



EDIÇÃO 2023

PRÊMIO MARCO MACIEL

Ética e Transparência na
Relação Público - Privada



Abrig

Associação Brasileira de
Relações Institucionais
e Governamentais

CASE VENCEDOR 2023
RIG EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

PLATAFORMA DESAFIOS

Organização proponente: Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Categoria: RIG em Organização Pública

Nome do autor ou responsável pela implementação:

- Camila de Castro Barbosa Medeiros
- Keicielle Schimidt de Oliveira
- Caroline Nagel Moura de Souza
- Maikel Trento

Introdução

A INOVAÇÃO ABERTA

A evolução tecnológica tem sido um dos principais impulsionadores das mudanças sociais nas últimas décadas. A rápida expansão da internet, a crescente adoção de dispositivos móveis e o avanço da inteligência artificial estão transformando profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Essas mudanças tecnológicas têm criado demandas sociais, exigindo respostas rápidas e inovadoras do governo para atender às necessidades da sociedade em constante evolução.

O governo precisa se adaptar e encontrar soluções eficazes para garantir a inclusão a qualidade de serviços públicos de forma inclusiva. A inovação tornou-se tema transversal na sociedade nesse século, sendo parte da estratégia contemporânea dos Estados. Entre as abordagens de inovação, a inovação aberta tem conquistado espaço transformado a maneira como as organizações privadas e públicas promovem o progresso tecnológico e impulsionam o desenvolvimento de novas ideias. Diferentemente do modelo tradicional de inovação fechada, em que as instituições desenvolvem internamente todas as etapas do processo inovador, a inovação aberta envolve a colaboração e o compartilhamento de conhecimento com atores externos, como parceiros comerciais, startups, universidades e até mesmo com os clientes e cidadãos. Essa abordagem coloca em prática o conceito de que as melhores ideias e soluções podem ser encontradas além das fronteiras organizacionais.

Ao abrir as portas para a participação de diferentes atores, a inovação aberta busca aproveitar o talento e a expertise de outros indivíduos e entidades, permitindo que múltiplas

perspectivas sejam consideradas e integradas ao processo de inovação. Um dos principais benefícios da inovação aberta é a capacidade de acelerar o ritmo da inovação, uma vez que as organizações podem aproveitar o conhecimento e as habilidades de outros participantes que já possuem expertise em áreas específicas. Além disso, a inovação aberta também pode reduzir os riscos e custos associados ao desenvolvimento interno de novas tecnologias, ao compartilhar essas responsabilidades com outros parceiros.

Outro aspecto importante da inovação aberta é a promoção da colaboração inclusiva e da criação de redes. Ao estabelecer parcerias com outras organizações e indivíduos, as empresas podem se beneficiar de sinergias e complementaridades, combinando recursos e competências para alcançar objetivos comuns. Essa colaboração também pode levar a uma maior difusão de conhecimento e a uma troca de experiências enriquecedora para todas as partes envolvidas.

A PLATAFORMA DESAFIOS

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) desempenha um papel fundamental na promoção da inovação na administração pública brasileira. Como instituição de referência em capacitação e desenvolvimento da burocracia, a Escola tem como missão apoiar a modernização e aprimoramento de pessoas servidoras públicas e de processos na gestão pública. Atuando, também, como um hub de conexão entre diferentes atores, promovendo a colaboração e o diálogo entre servidores públicos, academia, sociedade civil e setor privado, a Enap lançou em 2019 a Plataforma Desafios, uma iniciativa da GNova, a Diretoria de Inovação da Enap, que oferece um ambiente aos gestores públicos para inovar junto com a sociedade, fazendo uso da inteligência coletiva para encontrar soluções para os problemas públicos.

A Plataforma Desafios permite aos órgãos públicos a compreenderem melhor e reenquadrarem os seus problemas para colher propostas de soluções inovadoras diretamente da sociedade, num processo chamado de *crowdsourcing*, por meio de concursos e premiações. Os desafios de inovação aberta buscam atrair talentos que estão fora do Estado. Eles ajudam a identificar ótimas ideias, trazer novos produtos ou serviços para a sociedade e fomentar o desenvolvimento de novos inovadores.

Disponível a gestores de entidades e empresas públicas de qualquer poder e ente da federação, a Plataforma Desafios, que está na versão 2.0, oferece a jornada completa, desde a preparação, com a identificação do problema a ser solucionado, passando pelo lançamento do

desafio e até a finalização com a premiação aos vencedores. Voltado à busca de solução de problemas públicas pela sociedade, a Plataforma oferece desafios à sociedade civil como um todo, não limitando a participação de empresas constituídas.

Desenvolvimento

ETAPAS DE UM DESAFIO - ETAPA 1: PLANEJAMENTO

Esta é a etapa necessária para refletir sobre os objetivos do desafio e quais soluções se espera obter. Para isso, é preciso trazer o foco para um tema e analisar em que medida a inovação aberta efetivamente contribui para a soluções de problemas a ele relacionados testar as possibilidades de resolução destes problemas de maneira prática receber propostas de soluções reunir um conjunto de dados que possam contribuir para a adequada interpretação das informações elaborar desenhos e fluxos que comuniquem as propostas e, por fim, criar modelos de soluções - que podem utilizar softwares e protótipos - de modo a articular a realização do desafio com políticas públicas já existentes ou em elaboração.

O processo de inovação aberta deve priorizar problemas para os quais a solução não é óbvia e que apresente alto potencial de participação de agentes externos - sejam eles *startups*, empresas maduras, organizações sem fins lucrativos, empreendedores, pesquisadores ou cidadãos. Se apenas alguns poucos atores conseguem propor soluções para o problema é mais interessante que a equipe pense em outras vias de contratação de inovação que não envolvam necessariamente esse fluxo de conhecimento. Problemas puramente técnicos, cuja solução encontra razoável consenso entre os atores-chave, não precisam de inovação aberta. Um bom ponto de partida para entender se um problema é adequado é fazer uma pesquisa de mercado inicial, tendo como ponto de partida as seguintes perguntas: quais são as soluções existentes para esse problema? Que tipo de produtos de prateleira (*off-the-shelf product*) existem? Existem melhores práticas para esse tipo de problema? É nesta etapa que são estabelecidos os cronogramas de execução do desafio, sendo de fundamental importância considerar a urgência para a obtenção das soluções para os problemas a serem enfrentados.

ETAPA 2: REENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

A identificação de um problema inicial permitirá que a equipe defina em qual tema ou área o desafio será centrado. Nem todo problema é adequado para uma competição de inovação aberta, portanto, é nesse estágio que os problemas devem ser filtrados e remodelados para que

possam ser solucionados a partir de propostas da sociedade. É preciso medir se tal problema é importante para os agentes envolvidos se há necessidade de mudança se é possível vislumbrar respostas reais, sequenciais, estratégicas e claras.

Para identificar esses problemas iniciais e proceder ao seu reenquadramento, as equipes podem fazer um levantamento com base no planejamento estratégico da instituição reunir avaliações de programas e pesquisas de opinião realizar oficinas de levantamento e entendimento dos problemas promover idas a campo para investigar o problema e estabelecer pontos de vista listar apontamentos de funcionários e estudos ou pesquisas feitas por universidades.

ETAPA 3: MODELAGEM DO DESAFIO

A modelagem do desafio é a etapa que dá forma ao ciclo de inovação aberta. Nessa fase, ocorre a definição dos objetivos que se pretende alcançar por meio da inovação aberta, quais sejam: diversificação de ideias e identificação de tendências construção de capacidades tecnológicas e incentivo ao ecossistema desenvolvimento de soluções para problemas prototipagem e testes e incorporação de novas soluções no âmbito da administração pública. Da mesma forma, é nesta fase que há a definição dos atributos principais do desafio - por exemplo, tipo de solução esperada, perfil dos participantes, propriedade industrial das soluções, riscos envolvidos, possíveis premiações e jornada do proponente.

A partir desse desenho, é feita a escolha do arranjo jurídico mais adequado aos objetivos pretendidos e elaborado a chamada ou edital que estabelecerá as regras da competição. Definir precisamente o tipo de solução esperada e o grau de sua complexidade é um passo fundamental para a modelagem do desafio. A forma como o desafio é modelado dá o caminho para as soluções que serão recebidas - planejar a jornada do proponente tendo a solução esperada em mente aumenta as chances de que o processo de inovação aberta seja realmente útil e bem-sucedido.

ETAPA 4: LANÇAMENTO

O objetivo do lançamento é fazer com que o desafio de inovação aberta chegue ao público-alvo com potencial de propor boas soluções. Por isso, o primeiro passo de qualquer lançamento é rever quais pessoas se quer alcançar de forma articulada com uma estratégia de comunicação. Para alcançá-los, além dos meios de divulgação previstos pela legislação, é

possível utilizar diferentes canais de comunicação, como redes sociais, notícias em jornais, palestras em eventos, compartilhamento de publicações, eventos virtuais com especialistas ou atores-chave do desafio e até mesmo contato direto com potenciais proponentes.

ETAPA 5: AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS

A avaliação das propostas é a etapa na qual os participantes submetem suas ideias e a equipe gestora, junto a uma banca de especialistas, avalia quais têm mais aderência ao desafio. A avaliação sempre estará conectada aos critérios estabelecidos na chamada ou edital de lançamento do desafio com a diferença de que, nesta etapa, é estabelecida uma metodologia para definir como atribuir pontuação com base nos critérios de avaliação. Dessa forma, a banca avaliadora pode atribuir uma pontuação numérica e, portanto, comparável, a cada proposta.

ETAPA 6: PREMIAÇÃO

A premiação é o atrativo principal para motivar proponentes e aumentar as chances de engajamento e participação. Por isso, é preciso entender: os benefícios diretos e indiretos das premiações ao público-alvo quais serão as contrapartidas dos participantes e o que se pode oferecer, sejam recursos financeiros ou visibilidade aos vencedores, viagens, participações em congressos e trocas de experiências nacionais e internacionais. Para além de recompensas financeiras, observe-se que as premiações podem trazer um sentido importante de reconhecimento das organizações e profissionais envolvidos, razão pela qual deve ser pensada diante de cada caso concreto, considerando as características e expectativas do público-alvo.

ETAPA 7: ENCERRAMENTO

Finalizada a premiação é hora de encerrar o ciclo de inovação aberta, etapa que envolve três elementos principais: gestão do conhecimento produzido, avaliação do projeto e planejamento de eventuais próximos passos. A gestão do conhecimento diz respeito à consolidação de dados, documentos e entregas gerados ao longo do processo, para fins de registro da experiência do projeto, prestação de contas e posterior consulta por quaisquer interessados. Com base nessas informações - e em interlocução com diferentes atores envolvidos no ciclo de inovação relacionado ao desafio - é importante realizar uma avaliação do processo, incluindo um balanço entre os resultados alcançados e os objetivos inicialmente previstos, além

de identificação de boas práticas e lições aprendidas. A depender das características do ciclo realizado, deve-se iniciar um planejamento dos próximos passos a serem seguidos, que podem incluir, por exemplo, processos de teste e implementação das soluções premiadas e as possibilidades para sua escalabilidade ou, ainda, a sua inclusão em programas de apoio ao empreendedorismo inovador.

Diante dessas etapas apresentadas, é importante ressaltar que a Plataforma Desafios, como mecanismo estratégico de promoção da inovação aberta no âmbito da administração pública, deve ser continuamente analisada e aprimorada para que possa efetivamente alcançar soluções a problemas públicos de modo colaborativo e por meio do diálogo permanente com a sociedade.

AS MULTIPLAS MODELAGENS DOS DESAFIOS

A partir da definição dos objetivos buscados, um mesmo Desafio pode, eventualmente, comportar diferentes arranjos jurídicos e, por isso, é preciso atenção quanto à complexidade e nível de inovação exigidos (por exemplo, inovação incremental ou disruptiva) grau de proximidade entre Administração Pública e o parceiro privado fases do processo de inovação e sua maturidade e capacidade técnica dos parceiros envolvidos na ação.

Outros atributos também devem ser considerados para a escolha da modelagem, como público-alvo, riscos envolvidos, premiação e formas de compartilhamento dos resultados.

- Quando o Desafio tem como propósito a obtenção de solução a partir do desenvolvimento de trabalho técnico ou científico que não implique, necessariamente, no desenvolvimento de produto, processo ou serviço inovadores ou que não precise incorporar imediatamente a solução aos processos internos da Administração Pública, é viável que a Enap continue adotando a modelagem jurídica até então utilizada, premiando os melhores trabalhos submetidos.
- Quando o Desafio tem como propósito a obtenção de solução ou o desenvolvimento de tecnologia inovadora, em maior ou menor grau, que não compreenda risco tecnológico e que o objeto possa ser determinado, ainda que com certo esforço, a Enap pode optar pela possibilidade de contratação por meio das formas e modalidades previstas na Lei de Licitações (como, por exemplo, a contratação direta por dispensa com base no valor ou a utilização da modalidade concorrência, conforme for o caso).

- Quando o Desafio tem como propósito o desenvolvimento de produto, processo ou serviço inovadores, que pode ou não compreender risco tecnológico, ainda que com certo esforço, é recomendável que a Enap adote as alternativas previstas na Lei de Inovação, como por exemplo a promoção de alianças estratégicas e desenvolvimento de projetos de cooperação, permitindo a realização de teste da solução inovadora em ambiente público. Nessa hipótese, não há limite no valor da contratação.

- Quando o Desafio tem como propósito o desenvolvimento de produto, processo ou serviço inovadores, que compreenda o risco tecnológico de que trata a Lei de Inovação e que tenha objeto indeterminável, é recomendável que a Enap adote a encomenda tecnológica, propiciando, inclusive, a realização de teste da solução inovadora em ambiente público e eventual contratação direta, caso a solução alcance sucesso.

- Quando o Desafio tem como propósito o desenvolvimento de produto, processo ou serviço inovadores, que não necessariamente compreendam risco tecnológico, mas que seu objeto envolva ou possa favorecer projetos de infraestrutura e demande altos aportes de capital e expertise do setor privado, é possível adotar estruturas que envolvam PPPs.

No âmbito de todas as modelagens, destaca-se a importância de se produzir editais ou instrumentos equivalentes que reflitam a legislação que lhes dá base jurídica, indicando-a expressamente. Da mesma maneira, é imprescindível que o problema que se quer solucionar seja exposto de forma clara e que os critérios para a escolha da solução inovadora sejam os mais objetivos possíveis e que a técnica seja um elemento importante na tomada de decisão. É também necessário que o desenho da modelagem jurídica considere que hoje a inovação tem tratamento diferenciado no ordenamento jurídico brasileiro.

Por essa razão, encoraja-se o uso de novas modelagens para parcerias entre iniciativa privada, academia e governo. É preciso, no entanto, adotar como ponto de partida um recorte estabelecido no âmbito de determinada política pública que se pretende implementar. Por exemplo, é possível dar início à escolha da modelagem em razão do público-alvo que se quer alcançar ou mobilizar.

A definição do ponto de partida também pode ocorrer em razão do que se chama restrição de design, isto é, a existência prévia de limitações à escolha do gestor que independem de tomada de decisão interna. Por exemplo, a baixa disponibilidade de recursos na rubrica orçamentária destinada a certo tipo de contratação, ou ainda, a previsão de recursos orçamentários destinados

a uma determinada ação ou a um público-alvo determinado. Nesse sentido, é possível cogitar que sejam elaborados desafios em um cenário em que não há qualquer possibilidade de premiação em espécie em razão da não disponibilidade de recursos orçamentários. Nesse caso, seria possível propor concursos e *hackathons* para a oxigenação de ideias que busquem solucionar problemas do setor público e da comunidade, com premiações não financeiras - o que, aliás, se observa em experiências internacionais.

Uma outra característica do modelo multidimensional criado é que muito provavelmente não haverá uma única resposta correta quanto à escolha da modelagem jurídica, ou seja, não haverá necessariamente “a melhor decisão”. A análise cruzada dos atributos em face do objetivo da inovação aberta conduzirá a um conjunto de possíveis melhores modelagens para cada caso. Mesmo assim, as externalidades positivas desse modelo se sobressaem: trata-se de modelo que conduz a possíveis melhores decisões (e não apenas uma) e fornece um quadro de soluções preferenciais que guiará o gestor evitando decisões arbitrárias e conferirá um grau importante de objetividade e racionalidade no processo decisório, mesmo que no âmbito de um modelo não-linear. Aliás, esse modelo de tomada de decisão, com base em fluxos menos lineares e mais navegáveis, promove a criatividade e interatividade dos gestores públicos com os processos nos quais estão envolvidos.

Conclusão

RESULTADOS QUANTITATIVOS

A Plataforma Desafios destaca-se como precursor em inovação aberta em governo no Brasil, sendo o primeiro criado para apresentação de desafios públicos para solução pela sociedade. Os principais resultados quantitativos alcançados pela Plataforma Desafios são: 37 desafios lançados 64 propostas premiadas Mais de 3 mil participantes de todas as regiões do Brasil 9 soluções aceleradas Mais de 800 propostas recebidas Mais de R\$ 3 milhões em prêmios 11 entidades públicas proponentes de desafios

RESULTADOS QUALITATIVOS

Entre os desafios realizados, é possível notar que a Plataforma teve amplo impacto social e econômico, com a criação de desafios envolvendo o incentivo do empreendedorismo por mulheres e atenuação dos efeitos da pandemia de Covid-19. Entre os desafios criados com maior

impacto no desenvolvimento econômico e social pode-se citar: Monitoramento e gestão do enfrentamento da epidemia, Eficiência do sistema de saúde para o enfrentamento da epidemia, Mitigação das consequências socioeconômicas da Covid-19, Detecção de riscos à saúde mental no trabalho, Desafios de Acesso a Crédito, Uso de IA para análise de processos de ressarcimento ao SUS, Programa de Apoio a Empreendedoras na Tecnologia.

Cabe destacar que a plataforma promove a inovação no governo por meio de um blog com conteúdos de diversos temas de inovação aberta. Importante salientar que a Plataforma Desafios é pautada sobre a transparência, uma vez que o processo de inovação aberta em si depende de um diálogo aberto e claro com a sociedade. Desse modo são compartilhadas informações de forma clara e estrutura da com a sociedade, a fim de tornar viável a proposição de soluções de problemas públicos. Todo o processo de um desafio é amplamente divulgado em canais de comunicação diversos e é possível acompanhar de forma clara e objetiva os resultados das avaliações do desafio, utilizando da transparência ativa para dar lisura ao processo.

O fato da Plataforma de Desafios iniciar o uso de inovação aberta, com a criação de ambiente para lançamento de problemas públicos a serem solucionados pela sociedade, impactou a administração pública de forma ampla, tornando-se inspiração para a criação de iniciativas semelhantes desenvolvidas por entidades públicas diversas, como: Ciclo de Formação em Solução de Desafios Públicos da Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo (Esesp), Impacta do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), Rodadas de Inovação Aberta da Startup Lab, da Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia do RS (SICT), Desafios abertos do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), Desafio de Inovação Aberta da Prefeitura de Serra.

Os exemplos de plataformas de desafios lançadas posteriormente a criação do Desafios da Enap não se resume a esta lista. Importante destacar que, além do impacto direto alcançado pela Plataforma Desafios, o fomento à cultura de inovação aberta dentro da gestão pública é nítido. A criação de plataformas para apresentação de problemas públicos por entidades diversas, aos moldes da Plataforma da Enap, indica que a criação dessa tornou a administração pública mais capaz de dialogar de forma transparente com a sociedade com a cocriação de soluções para problemas públicos.

Referências

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Desafios. Disponível em:

<https://desafios.enap.gov.br/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Gerência de Projetos. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6703>. Acesso em: 24 jun. 2023.

MOURA, C. et al. Instrumentos jurídicos para inovação aberta. [livro eletrônico]. Brasília, DF: ENAP, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7054/1/instrumentos%20jur%20c3%a3%20addicos%20para%20inova%20c3%a7%20c3%a3o%20aberta%20-%20ebook.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2023.

SILVA, A. B. da COSTA, J. L. Propriedade intelectual e inovação aberta: estudo de caso em uma empresa de software livre. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/236966/PEGC0719-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 jun. 2023.

YOUTUBE. ENAP Escola Nacional de Administração Pública. [vídeo online]. 2019.

Duração: 5 min 32 s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vNyu8CxUGZ0>.

Acesso em: 24 jun. 2023.

YOUTUBE. INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial. [vídeo online]. 2020.

Duração: 1 h 25 min 47 s. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=kxgMEKQ3dfg&pp=ygUNZGVzYWZpb3MgZW5hcA%3D%3D>. Acesso em: 24 jun. 2023.

YOUTUBE. ENAP Escola Nacional de Administração Pública. [vídeo online]. 2021.

Duração: 2 h 12 min 36 s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qwKetnvi-Ug>.

Acesso em: 24 jun. 2023.

 www.abrig.org.br

 contato@abrig.org.br

 (61) 3327-0731 / (61) 99690-2919

  [abrig.rig](https://www.instagram.com/abrig.rig)

 [company/abrig](https://www.linkedin.com/company/abrig)

 [@CanalABRIG](https://www.youtube.com/CanalABRIG)



SHN Qd 1, Bloco A, Edifício
Le Quartier, Sala 1.223,
Brasília/DF, CEP 70701-010



Abrig
Associação Brasileira de
Relações Institucionais
e Governamentais