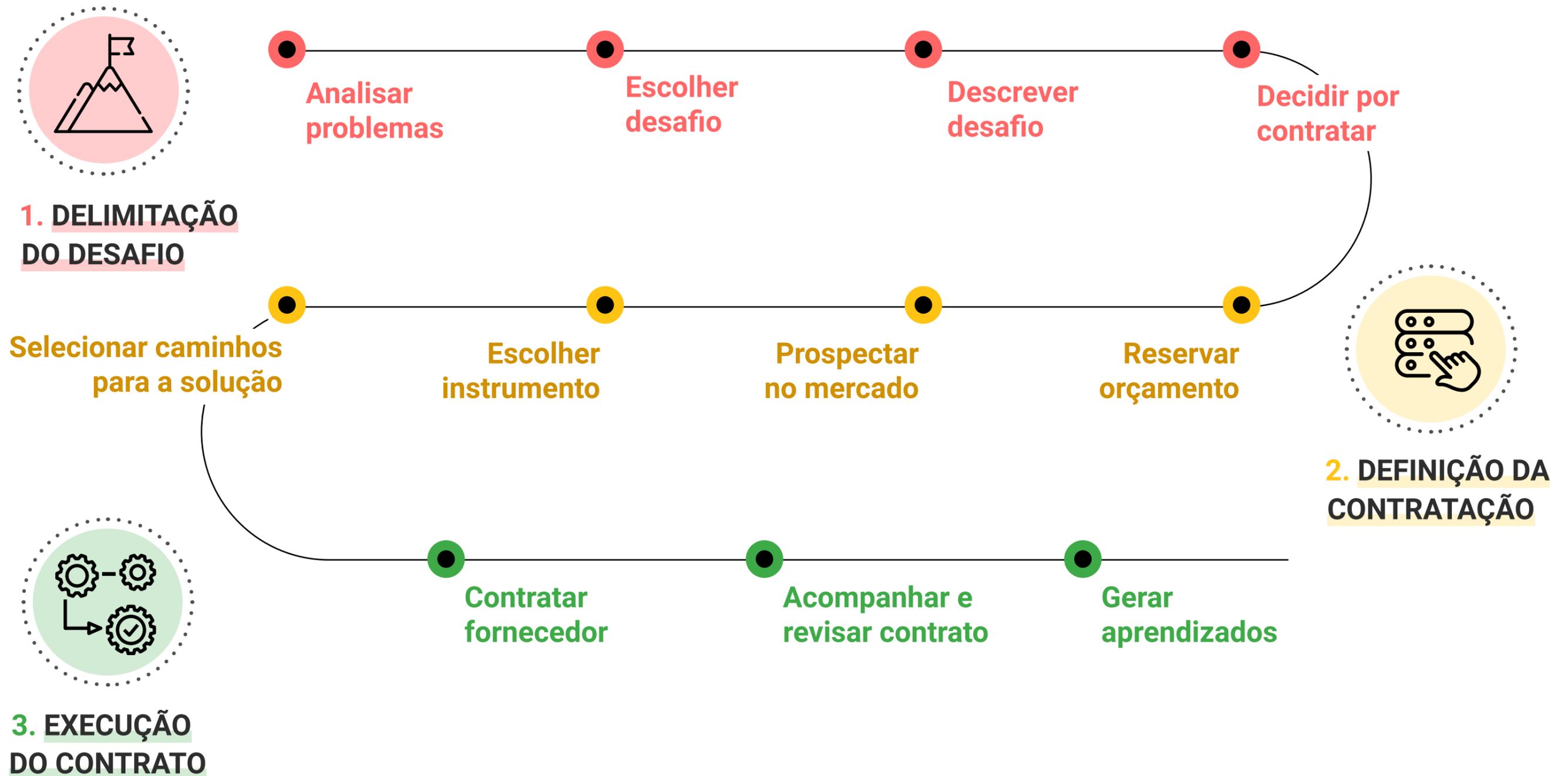


A jornada apresentada a seguir é uma sequência de fases e etapas que compõem um percurso típico de compra pública de inovação, desde a análise do problema até a execução do contrato.

A sequência proposta pode variar de acordo com a situação, porém destaca-se a importância da primeira fase de delimitação do desafio. Afinal, no caso de compras públicas de inovação, é o detalhamento do desafio que será comunicado ao mercado e não o detalhamento de uma eventual solução.

Nesse sentido, além de apontar o percurso das compras públicas de inovação, a jornada se propõe a apontar diferenças em relação a contratações usuais não inovadoras.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO



JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

1. DELIMITAÇÃO DO DESAFIO



Analisar problemas

Avaliando contexto interno e externo para identificar: situações que têm comprometido os resultados almejados em relação à missão institucional e à sociedade; oportunidades de melhoria significativa para a eficiência ou efetividade institucional; problemas cujas soluções trariam maior impacto para as políticas públicas ou mais diretamente para a sociedade. Nessa avaliação é essencial mapear os estudos técnicos realizados, além da possibilidade de utilizar insumos com base em indicadores ou no planejamento estratégico institucional.



Escolher desafio

Com base na análise prévia de problemas, considerando diversos critérios previamente descritos. Seguem alguns exemplos: impacto social ou especificamente para o usuário final; urgência; complexidade x facilidade de implementação; apoio da alta administração responsável; possibilidade de mobilizar stakeholders; disponibilidade de recursos (orçamentários, pessoal, prazo etc); possibilidade de ser estruturante para outros desafios prioritários.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

1. DELIMITAÇÃO DO DESAFIO

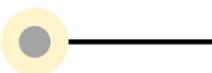
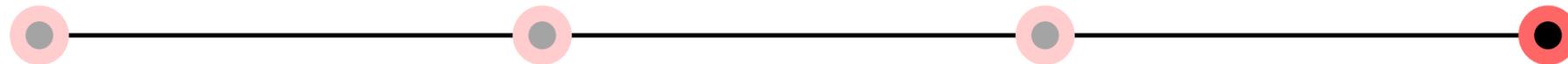


Descrever desafio

Em termos da mudança que se pretende gerar, sem referência a possíveis soluções. A partir disso, é importante: descrever histórico e cenário atual sob diferentes pontos de vista; descrever os diferentes perfis de usuários; levantar iniciativas anteriores; mapear stakeholders direta ou indiretamente envolvidos; identificar causas do problema; analisar consequências; estimar resultados esperados. Além disso, é necessário fazer uma identificação prévia de: soluções internas existentes; capacidade interna de desenvolver as soluções necessárias; soluções disponíveis na administração pública; soluções disponíveis no mercado nacional ou internacional; e inexistência de soluções que atendam.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

1. DELIMITAÇÃO DO DESAFIO



Decidir por contratar

Se for o caso de a solução ser desconhecida ou inexistente ou, ainda que conhecida, demandar desenvolvimento ou adaptações a um novo contexto. A partir daí, o desafio é descrito para fins de “apresentação ao mercado”, o que é diferente da descrição de uma solução (objeto), típica das contratações usuais. No caso das compras públicas de inovação, é preciso descrever a situação, o problema ou oportunidade previamente levantada, seu impacto atual e a mudança desejada para esse contexto, ou seja, a operação, o desempenho ou os resultados esperados. Nesse momento, é fundamental dar início à elaboração de uma matriz de riscos, que deve ser atualizada em cada etapa percorrida.

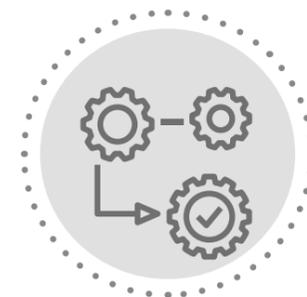
JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

2. DEFINIÇÃO DA CONTRATAÇÃO



Reservar orçamento

É importante realizar estudos prévios para estimar o orçamento necessário, quando possível, ou analisar o orçamento disponível para a contratação a ser realizada, bem como avaliar opções de financiamento. A reserva orçamentária não necessariamente acontece nesse momento, mas a partir dessa etapa interfere diretamente nas decisões sobre o andamento da contratação.

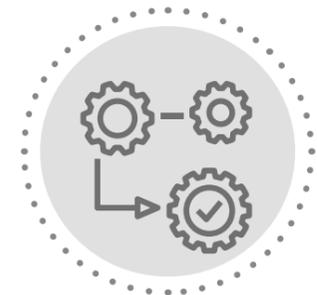


Prospectar no mercado

Fazer estudos detalhados sobre o mercado identificando as tecnologias disponíveis ou em desenvolvimento, a fim de aprofundar os levantamentos sobre as possíveis soluções. Fazer uma boa prospecção dá segurança jurídica ao gestor nas etapas seguintes. Por isso, esse é um momento importante e desafiador.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

2. DEFINIÇÃO DA CONTRATAÇÃO



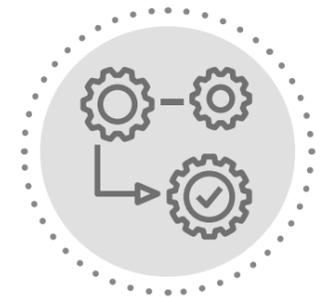
Escolher instrumento

A partir de dados e informações previamente analisados, é possível definir o instrumento de contratação a ser adotado, bem como os subsídios legais, ou pelo menos levantar as melhores possibilidades nesse sentido. A segurança nessa decisão depende diretamente de quão aprofundados foram os estudos realizados nas etapas anteriores.

A escolha do instrumento também orienta a elaboração e a posterior publicação do documento que conduzirá à contratação, por exemplo, um edital ou um termo de referência.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

2. DEFINIÇÃO DA CONTRATAÇÃO

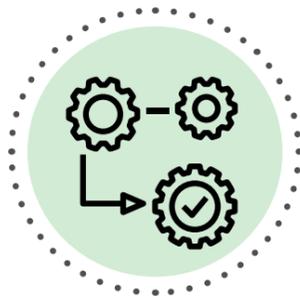


Selecionar caminhos para a solução

A seleção é uma consequência da decisão sobre as soluções levantadas (existentes ou possíveis) mediante aplicação do instrumento adotado. As opções são diversificadas, tais como: realizar um concurso (formato pitch) para conhecer ou desenvolver soluções variadas; adotar instrumento do Marco Legal de Inovação; contratar por licitação de técnica e preço, dentre muitas outras. Há ainda a possibilidade de se chegar à conclusão de que a melhor solução não é inovadora, o que leva a uma contratação tradicional, por exemplo, por licitação ou pregão. Independentemente da conclusão, a partir desse momento, é ainda mais importante atualizar continuamente a matriz de riscos.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

3. EXECUÇÃO DO CONTRATO



Contratar fornecedor

A depender da modalidade de contratação definida, os encaminhamentos serão diferenciados. O mais importante nesse caso é contar com um bom detalhamento do desafio, que vai nortear o desenvolvimento da solução, prevendo pontos e condições de acompanhamento e validação.

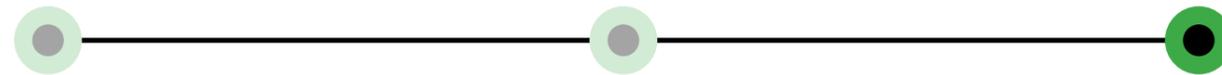
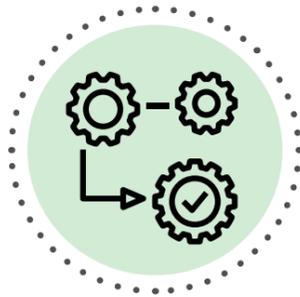
Em alguns casos, poderá caber a descrição detalhada da solução pretendida.

Acompanhar e revisar contrato

O acompanhamento do contrato depende obviamente das condições previamente definidas. Ele será um reflexo direto de uma decisão acertada sobre o instrumento de contratação. Aplicam-se as regras para contratos em geral, além daquelas específicas conforme o tipo de contratação adotado. Esse acompanhamento segue até a finalização do contrato.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

3. EXECUÇÃO DO CONTRATO



Gerar aprendizados

A cada compra pública de inovação, deve-se identificar o que deu certo e o que não deu certo para gerar lições que inspirem outras experiências, sobretudo consolidando informações sobre riscos e boas práticas. Além disso, é importante compartilhar as experiências realizadas, bem ou malsucedidas, por meios diversificados, a fim de alcançar um público amplo e contribuir para incentivar a cultura de inovação na administração pública.

PRINCIPAIS GARGALOS PARA INOVAR

Por que é difícil inovar?



Cultura institucional

Ideias, crenças e representações de mundo que freiam a inovação na administração pública: **cultura inercial** (“sempre foi feito assim”), **cultura da segurança** (aversão ao risco) **cultura da desconfiança** (entre os diferentes atores).



Falta de alinhamento

Falta de **consenso sobre como fazer** (muitos atores envolvidos, com diferentes visões e pouco diálogo), **sobreposição de papéis e atribuições** dos diferentes atores e **incompatibilidades legislativa** (União, estados e municípios).



Falta de competências técnicas para inovação

Falta de conhecimento sobre **inovação, legislação, planejamento e gestão de projetos** etc.



Medo do controle

Medo dos gestores de serem **mal interpretados e penalizados** por iniciativas inovadoras.



Visão sobre a área de compras

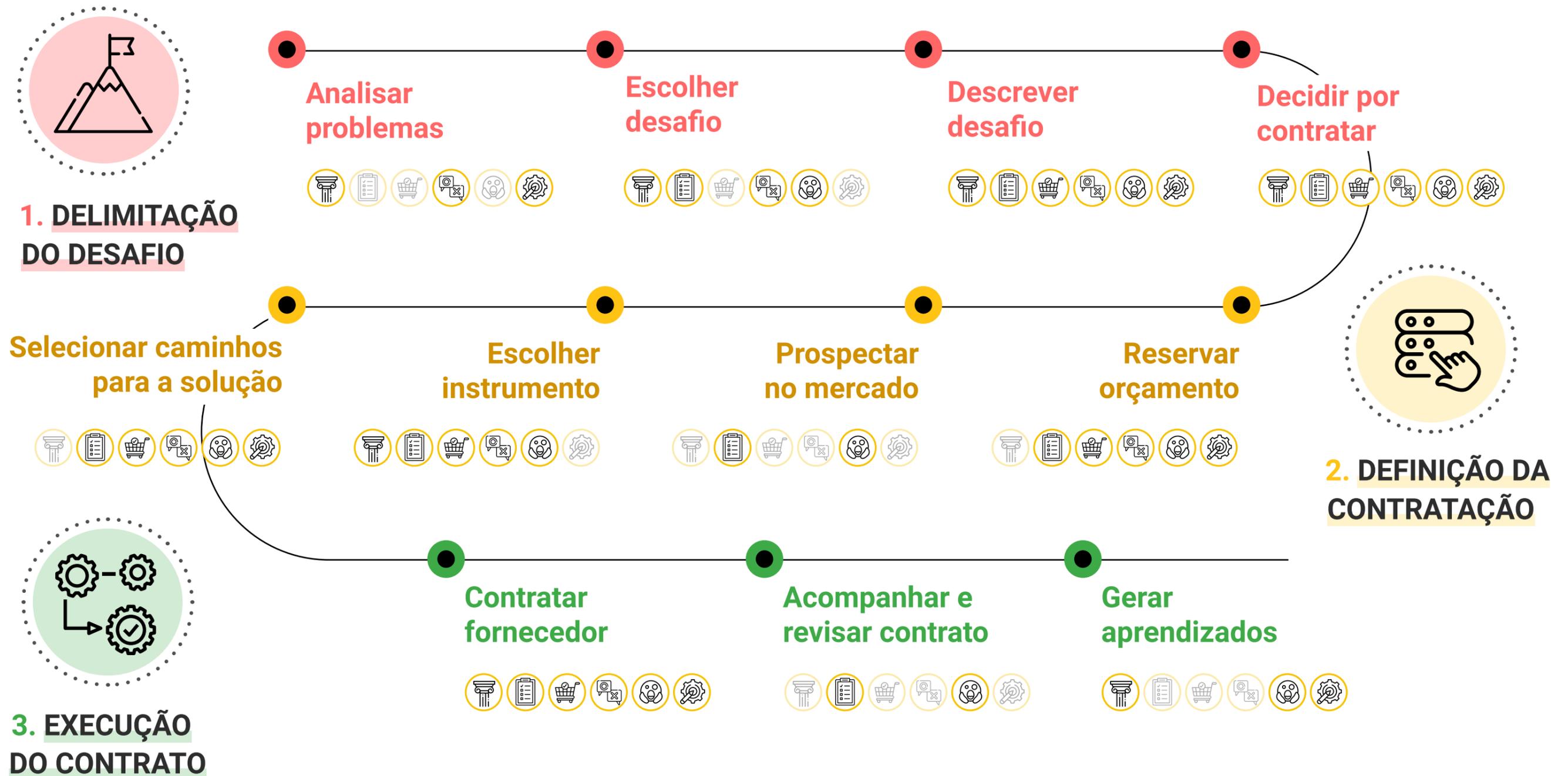
Falta de visão estratégica sobre a área de compras, refletindo na **falta de capacitação e valorização** das pessoas que nela atuam.



Falta de recursos

Falta de **tempo e dinheiro**.

JORNADA DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO



CARDÁPIO DE SOLUÇÕES

- S01 Painel de Informações do processo de compra
- S02 Rede de apoio para gestores
- S03 Rede de apoio para Órgãos de Controle
- S04 Acompanhamento ágil no processo de auditoria
- S05 Mentoria para gestores
- S06 Audiências de inovação
- S07 Parcerias para inovação
- S08 Prêmio INOVAMOS
- S09 Canal virtual de compra pública de inovação
- S10 Encontro de Compras Públicas de Inovação
- S11 Capacitação em inovação para gestores
- S12 Trilha de Capacitação em Inovação
- S13 Capacitação para Órgãos de Controle
- S14 Capacitação para assessorias jurídicas dos órgãos
- S15 Oficina de Simulação de Compras de Inovação
- S16 Multiplicadores de Inovação
- S17 Newsletter
- S18 Publicações
- S19 Mapa decisório de opções de contratação
- S20 Fluxo de compra de inovação
- S21 Caso modelo do instrumento jurídico
- S22 Checklist licitatório
- S23 Guia de apoio à auditoria
- S24 Guia de apoio ao gestor
- S25 Modelos/ templates de documentos
- S26 Experiências e processos
- S27 Plataforma (banco de referências)
- S28 Indicadores de compras de inovação
- S29 Speed dating

Legenda



Interna a jornada



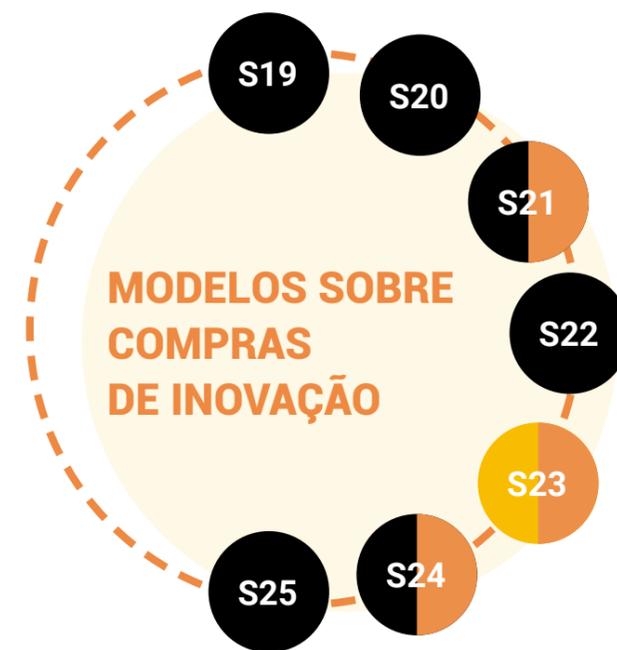
Externa a jornada



Prototipada



GRUPO DE SOLUÇÕES



FICHAS DE SOLUÇÕES

grupo
temático

descrição

objetivo

ver também

COMUNICAÇÃO

PLATAFORMA
(BANCO DE REFERÊNCIAS)

S27

● **O QUE É:** plataforma online, que funciona como um banco de referências, com materiais de apoio diversificados, orientações para compra pública de inovação e compartilhamento de experiências concretas.

● **PARA QUE SERVE:** estabelecer uma base de conhecimento compartilhada que seja referência em compra pública de inovação, facilitando o acesso ao conhecimento, conferindo maior segurança jurídica e eficiência nos processos de inovação.

DOR(ES) QUE ATENDE:



● COMBINA COM:

S19 S20 S21 S22 S25 S26

número
de referência

gargalo(s)
relacionado(s)

ATUAÇÃO EM REDE/ PARCERIAS

S02

S07

Criação de redes e conexões entre os diferentes atores atuantes no processo de compras de inovação (gestores e órgãos de controle das três esferas de governo, academia, mercado etc.), facilitando a transmissão de conhecimento e a superação dos desafios existentes.

Rede de apoio para gestores S02

○○○○○
●●●●●

Parcerias para inovação S07

○○○○○
●●●●●

ATUAÇÃO EM REDE/ PARCERIAS

ATUAÇÃO EM REDE/ PARCERIAS

REDE DE APOIO PARA GESTORES

S02

O QUE É: comunidade formada por gestores públicos e outros atores interessados em compra pública de inovação para apoiar no compartilhamento de conhecimento, na troca de experiências e na resolução de dúvidas. Pode ser uma rede nacional, estadual ou municipal.

PARA QUE SERVE: estimular o diálogo e a troca de experiências sobre compra pública de inovação e apoiar na construção de entendimentos coletivos sobre o processo.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S03 S07

ATUAÇÃO EM REDE/ PARCERIAS

PARCERIAS PARA INOVAÇÃO

S07

O QUE É: parceria/cooperação entre órgão público contratante e outra entidade, pública ou privada, visando complementar as capacidades necessárias para a compra pública de uma solução inovadora.

PARA QUE SERVE: promover o compartilhamento de experiência e a transferência de conhecimento sobre compra de inovação entre diferentes atores, contribuindo para a segurança e assertividade do processo.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S02 S05

CONTROLE EM INOVAÇÃO

S01

S03

S04

S05

S06

S29

Conjunto de soluções que visam facilitar a experiência de interação entre gestores e órgãos de controle, estimulando a troca de informações e gerando empatia entre os atores para que entendam as dores específicas de cada um no processo de compra de inovação.

Painel de Informações do processo de compra S01

○○○○○
●●●●●

Rede de apoio para Órgãos de Controle S03

○○○○○
●●●●●

Acompanhamento ágil no processo de auditoria S04

○○○○○
●●●●●

Mentoria para gestores S05

○○○○○
●●●●●

Audiências de inovação S06

○○○○○
●●●●●

Speed dating S29

○○○○○
●●●●●



CONTROLE EM INOVAÇÃO

CONTROLE EM INOVAÇÃO

PAINEL DE INFORMAÇÕES DO PROCESSO DE COMPRA

S01

O QUE É: painel de informações sobre o processo de compra de inovação, contendo prestação de contas, documentos entregues e faltantes, aprovações e outras informações relevantes para a realização da compra e da gestão do projeto.

PARA QUE SERVE: facilitar a identificação do estado de cada processo de compra pública de inovação, promovendo a transparência e a resolução ágil de entraves do processo.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S04

CONTROLE EM INOVAÇÃO

REDE DE APOIO PARA ÓRGÃOS DE CONTROLE

S03

O QUE É: comunidade formada por órgãos de controle para troca de experiências e criação de entendimentos sobre fiscalização de compras públicas de inovação.

PARA QUE SERVE: estimular o diálogo sobre o tema e apoiar na construção de entendimentos coletivos sobre o processo de auditoria.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S02

S13

CONTROLE EM INOVAÇÃO

ACOMPANHAMENTO ÁGIL NO PROCESSO DE AUDITORIA

S04

O QUE É: acompanhamentos ágeis de auditoria em contratações de soluções inovadoras a partir de um novo fluxo de atuação e acompanhamento para os órgãos de controle.

PARA QUE SERVE: interagir pontual e assertivamente com os gestores em processo de contratação de inovação, examinando dúvidas e antecipando pontos de atenção de auditoria.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S05

CONTROLE EM INOVAÇÃO

CONTROLE EM INOVAÇÃO

MENTORIA PARA GESTORES

S05

O QUE É: programa de mentoria para gestores públicos com atores do governo especializados em compras públicas de inovação, com vistas a oferecer apoio ao longo do processo de compra.

PARA QUE SERVE: difundir o conhecimento sobre inovação, encontrar caminhos para inovar, mitigar possíveis riscos jurídicos e gerar maior segurança e simplicidade ao processo.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S04 S29

CONTROLE EM INOVAÇÃO

AUDIÊNCIAS DE INOVAÇÃO

S06

O QUE É: apresentação rápida para os órgãos de controle sobre a inovação que se pretende contratar, identificando seus principais pontos e desafios.

PARA QUE SERVE: estimular o contato entre gestores e auditores desde o início do processo de compra, gerando valor para todos os atores envolvidos.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S04 S05 S29

CONTROLE EM INOVAÇÃO

SPEED DATING

S29

O QUE É: encontros rápidos com auditores, para que os gestores possam esclarecer suas dúvidas ao longo do processo de compra de uma inovação.

PARA QUE SERVE: permitir que o gestor esclareça dúvidas sobre a sua compra, evitando erros e promovendo maior assertividade no processo.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S04

CULTURA DE INOVAÇÃO

S08

S10

S16

S28

Ações que visam transpor modelos mentais tradicionais e reforçar novos comportamentos, estimulando a inovação na administração pública.

S08

Prêmio INOVAMOS

○○○○○
●●●●●

S10

Encontro de Compras Públicas de Inovação

○○○○○
●●●●●

S16

Multiplicadores de Inovação

○○○○○
●●●●●

S28

Indicadores de compras de inovação

○○○○○
●●●●●



CULTURA DE INOVAÇÃO

CULTURA DE INOVAÇÃO

S08

PRÊMIO INOVAMOS

O QUE É: prêmio de reconhecimento de gestores que implementaram soluções inovadoras de impacto, com práticas exemplares de compra pública.

PARA QUE SERVE: incentivar e estimular o perfil inovador na administração pública.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S10

CULTURA DE INOVAÇÃO

S10

ENCONTRO DE COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

O QUE É: encontro anual para discussão de compra pública de inovação e apresentação de casos e estudos sobre o tema, com participação aberta de diferentes setores da sociedade.

PARA QUE SERVE: estimular a pesquisa e a disseminação do conhecimento sobre o tema de compras públicas de inovação, ampliando a participação de setores da sociedade civil, como a academia.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S08

S17

S18

CULTURA DE INOVAÇÃO

CULTURA DE INOVAÇÃO

MULTIPLICADORES DE INOVAÇÃO

S16

O QUE É: equipes multidisciplinares especializadas em inovação no governo, com as competências necessárias para apoiar os órgãos interessados em adquirir soluções inovadoras, podendo também promover a aproximação e a interlocução com auditores durante o processo.

PARA QUE SERVE: apoiar gestores na aquisição de soluções inovadoras, reduzindo os riscos e o medo de inovar e estimular o intercâmbio de experiências e conhecimentos, ampliando as capacidades em compra de inovação.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S07 S10

CULTURA DE INOVAÇÃO

INDICADORES DE COMPRAS DE INOVAÇÃO

S28

O QUE É: conjunto de dados e informações metrificáveis definidos a partir do estabelecimento de padrões mínimos necessários para a realização dos processos de compras de inovação.

PARA QUE SERVE: gerar conhecimento sobre compra pública de inovação no país, favorecendo a criação de ações de apoio adequadas para as necessidades identificadas.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S01

CAPACITAÇÃO



Iniciativas que visam superar os desafios da falta de competências técnicas para a realização da compra de inovação.

<p>S11</p> <p>Capacitação em inovação para gestores</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	<p>S12</p> <p>Trilha de Capacitação em Inovação</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	<p>S13</p> <p>Capacitação para Órgãos de Controle</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>
<p>S14</p> <p>Capacitação para assessorias jurídicas dos órgãos</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	<p>S15</p> <p>Oficina de Simulação de Compras de Inovação</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	

CAPACITAÇÃO

CAPACITAÇÃO

CAPACITAÇÃO EM INOVAÇÃO PARA GESTORES

S11

O QUE É: cursos, oficinas ou treinamentos específicos oferecidos por escolas de governo, universidades e/ou centros de formação sobre inovação, contemplando diferentes temas: inovação e a importância de inovar; normas jurídicas; planejamento de projetos; gestão de contratos e gestão de riscos.

PARA QUE SERVE: desenvolver as capacidades técnicas necessárias para inovar e promover a cultura de inovação (mudança de mindset).

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S12 S15

CAPACITAÇÃO

TRILHA DE CAPACITAÇÃO EM INOVAÇÃO

S12

O QUE É: criação de um caminho de conteúdos mínimos para formação de um gestor em inovação, compreendendo processos de compra pública de inovação. A trilha é resultado de um trabalho de investigação das principais dificuldades dos gestores associada a uma curadoria de conteúdo que atenda às necessidades de diferentes públicos.

PARA QUE SERVE: facilitar o caminho e encurtar a distância entre as pessoas e o conhecimento necessário para inovar, com vistas a superar as lacunas de competências técnicas.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S11 S13 S14

CAPACITAÇÃO

CAPACITAÇÃO PARA ÓRGÃOS DE CONTROLE

S13

O QUE É: treinamento específico para os diferentes atores dos órgãos de controle interno e externo (auditores, assessores, autoridades) sobre compras públicas de inovação, com foco em auditoria e nas utilizações dos instrumentos de compras.

PARA QUE SERVE: promover mindset de inovação, estimulando: conhecimentos específicos sobre o tema, controle ágil, sensibilização sobre os desafios dos gestores, cultura de parceria e auditoria menos rigorosa/punitiva focada nos resultados.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S03

CAPACITAÇÃO

CAPACITAÇÃO

CAPACITAÇÃO PARA ASSESSORIAS JURÍDICAS DOS ÓRGÃOS

S14

O QUE É: capacitação para área jurídica, visando compreender conceitos singulares da compra de inovação, instrumentos de compras existentes e suas aplicações.

PARA QUE SERVE: levar o debate sobre inovação às áreas jurídicas dos órgãos públicos, promovendo maior alinhamento de entendimento e formando capacidade de assessoramento aos gestores que desejam contratar soluções de inovação.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S12

CAPACITAÇÃO

OFICINA DE SIMULAÇÃO DE COMPRAS DE INOVAÇÃO

S15

O QUE É: simulação de um processo de compra de inovação, partindo de um desafio concreto, que visa apresentar e debater todas as etapas da contratação com os atores envolvidos no processo. Participação também estendida a gestores de outros órgãos que tenham interesse em aprender com o caso analisado.

PARA QUE SERVE: gerar capacidades para inovar na administração pública; identificar gargalos e proporcionar soluções para o fluxo de determinado instrumento jurídico; promover alinhamento entre os diferentes atores.

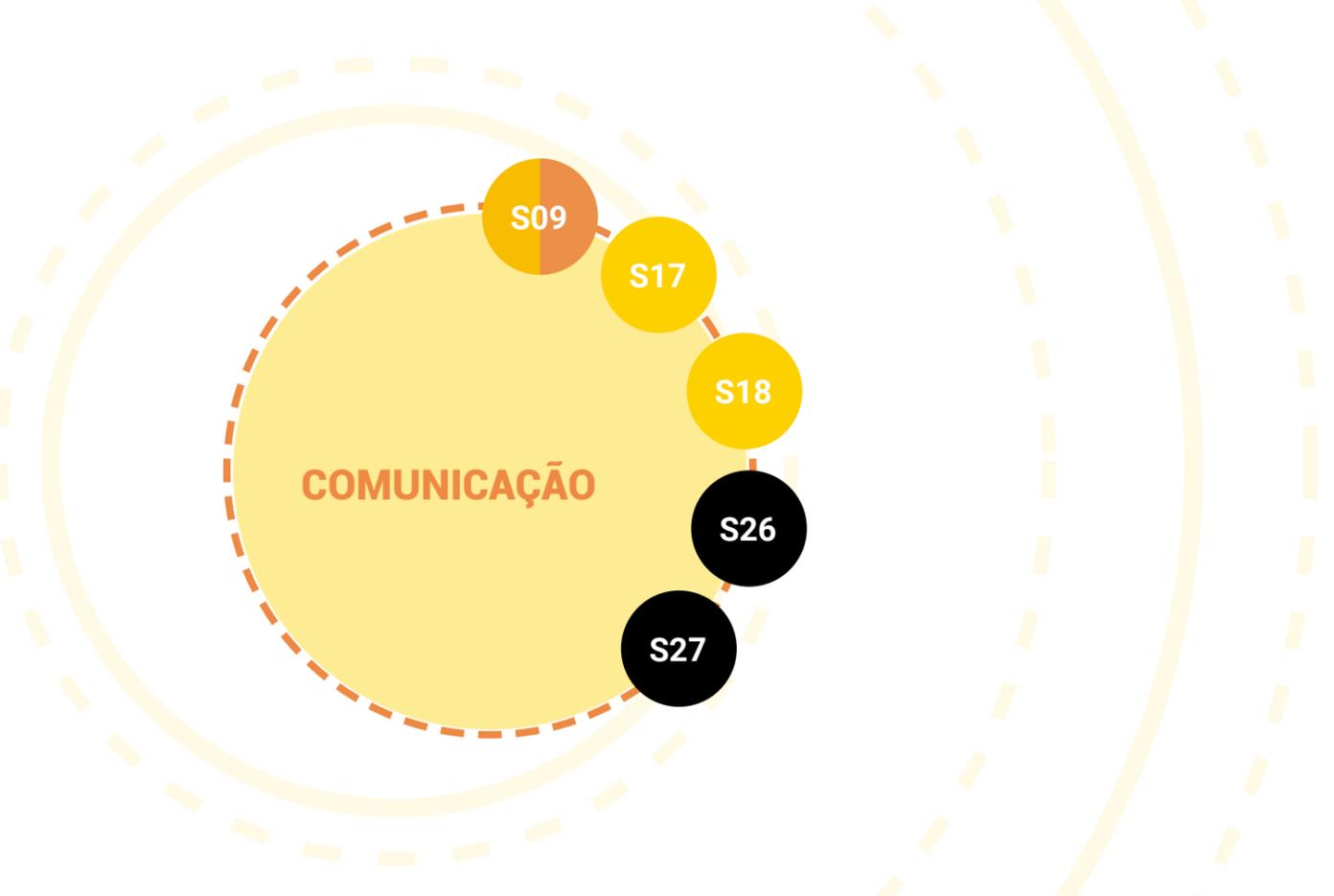
DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S11

S12



Soluções que propiciam o compartilhamento periódico e organizado de informações sobre compra de inovação, apoiando a criação de uma rede integrada entre atores e pesquisadores.

<p>S09</p> <p>Canal virtual de compra pública de inovação</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	<p>S17</p> <p>Newsletter</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	<p>S18</p> <p>Publicações</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>
<p>S26</p> <p>Experiências e processos</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	<p>S27</p> <p>Plataforma (banco de referências)</p> <p>○○○○○ ●●●●●</p>	

COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO

CANAL VIRTUAL DE COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

S09

O QUE É: canal em plataforma de vídeo para debater e apresentar questões e desafios sobre compras públicas de inovação, trazendo sempre um conteúdo validado e interessante para o gestor

PARA QUE SERVE: facilitar o acesso a conteúdos sobre compra pública de inovação numa linguagem simples, dando capilaridade ao debate e favorecendo o conhecimento em escala.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S10

COMUNICAÇÃO

NEWSLETTER

S17

O QUE É: mailing semanal para difusão de iniciativas em compras de inovação.

PARA QUE SERVE: divulgar cursos, eventos ou qualquer iniciativa do ecossistema de compra pública de inovação.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S10

S18

COMUNICAÇÃO

PUBLICAÇÕES

S18

O QUE É: periódicos contendo artigos, estudos e pesquisas sobre compras públicas de inovação.

PARA QUE SERVE: divulgar conteúdos sobre compras públicas de inovação, ampliando o conhecimento dos diferentes atores sobre o tema e estimulando o perfil inovador na administração pública.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S10

S17

COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO

EXPERIÊNCIAS E PROCESSOS

S26

O QUE É: sistematização e difusão de boas práticas e experiências que deram certo e outras que deram errado para compartilhar riscos identificados, medidas mitigadoras, lições aprendidas e boas práticas.

PARA QUE SERVE: difundir o conhecimento sobre inovação e experiências práticas realizadas para que outros gestores possam minimizar riscos ao trilhar caminhos semelhantes ou obter subsídios para explorar alternativas.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:



COMUNICAÇÃO

PLATAFORMA (BANCO DE REFERÊNCIAS)

S27

O QUE É: plataforma on-line, que funciona como um banco de referências, com materiais de apoio diversificados, orientações para compra pública de inovação e compartilhamento de experiências concretas.

PARA QUE SERVE: estabelecer uma base de conhecimento compartilhada que seja referência em compra pública de inovação, facilitando o acesso ao conhecimento, conferindo maior segurança jurídica e eficiência nos processos de inovação.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:



**MODELOS SOBRE
COMPRAS
DE INOVAÇÃO**

S19

S20

S21

S22

S23

S25

S24

Conjunto de materiais e documentos que facilitam o entendimento e simplificam o fluxo do processo de compra de inovação.

S19
Mapa decisório de opções de contratação

○○○○○
●●●●●

S20
Fluxo de compra de inovação

○○○○○
●●●●●

S21
Caso modelo do instrumento jurídico

○○○○○
●●●●●

S22
Checklist licitatório

○○○○○
●●●●●

S23
Guia de apoio à auditoria

○○○○○
●●●●●

S24
Guia de apoio ao gestor

○○○○○
●●●●●

S25
Modelos/ templates de documentos

○○○○○
●●●●●



MODELOS SOBRE COMPRAS DE INOVAÇÃO

MODELOS SOBRE COMPRA DE INOVAÇÃO

S19

MAPA DECISÓRIO DE OPÇÕES DE CONTRATAÇÃO

O QUE É: infográfico contendo os instrumentos jurídicos disponíveis para compra de inovação, identificando seus usos, requerimentos e desafios. É um instrumento de apoio para o gestor escolher o melhor instrumento para sua compra de inovação.

PARA QUE SERVE: facilitar o processo de escolha do instrumento jurídico para a compra de inovação pelo gestor público; incentivar a utilização de novos instrumentos pelos gestores públicos; e estabelecer padrões mínimos de utilização para cada instrumento.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:



MODELOS SOBRE COMPRA DE INOVAÇÃO

S20

FLUXO DE COMPRA DE INOVAÇÃO

O QUE É: desenho do fluxo completo de compra de inovação, contemplando todas as etapas e ações que devem ser realizadas.

PARA QUE SERVE: orientar o gestor sobre os fluxos possíveis de compra, além dos procedimentos que devem ser realizados.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:



MODELOS SOBRE COMPRA DE INOVAÇÃO

S21

CASO MODELO DO INSTRUMENTO JURÍDICO

O QUE É: caso exemplo de utilização de um determinado instrumento jurídico de compra de inovação, apresentando informações sobre a compra e a aplicação do instrumento.

PARA QUE SERVE: criar um norte para os gestores compreenderem, a partir de um caso prático, a utilização daquele determinado instrumento.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:



MODELOS SOBRE COMPRAS DE INOVAÇÃO

MODELOS SOBRE COMPRAS DE INOVAÇÃO

S22

CHECKLIST LICITATÓRIO

O QUE É: documento de suporte contendo todos os documentos, etapas e marcos de controle do processo de compra de inovação de um determinado instrumento jurídico.

PARA QUE SERVE: facilitar a abertura e continuidade de processos de compra de inovação, apoiando gestores e controle em sua organização.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S19

S20

S21

MODELOS SOBRE COMPRAS DE INOVAÇÃO

S23

GUIA DE APOIO À AUDITORIA

O QUE É: material sobre como examinar contratações de soluções inovadoras, apresentando os critérios de análise e os principais pontos de atenção do controle frente aos riscos inerentes a cada instrumento.

PARA QUE SERVE: capacitar os profissionais de controle interno ou externo para a fiscalização de compras públicas de inovação, promovendo maior alinhamento entre os atores ao longo de todo o processo.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S13

MODELOS SOBRE COMPRAS DE INOVAÇÃO

S24

GUIA DE APOIO AO GESTOR

O QUE É: documento para apoiar gestores na aquisição de soluções inovadoras, apresentando os principais aspectos da jornada de uma compra de inovação e os instrumentos jurídicos disponíveis.

PARA QUE SERVE: dar capilaridade ao conhecimento sobre compras de inovação, seus instrumentos, desafios e boas práticas, apoiando e estimulando os gestores a inovarem.

DOR(ES) QUE ATENDE:



COMBINA COM:

S11

S19

S20

S22

MODELOS SOBRE COMPRAS DE INOVAÇÃO

MODELOS SOBRE
COMPRA DE INOVAÇÃO

S25

MODELOS/ TEMPLATES
DE DOCUMENTOS

O QUE É: documentos-modelo a serem editados e preenchidos pelos gestores para a contratação de inovação, contemplando estrutura, linguagem simples e instruções gerais.

PARA QUE SERVE: orientar o gestor e simplificar o processo de compra de inovação.

DOR(ES) QUE ATENDE:



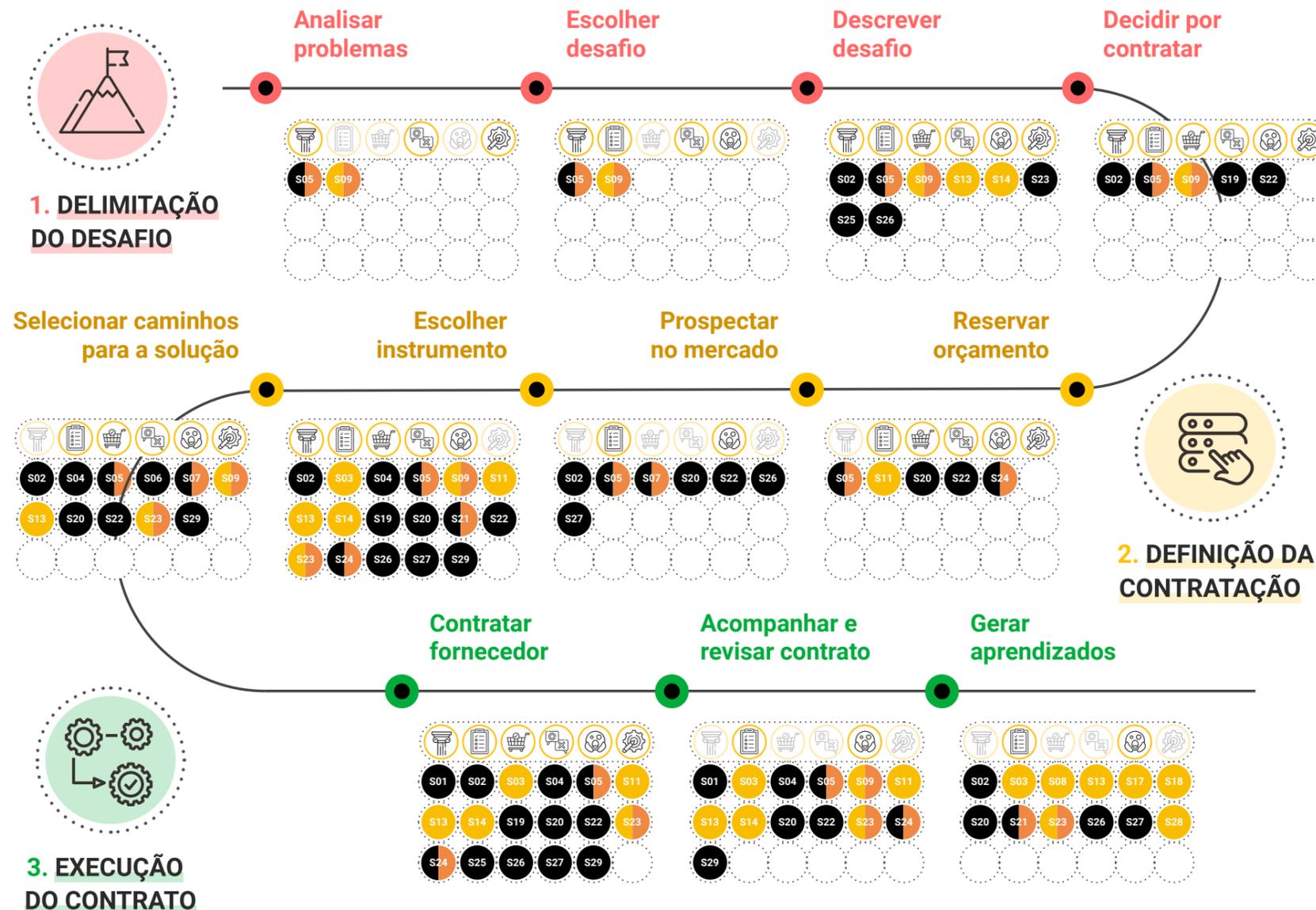
COMBINA COM:

S19 S20 S22

MODELO DE APOIO À COMPRA PÚBLICA DE INOVAÇÃO

ROADMAP FINAL

A forma final do **roadmap com as 29 soluções**, se baseia na jornada de compra pública de inovação mas não se limita a ela. O modelo de apoio, aqui sistematizado, foi definido a partir de priorizações, prototipagens e testes junto aos parceiros e especialistas.



Cultura institucional
 Falta de competências técnicas para inovação
 Visão sobre a área de compras
 Falta de alinhamento
 Medo do controle
 Falta de recursos

NOVO CARDÁPIO DE SOLUÇÕES

29 soluções foram consolidadas nesta nova lista de iniciativas de transposição de barreiras à inovação.

- S01 Painel de Informações do processo de compra
- S02 Rede de apoio para gestores
- S03 Rede de apoio para Órgãos de Controle
- S04 Acompanhamento ágil no processo de auditoria
- S05 Mentoria para gestores
- S06 Audiências de inovação
- S07 Parcerias para inovação
- S08 Prêmio INOVAMOS
- S09 Canal virtual de compra pública de inovação
- S10 Encontro de Compras Públicas de Inovação - ECPI
- S11 Capacitação em inovação para gestores
- S12 Trilha de Capacitação em Inovação
- S13 Capacitação para Órgãos de Controle
- S14 Capacitação para assessorias jurídicas dos órgãos
- S15 Oficina de Simulação de Compras de Inovação
- S16 Multiplicadores da Inovação
- S17 Newsletter
- S18 Publicações
- S19 Mapa decisório de opções de contratação
- S20 Fluxo de compra de inovação
- S21 Caso modelo do instrumento jurídico
- S22 Checklist licitatório
- S23 Guia de apoio à auditoria
- S24 Guia de apoio ao gestor
- S25 Modelos/ templates de documentos
- S26 Experiências e processos
- S27 Plataforma (banco de referências)
- S28 Indicadores de compras de inovação
- S29 Speed dating

Interna a jornada
 Externa a jornada
 Prototipada

7.

CONSIDERAÇÕES

FINAIS



DESDOBRAMENTOS E USO DO MODELO DE APOIO

O Modelo de Apoio aqui proposto não compreende uma metodologia finalizada, com soluções de estante que estão prontas para serem implementadas. Trata-se de um ponto de partida, uma proposta que agora precisa ser desenvolvida.

Cada solução possui um cartão com uma breve descrição. Trata-se de uma ideia geral sobre a solução, que ainda precisa ter o seu contorno refinado e delimitado.

A partir do material apresentado, esperamos que outros órgãos de controle, além do Executivo, tenham maior entendimento sobre os desafios para inovar na administração pública, estabeleçam redes de apoio e desenvolvam soluções que favoreçam processos colaborativos de inovação, reconhecendo limites e possibilidades da atuação de cada um.

Importante destacar que seis das 29 soluções que compõem o Modelo de Apoio foram prototipadas e testadas pelo projeto INOVAMOS, o que encurta o caminho para o seu desenvolvimento.

DESDOBRAMENTOS E USO DO MODELO DE APOIO

O Modelo de Apoio à Compra Pública de Inovação não é de uso exclusivo do TCU e tampouco deve se restringir aos órgãos de controle.

Ele foi idealizado para que qualquer órgão possa apoiar os gestores públicos na compra pública de inovação. Embora parte das iniciativas seja direcionada ao Controle, muitas das soluções podem ser desenvolvidas por iniciativa do Executivo.



PRINCÍPIOS DO MODELO DE APOIO

O Modelo de Apoio à Compra Pública compreende alguns princípios:

Foco no usuário: aqui o usuário é o gestor público que deseja/precisa inovar. É preciso entender, observar, sentir os gestores e suas realidades locais na busca do desenho de uma solução de apoio que atenda às suas necessidades.

Linguagem simples: parte do desafio da inovação reside na dificuldade do gestor público em compreender a linguagem jurídica da legislação e dos pareceres do Controle, além dos termos técnicos do campo da inovação. Nesse sentido, a tradução e a simplificação dessas linguagens são imprescindíveis. A inovação jurídica é um princípio que vem ganhando terreno recentemente e que pode contribuir por meio da aplicação de novas abordagens e ferramentas, como o direito visual (*visual law*) e o *legal design*, aplicação de técnicas específicas do Design ao Direito.

PRINCÍPIOS DO MODELO DE APOIO

O Modelo de Apoio à Compra Pública compreende alguns princípios:

Coconstrução: um modelo que propõe o diálogo e a ação conjunta entre atores com diferentes perfis e atribuições ao longo do processo de inovação, e torna o envolvimento de todos necessário, de modo a entender as possibilidades e os limites das ações propostas. Além disso a soma de múltiplos olhares e conhecimentos confere maior robustez às iniciativas.

Compartilhamento de experiências: não é preciso inventar a roda o tempo todo. Ao desenvolver uma solução de apoio proposta no modelo, recomenda-se compartilhar a experiência com outros órgãos, de modo a evitar sobreposição de iniciativas e fomentar o ecossistema de inovação.

É a partir dessas questões que o **Modelo de Apoio à Compra Pública** deve ser compreendido. Recomendamos que o desenvolvimento das soluções que o compreendem estejam alinhados a esses princípios.

FICHA TÉCNICA

Apoio e supervisão

Germano Guimarães
Reane Lisboa

Equipe Agência Tellus

Ariel Macena
Gabriela do Couto Rosa
Thales Aquino

Projeto gráfico

Rodrigo Sallai

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

Eduardo Azevedo
Karina Diaz
Vanderleia Radaelli

Tribunal de Contas da União (TCU)

Carolina Beserra Pfeilsticker
Fabiana Ruas
Maria Paula Estellita Lins