

# O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil

Uma exploração de sua jornada passada, presente e futura

## APRESENTAÇÃO SÍNTESE

Este é um recurso para aqueles que estão no Serviço Público do Brasil ou que trabalham com ele e que procuram educar, informar ou informar outras pessoas sobre o relatório da OCDE sobre o sistema de inovação do setor público. Pode ser adaptado conforme necessário.



# O objetivo deste documento

---

Este briefing resume alguns dos pontos principais do relatório O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: Uma exploração de sua jornada passada, presente e futura. O relatório foi lançado durante a Semana da Inovação de 2019.

O objetivo deste briefing é ajudar outras pessoas, especialmente funcionários públicos, a se comunicarem e compartilharem as conclusões do relatório.

Além disso, embora o estudo seja específico para o Brasil, muitas das informações contidas aqui ou no relatório podem ser relevantes para outras pessoas que buscam entender seus próprios sistemas de inovação do setor público e como uma abordagem mais deliberada e estratégica da inovação pode ser adotada.

Sinta-se livre para usar e adaptar este material conforme necessário! Guia de referência:

 Slides referentes à teoria geral

 Slides referentes especificamente ao Brasil

# O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil



O relatório da OCDE, *O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: Uma exploração de sua jornada passada, presente e futura*, examina o sistema de inovação do setor público do Serviço Público Federal do Brasil e reflete sobre a capacidade desse sistema de ajudar o setor público do Brasil a antecipar e responder às necessidades existentes, em evolução e emergentes dos cidadãos.

O relatório constata que, embora tenha havido esforços consideráveis e crescentes para estimular e apoiar a inovação do setor público no Brasil, é improvável que a situação atual seja suficiente para atender às expectativas identificadas (e ainda a emergir) quanto ao setor público. Uma abordagem mais deliberada e sistêmica pode ajudar o Brasil de maneira consistente e confiável a desenvolver e fornecer soluções inovadoras que contribuam para alcançar as metas e prioridades do governo e de seus cidadãos.

\*\*\*

*“Não há receita definida para inovação, muito menos para a construção de um sistema de inovação dentro do governo para garantir uma abordagem confiável, consistente e deliberada. Também não há um nível ou quantidade ideal de inovação que deva ocorrer. A demanda por inovação é uma questão inerentemente dinâmica e política, pois o desejo e o apetite por novas abordagens continuarão a mudar, dependendo do contexto, necessidades e ambições de um país.”(Relatório)*

01	Sobre o relatório
02	O caso de mudança
03	Como se chegou ao estado atual?
04	É necessária uma abordagem mais sofisticada
05	Os limites do sistema existente
06	Cenários para se testar suposições sobre o futuro
07	O que pode ser feito para se alcançar uma abordagem deliberada e sistêmica sobre a inovação?

# ÍNDICE



**01**

**SOBRE O  
RELATÓRIO**



# SOBRE O RELATÓRIO

---

O estudo foi realizado pelo Observatório de Inovação no Setor Público da Diretoria de Governança Pública da OCDE. O Observatório ajuda os governos a adotar uma abordagem mais deliberada, estratégica e sofisticada para a inovação do setor público. O estudo foi apoiado pelo Ministério da Economia do Brasil, pela Escola Nacional de Administração Pública, pelo Tribunal de Contas da União e pelo Conselho da Justiça Federal.

O estudo foi realizado entre abril de 2018 e junho de 2019 e lançado oficialmente durante a 5a. Semana de Inovação Pública, em Brasília, em 7 de novembro de 2019.

O objetivo do estudo não era criticar ou fornecer uma medição ou avaliação do sistema de inovação do setor público no Serviço Público Federal do Brasil, mas ajudar os atores do sistema a entenderem a natureza do sistema em que estão operando e como moldá-lo para apoiar as ambições e objetivos em constante mudança que acompanham um ambiente político dinâmico.

---

---



# TERMOS DE REFERÊNCIA

---

Os termos de referência para o estudo estabeleceram os seguintes objetivos:

- Mapear o estado atual e os atores relevantes no(s) sistema(s) de inovação que operam no Serviço Público do Brasil e como eles se cruzam com os sistemas de entrega, gestão de desempenho e *accountability*.
  - Entender as características, incluindo os pontos fortes e fracos do sistema, bem como a identificação de facilitadores e barreiras importantes ao longo dos diferentes estágios do ciclo de vida de inovação do setor público.
  - Fornecer *insights* sobre a(s) narrativa(s) atual(is) sobre inovação do setor público em todo o Serviço Público do Brasil (e além dele) e como isso está afetando a prática da inovação.
  - Sugerir uma estrutura para entender os diferentes componentes do(s) sistema(s) de inovação que opera(m) no Serviço Público do Brasil e como eles se relacionam entre si e geram um efeito dinâmico no sistema.
  - Identificar as áreas em que o esforço de inovação foi realizado e apontar para as áreas prioritárias de ação que provavelmente oferecerão os melhores pontos de partida para intervenções adicionais no sistema.
-

# METODOLOGIA



## RECONSTITUIR A HISTÓRIA

Do sistema de inovação do setor público determinando quais eventos e desenvolvimentos deram forma ao sistema

## INTRODUZIR O MODELO DE DETERMINANTES E FACETAS

para apoiar a reflexão sobre como e por que a inovação no setor público acontece, e em que nível

## REFLETIR SOBRE A EXPERIÊNCIA VIVIDA DE INOVAÇÃO

e mensurar se e em que medida o modelo de determinantes é aplicável ao contexto do serviço público federal do Brasil

1

2

3

4

5

6

## AFERIR O PROGRESSO FEITO ATÉ AGORA

Quais são os resultados das atividades, intervenções, políticas e leis existentes? Como elas estão dando forma ao sistema de inovação do setor público?

## DESTACAR E EXPLORAR A NATUREZA DINÂMICA DO SISTEMA

Três cenários (continuando como está, dedicando novos esforços, e colocando inovação no centro) permitem a investigação de diferentes dinâmicas do sistema e o exame de dos custos, vantagens e tensões internas ao sistema.

## IDENTIFICAR ÁREAS POTENCIAIS DE INTERVENÇÃO

As necessidades de inovação de um país são dinâmicas e em constante mudança. Portanto, não há um único conjunto de respostas sobre o que deve ser feito. Pelo contrário, a necessidade é adotar uma abordagem deliberada. Uma série de sugestões, incluindo algumas áreas prioritárias, são identificadas para consideração nas próximas etapas da jornada de inovação.

- Entrevistas e *workshops* com servidores públicos
- Pesquisa: 2,500 respostas
- Pesquisa bibliográfica



*Embora grande parte do conteúdo deste estudo descreva o passado ou se refira a uma fotografia de um momento específico (principalmente o ano de 2018), ele se destina a ser útil para navegar a jornada da inovação de forma contínua.*

# ESTRUTURA DO RELATÓRIO



## Capítulo 1: Introdução

- Por que é necessário um foco na inovação?
- Por que o foco na inovação é necessário no Serviço Público do Brasil?

Este capítulo explica por que o foco na inovação do setor público se justifica em termos gerais, bem como no contexto específico do Brasil. Ele também apresenta um esboço das etapas metodológicas e da estrutura do relatório.

## Capítulo 2: A jornada histórica da inovação no Brasil

- Traçando a jornada da inovação
- Quatro períodos de reforma
- Padrões e tendências na jornada histórica
- Implicações da jornada histórica

Para entender o que pode ser necessário agora e no futuro, é importante entender como os desenvolvimentos anteriores levaram ao contexto atual. Este capítulo explora a jornada histórica da inovação, identificando desenvolvimentos e marcos relevantes e analisa temas e tópicos comuns nessa história.

## Capítulo 3: Sistemas nacionais de inovação do setor público

- O que pode causar um déficit de inovação no setor público?
- Como um déficit de inovação pode ser abordado ?
- Conhecimento existente sobre o sistema de inovação
- Introduzindo o modelo de determinantes da inovação
- Garantindo uma combinação adequada de inovação
- A necessidade de gestão do sistema (*stewardship*)

Este capítulo examina as razões pelas quais um “déficit” de inovação pode existir no setor público e a consequente necessidade de uma abordagem deliberada e sistêmica da inovação do setor público. Ele apresenta o modelo de determinantes da inovação e o modelo de facetas da inovação e explora a necessidade de administração do sistema.

# REPORT STRUCTURE



Capítulo 4: A experiência vivida da inovação no serviço público brasileiro

- Com o que a inovação no Serviço Público do Brasil se parece e como ela é sentida?

Como a “experiência vivida” de inovação no Serviço Público do Brasil se encaixa nos marcos teóricos identificados? Com o que processo de inovação se parece e como ele é sentido? Este capítulo explora a experiência da inovação e examina até que ponto essa experiência é congruente com o modelo teórico descrito para entender a inovação em nível sistêmico.

Capítulo 5: Avaliando o progresso até o momento

- Até que ponto as iniciativas existentes contribuem para:
  - Clareza sobre inovação?
  - Paridade de inovação?
  - Adequação para inovação?
  - Normalidade em torno da inovação?
  - Administração da inovação?

Este capítulo avalia a atividade atual no Serviço Público do Brasil para averiguar como esta contribui ou diminui para um senso de clareza, paridade, adequação, normalidade e administração do sistema de inovação do setor público. Explora se os ingredientes necessários para a inovação já estão em vigor ou se ações adicionais podem ser necessárias.

Capítulo 6: Usando cenários para ajudar a guiar um sistema em evolução

- O cenário "Zero": o sistema continua "como está"
- Cenário Um: Desenvolvendo e ampliando o sistema
- Cenário Dois: Transformação radical do sistema

A inovação é uma jornada contínua de descoberta - de se aventurar no desconhecido. Não é possível ter certeza sobre o que deve ser feito quando se trata de inovação, pois isso dependerá de um contexto em constante mudança. Este capítulo explora três cenários diferentes para iluminar melhor a dinâmica do sistema brasileiro, explicitando as suposições subjacentes sobre o que poderia acontecer e por quê.



Capítulo 7: Conclusão - Mudando a Inovação do esporádico para o sistêmico

- Reconhecendo o que foi alcançado
- Principais áreas de oportunidade

Este capítulo descreve lições relevantes dos capítulos anteriores e considera suas implicações para os próximos passos na jornada da inovação. O capítulo evita recomendações específicas e observa que todas as propostas precisarão ser testadas e provadas. No entanto, o capítulo identifica áreas de oportunidade para diferentes conjuntos de atores do sistema.



02

## O CASO DE MUDANÇA

# Por que este relatório?



## INOVAÇÃO

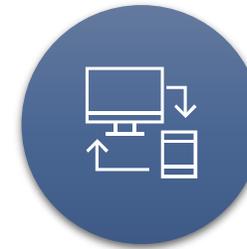
*A implementação de algo contextualmente novo para se obter impacto precisa fazer parte do repertório de um governo eficaz.*



A inovação tende a ocorrer como uma atividade esporádica, oportunista e reativa em resposta a crises ou prioridades específicas, ou algo impulsionado pelas paixões e caprichos de indivíduos dispostos a ir 'acima e além'.



No atual contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), aumento da mudança tecnológica e significativa transformação social, demográfica, econômica e ambiental, não é mais viável tratar a inovação como um esforço paralelo.



É necessária uma abordagem deliberativa: deve-se considerar também o ecossistema em que a inovação ocorre, em particular os atores e organizações dentro do sistema de inovação do setor público ou a ele conectadas, e as maneiras pelas quais elas contribuem para gerar e implementar resultados inovadores.

# Por que a inovação é relevante para o contexto brasileiro

1

A desigualdade permanece alta e as contas fiscais deterioraram-se substancialmente.

2

Os esforços para combater a corrupção exigirão reformas contínuas para melhorar a *accountability*.

3

O crescimento, apoiado por uma crescente força de trabalho ao longo de muitos anos, diminuirá devido ao rápido envelhecimento da população.

4

A construção de consenso político exigiu gastos dispendiosos e ineficientes sem auditorias sistemáticas e reduziu a eficácia do setor público. A necessidade de construção de consenso tem sido um obstáculo fundamental para a aprovação de reformas.

*Embora a inovação não seja uma cura mágica para todas as doenças e não possa (e não deva) ser a resposta para todos os problemas, é provável que abordagens inovadoras possam ajudar muito na resposta eficaz a muitas dessas demandas.*



Source: Online School Information Management System India - A.T.S.I

A intenção deste estudo é ilustrar a dinâmica e os determinantes subjacentes do sistema (ou seja, quais fatores moldam o sistema; se e até que ponto a inovação ocorre; e como ela se manifesta no contexto do Serviço Público do Brasil).

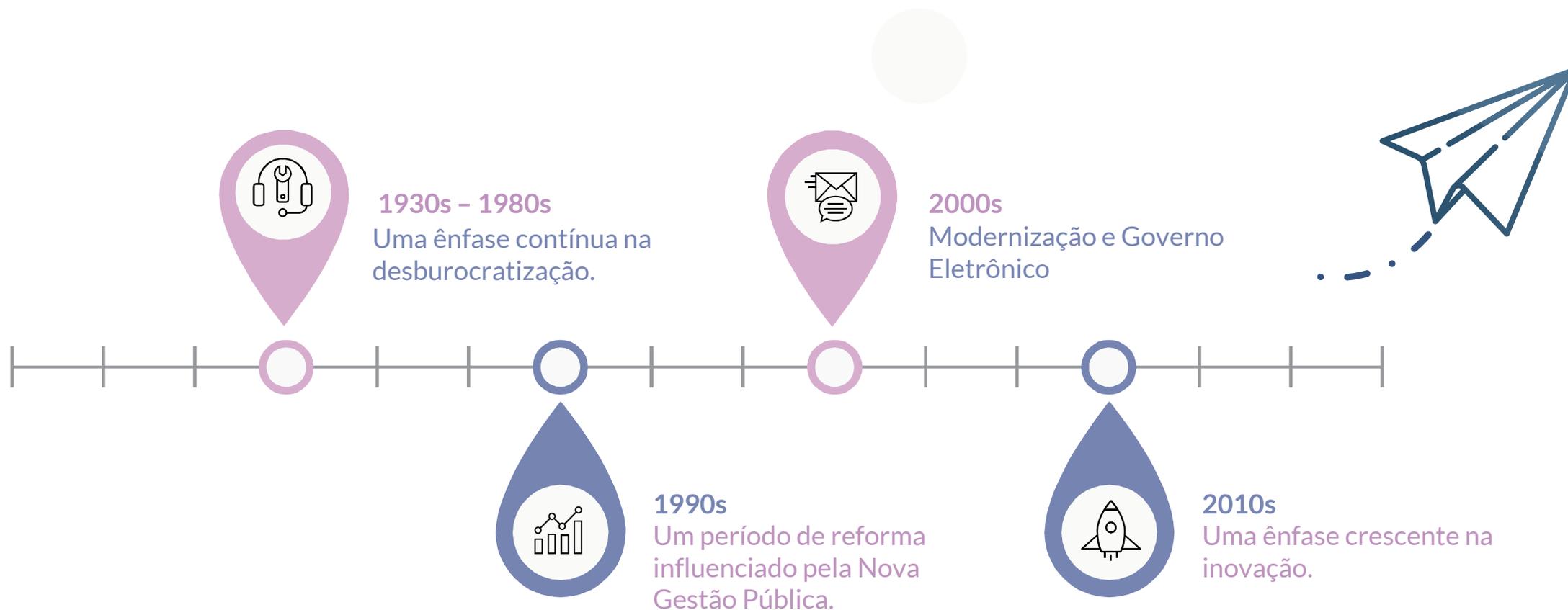


**03**

**COMO SE CHEGOU AO  
ESTADO ATUAL?**



# A JORNADA DA INOVAÇÃO



Uma análise da história dos desenvolvimentos e dos marcos que moldaram a inovação do setor público pode fornecer uma noção dos ritmos da reforma ao longo do tempo, bem como dos padrões subjacentes e das questões recorrentes. O relatório identificou quatro grandes períodos de reforma relevantes para a inovação do setor público.

# INOVAÇÃO NA PRÁTICA: BOLSA FAMÍLIA - INOVAÇÃO CONTINUADA



*A jornada histórica de inovação do Serviço Público do Brasil revela muitos casos de inovação, alguns dos quais com histórico de inovação e aprimoramento contínuos.*

*O Bolsa Família foi lançado em 2003 como um pacote de programas de transferência condicionada de renda criados para tratar de questões como melhoria da segurança alimentar, redução do impacto do aumento dos preços do gás e acesso à educação.*

*A missão do Bolsa Família era, por si só, inovadora, pois a transferência condicional de renda era um conceito pouco utilizado e testado, tanto no Brasil quanto em outros lugares.*

*Este sucesso não veio facilmente. A organização recebeu o mandato de ajudar as famílias necessitadas; no entanto, o Brasil carecia de certas condições necessárias para o sucesso do Bolsa Família, a menos que adotasse medidas significativas. Essa necessidade desencadeou uma série de inovações.*

*O Bolsa Família demonstrou resultados e impactos consideráveis ao longo de seus 16 anos de existência. É responsável por eliminar a pobreza extrema e fornecer amplo acesso à saúde e educação.*

*É improvável que seus esforços teriam sido bem-sucedidos sem o foco da organização na inovação e sua capacidade de reagir a pressões externas de maneira ágil. Os funcionários do programa também citam a importância do apoio político de alto nível, funcionários públicos dedicados e apaixonados, e a capacidade de demonstrar resultados tangíveis como fatores essenciais para o seu sucesso.*



# PADRÕES E TENDÊNCIAS

## UM SISTEMA LEGALISTA

As iniciativas de mudança são consistentemente estabelecidas em leis ou decretos presidenciais, e não em políticas ou agendas flexíveis.



## UMA FORTE ÊNFASE EM CONTROLES E CORRUPÇÃO

Mecanismos de controle podem ter uma relação desconfortável com a inovação. Embora uma auditoria ou avaliação frequentemente faça comparações com uma referência padrão ou ideal, a inovação representa novidade e, portanto, pode uma referência comparável não existir.

## UM FOCO RECORRENTE EM DESBUROCRATIZAÇÃO

As tentativas de articular a relação entre desburocratização e inovação começaram apenas recentemente, portanto, ainda não está claro até que ponto as agendas são complementares.

## UM FOCO NO CONTROLE SOCIAL E NA PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO

É provável que essa tendência seja favorável à criação de um clima e desejo por inovação. No entanto, esse foco não implica necessariamente um alto grau de competência de tais atores; ao contrário, implica que as tendências naturais do sistema mais amplo são deficientes.

# PADRÕES E TENDÊNCIAS



## HÁ COMPLEXIDADE EM UM CONTEXTO DINÂMICO

Existe uma complexidade considerável dentro do contexto do serviço público brasileiro. Isto provavelmente deriva das tensões evidentes entre diferentes processos e atores.

## ATENÇÃO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Um foco na transformação digital provavelmente impulsionará a inovação; no entanto, isso pode tomar direções particulares, em vez de ter uma base ampla ou envolver necessariamente aqueles fora do (ou que se consideram fora do) espaço tecnológico.



## ÊNFASE NO CIDADÃO

Na verdade, isso pode refletir uma tendência interna do sistema de *não* apreciar a perspectiva do cidadão. Se a perspectiva do cidadão e seus direitos estivessem bem integrados ao funcionamento do sistema, é provável que essa atenção não fosse necessária.

## A INOVAÇÃO GANHOU IMPULSO, MAS AINDA NÃO SE INTEGROU À NARRATIVA DO SERVIÇO PÚBLICO

Isso sugere que, embora a tendência esteja se movendo a favor da inovação do setor público e que o ambiente provavelmente peça inovação e dela necessite, é necessário fazer mais para que a inovação se torne um recurso que pode ser aproveitado pelo governo quando e conforme necessário.



# IMPLICAÇÕES DA JORNADA HISTÓRICA

---

As implicações da jornada histórica da inovação do setor público para o Brasil incluem:

- Embora o interesse pela inovação persista há algum tempo, é um fenômeno relativamente recente o crescente reconhecimento do valor e da necessidade da inovação e, conseqüentemente, de mais esforço e experimentação para apoiar a inovação.
  - Não se pode simplesmente obrigar a inovação a acontecer. Embora as diretivas que enfatizam a inovação provavelmente sejam úteis, as evidências até agora sugerem que elas são inadequadas para inculcar uma prática profunda de inovação.
  - Da mesma forma, para fazer progressos substanciais em inovação, provavelmente um foco em instrumentos legais será necessário mas insuficiente. A jornada até agora sugere que é preciso mais. Tentativas repetidas de leis e decretos sobre tópicos semelhantes sugerem apenas uma capacidade parcial de obter mudanças sistêmicas no setor público brasileiro.
  - Os fortes elementos burocráticos do contexto brasileiro, combinados com uma forte tendência institucional ao controle, sugerem que a inovação provavelmente precisará de apoio estrutural incorporado para combater os vieses padrão no sistema.
-



# IMPLICAÇÕES DA JORNADA HISTÓRICA - CONTINUAÇÃO

---

- Tendências e pontos fortes existentes, como a ênfase no cidadão e no controle e participação social, embora nem sempre tenham sido bem-sucedidos, são propícios à inovação e podem ser alavancados para qualquer agenda de inovação sistêmica.
  - Os sucessos da agenda de transformação digital e da agenda de transparência podem fornecer um modelo para gerar um ambiente mais favorável à inovação do setor público. No entanto, elas precisam ser avaliadas à luz da experiência vivida e da consideração de se as mesmas forças estruturais estão em jogo em relação à agenda digital e à inovação.
  - Assim como a jornada de reformas, a jornada da inovação é uma agenda em andamento, sem uma “resposta” única, mas com uma série contínua de etapas. Cada etapa fornecerá novas idéias e lições sobre o que funciona e sobre o que não funciona, além de desenvolvimentos inesperados ou imprevistos. A jornada também ocorre em um contexto instável, à medida que objetivos e expectativas políticas do setor público mudam, às vezes abruptamente. O que é necessário e procurado no sistema de inovação do setor público muda e continuará mudando.
-



# UMA HISTÓRIA COM INOVAÇÃO NÃO É SUFICIENTE

---

O Brasil tem feito esforços crescentes para promover a inovação do setor público nos últimos anos. Foi um dos primeiros países a estabelecer um prêmio nacional de inovação do setor público e possui vários projetos e iniciativas inovadores com os quais se pode aprender. O país tem uma longa preocupação com esforços de 'desburocratização' e de reforma, e experimentou novas formas de envolvimento dos cidadãos e supervisão social das atividades do governo. Desenvolveu laboratórios de inovação e treinou servidores públicos em novos métodos. Também está buscando uma agenda de transformação digital que possa ajudar a desbloquear inovações consideráveis. Apesar de todos esses esforços louváveis, no entanto, este relatório conclui que o progresso até o momento não foi suficiente.

“Desburocratização”, um termo abrangente que captura os esforços de reforma destinados a simplificar e otimizar as operações do governo, às vezes incorporando descentralização, com a implicação de melhoria.

---



04

**É NECESSÁRIA UMA  
ABORDAGEM MAIS  
SOFISTICADA**

# UM DEFICIT INSTITUCIONAL



*Se a inovação já está ocorrendo no sistema, conforme evidenciado por inúmeros exemplos de inovação do setor público reconhecidos por meio de prêmios de inovação, por que não existe inovação suficiente para atender às demandas atuais? Há uma variedade de configurações padrão e vieses inerentes no setor público, o que pode restringir qualquer agenda de reforma ou inovação.*

01

## ESTABILIDADE E CONFIABILIDADE

*O setor público tem a responsabilidade de ser confiável. Conseqüentemente, o setor público geralmente (mas nem sempre) precisa ser relativamente cauteloso ao introduzir mudanças, inovadoras ou não.*

02

## AVERSÃO AO RISCO

*As salvaguardas sociais exigem que os sistemas de governança democrática tenham medidas de responsabilidade, auditoria e transparência para garantir o funcionamento adequado do governo. Estas tendem a chamar a atenção para as falhas, muitas vezes levando à aversão ao risco.*

03

## CICLOS DE FEEDBACK

*Os ciclos de feedback do setor público tendem a se concentrar em evitar o negativo. Resultados positivos são muitas vezes simplesmente esperados, enquanto resultados negativos são incorporados na memória institucional como lições a serem evitadas.*

04

## DIVISÕES ORGANIZACIONAIS

*Os ciclos de feedback tendem a consolidar o foco em responsabilidades explícitas. Muitas situações em que a inovação pode ser necessária ou desejada se enquadram no "espaço em branco" entre as organizações, onde a titularidade e as responsabilidades não são claras.*

05

## COMPLEXIDADE DOS DESAFIOS

*O "espaço em branco" é uma conseqüência da complexidade fundamental de muitas das questões tratadas pelo setor público. Esses desafios geralmente exigem investimento sustentado, compreensão profunda, um ecossistema desenvolvido de parceiros e uma série de intervenções ao longo do tempo.*

# INOVAÇÃO É DIFÍCIL



*A inovação do setor público é inerentemente difícil, devido a algumas das características inatas da inovação como processo e como atividade. Inovação é:*

01

## DESAFIADORA DO STATUS QUO

*A inovação envolve desafiar o status quo e todos os procedimentos, interesses e investimentos associados existentes.*

02

## EM CONTÍNUA MUDANÇA

*A inovação do setor público está mudando continuamente, à medida EM que o que constitui inovação muda, se baseia no que veio antes e o transcende e, portanto, sempre envolve novos desafios.*

03

## MULTIFACETADA E DE VÁRIAS NATUREZAS

*A inovação do setor público é multifacetada e tem natureza múltipla, envolvendo diferentes propósitos, diferentes processos, diferentes habilidades e diferentes mentalidades.*

04

## INCERTA

*A inovação do setor público é incerta, pois é algo que não havia sido feito antes nesse contexto e, portanto, não oferece garantias quanto ao êxito, à sua duração ou à sua extensão.*

05

## IMPREVISÍVEL

*Introduz mudanças que geralmente instigam ou exigem mudanças ou adaptações adicionais e, portanto, são incontroláveis e, como tal, estão em tensão com estruturas hierárquicas e burocráticas.*

06

## TANTO IMEDIATA QUANTO DURADOURA

*A inovação do setor público tem impactos imediatos e efeitos a longo prazo, que podem diferir completamente e serem difíceis de avaliar, uma vez que as medições anteriores foram, por definição, desenvolvidas para um estado de coisas pré-existente, tornando a inovação uma atividade difícil de precificar ou avaliar.*

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO SERVIÇO PÚBLICO DO BRASIL



*A inovação está ocorrendo no Serviço Público do Brasil, mas raramente ocorre em nível sistêmico, sendo mais frequentemente motivada por preocupações individuais ou organizacionais. Mesmo onde está ocorrendo em nível sistêmico, como na transformação digital, foram necessárias condições muito particulares, que dificilmente estarão disponíveis para outros contextos.*

- **Um mandato claro** - neste caso, sob a forma da Plataforma para a Cidadania Digital e de uma série de outras medidas de transformação digital a nível governamental;
- **Recursos disponíveis** - na medida em que os órgãos e entidades não suportam eles próprios o custo total do processo de transformação digital;
- **Competências e apoio disponíveis** - sob a forma de uma equipe na SGD com as competências necessárias para ajudar os proprietários dos serviços a navegar no processo de digitalização e a refletir sobre as diferentes ferramentas e opções à sua disposição;
- **Um claro sentido de benefício** - na medida em que os órgãos e entidades podem ver prontamente o valor oferecido pela digitalização;
- **Um baixo nível de contestabilidade** ou potencial de controvérsia - na medida em que os benefícios da digitalização são claros e não são suscetíveis de ser objeto de um controle significativo, uma vez que se trata de algo entendido como um bem público claro.

Este caso destaca o trabalho de transformação digital em todo o governo brasileiro e demonstra as condições habilitadoras específicas que ajudaram a que se tornasse um processo de inovação em nível sistêmico.



# UMA ABORDAGEM SISTÊMICA E DELIBERADA É EXIGIDA

---

Sem uma abordagem deliberada e sistêmica da inovação do setor público, os vieses institucionais e as dificuldades inerentes à inovação significarão que a inovação só ocorre quando há janelas de oportunidade - ou seja, quando os indivíduos fazem esforços excepcionais, quando há crises ou compromissos políticos que exigem novas respostas. ou quando houver mandatos claros para funções específicas. Isso não é suficiente em um contexto de mudanças significativas em andamento, onde novas respostas são rotineiramente necessárias.

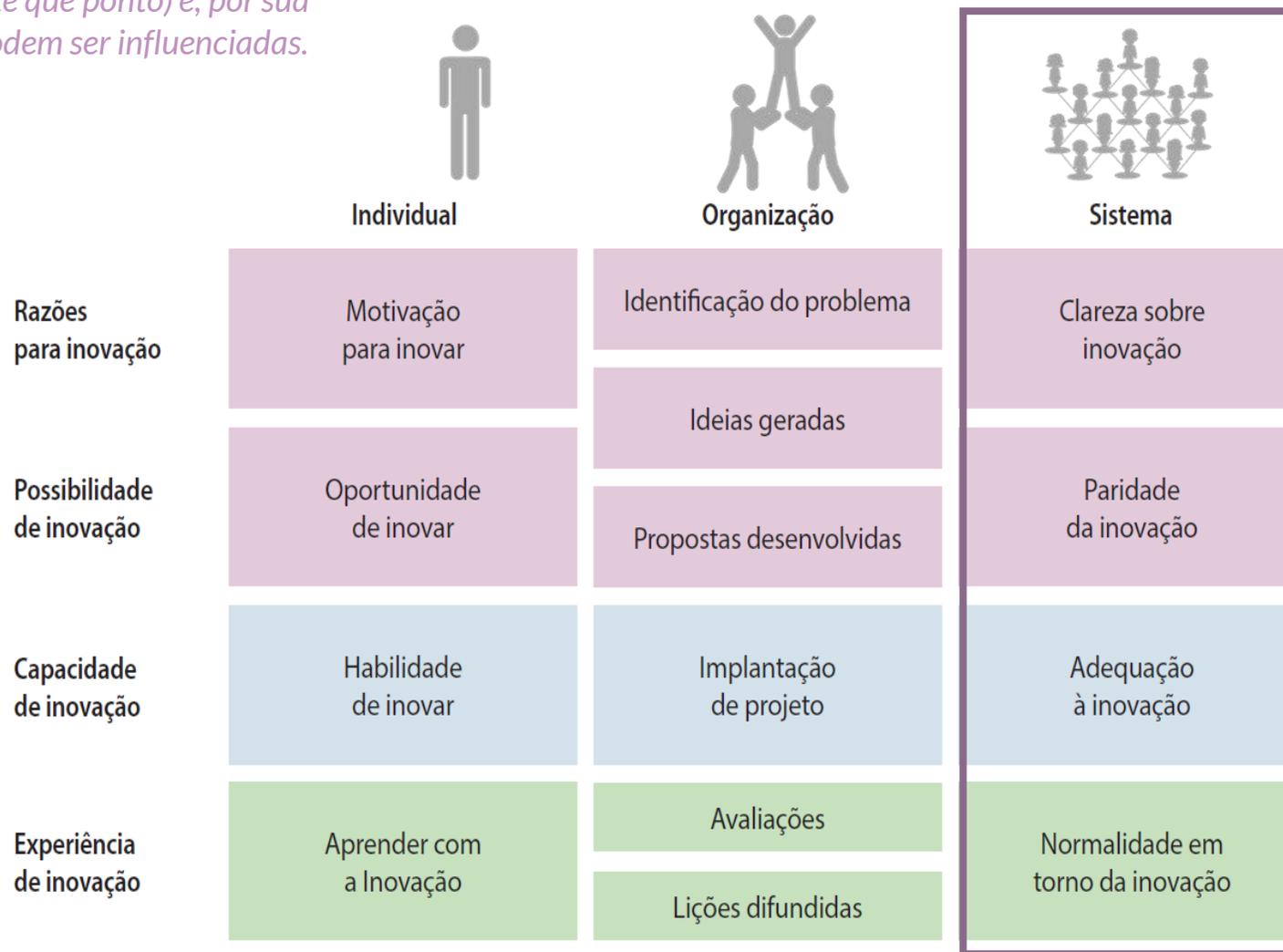
Portanto, é necessária uma abordagem deliberada e sistêmica. Isso envolve o seguinte:

- Clareza - garantir que exista um sinal claro para os servidores públicos e para as partes interessadas sobre inovação, o que é, por que é importante e como se encaixa com outras prioridades.
  - Paridade - atribuir à inovação um peso semelhante na tomada de decisões, para combater o viés em direção às formas de ação estabelecidas.
  - Adequação - garantir que o investimento e o apoio não fluam apenas para as práticas estabelecidas e que novas opções sejam cultivadas antes que as antigas deixem de ser adequadas.
  - Normalidade - buscar tornar a inovação parte da prática cotidiana, em vez de ser vista como um projeto paralelo, não relacionado à atividade principal da organização.
  - Uma carteira mista - garantir uma combinação de atividades baseadas em inovação para atender a uma variedade de possíveis necessidades e circunstâncias.
  - Gestão - adotar uma visão integrada do sistema para garantir que diversas atividades de inovação apoiem um setor público coerente, e não sua fragmentação.
-



# MODELO DOS DETERMINANTES

Esse "modelo de determinantes" fornece uma estrutura para entender as forças que moldam se a inovação ocorre (e até que ponto) e, por sua vez, como essas forças podem ser influenciadas.



*Sem suporte no nível do sistema, o foco da inovação será no nível organizacional (onde naturalmente se concentrará em responsabilidades isoladas, e não coletivas) ou no nível individual (que exigirá esforços excepcionais dos indivíduos e, portanto, não será rotineiro).*



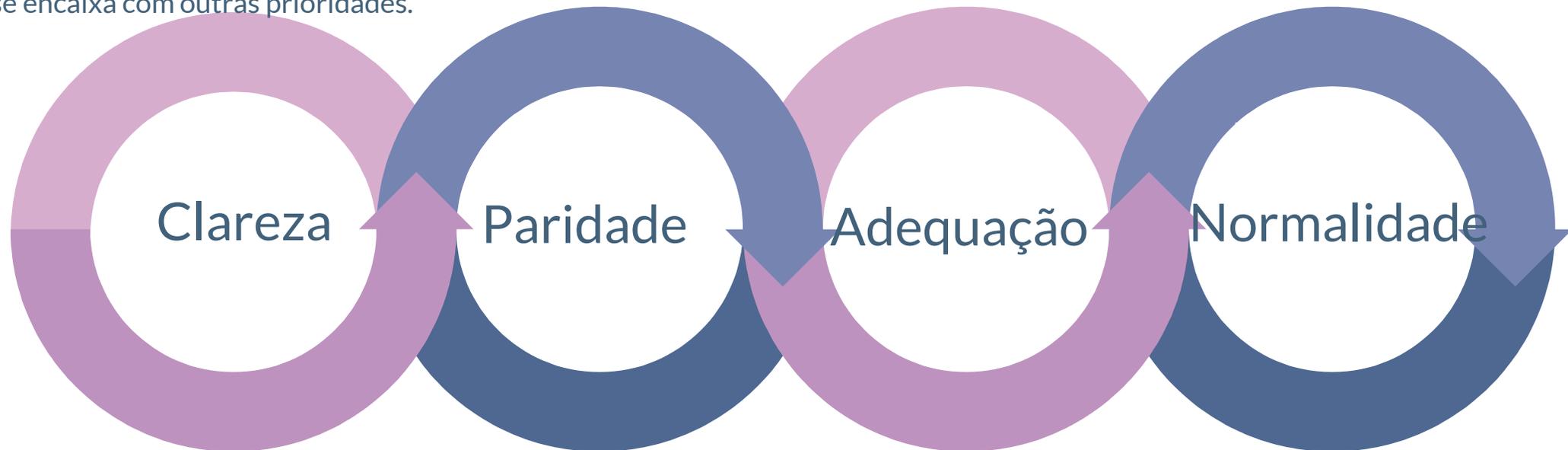
Característica de inovação	O que isto implica para o apoio sistêmico à inovação	Ilustração do determinante em uma situação de crise (por exemplo, respondendo a um desastre humanitário)	Como cada determinante se baseia no anterior
<b>A inovação é ambígua e incerta</b> A inovação é inerentemente pouco clara e, portanto, se todas as outras coisas forem iguais, ficará em segundo lugar em relação a qualquer outra agenda que seja mais claramente compreendida, comunicada ou mensurável.	<b>Clareza</b> É necessária uma maior clareza para que a inovação seja considerada uma prioridade. Esta clareza tem de abranger o papel, a importância e a finalidade da inovação, bem como a forma como a inovação se enquadra em todo o resto.	Numa crise, há um entendimento claro de que as coisas têm de mudar rapidamente, uma expectativa associada de que todos os intervenientes relevantes desempenharão um papel da forma que puderem e um consenso de que a resposta é necessária ou inevitável.	Caso exista uma noção clara da importância da inovação, é mais provável que a inovação receba a mesma atenção e consideração ao se decidir como proceder.
<b>A inovação é contrária ao status quo</b> A inovação é nova e, portanto, se todas as outras coisas permanecerem iguais, ficará em desvantagem nos processos de tomada de decisão burocráticos que favorecerão aquilo que é conhecido e em que já se investiu.	<b>Paridade</b> As opções inovadoras devem ter um peso extra na tomada de decisões, a fim de reduzir ou atenuar a tendência para opções de status quo que já beneficiaram do investimento, do tempo e da aprendizagem.	Em caso de crise, o status quo é inaceitável e, por conseguinte, é pouco provável que as opções existentes pareçam as melhores ou mais adequadas. Novas ideias são bem-vindas, desde que ajudem a atender às necessidades atuais, e as altas lideranças priorizem as respostas.	Caso a inovação mereça a mesma atenção e consideração que as opções de status quo, é mais provável que os investimentos e a alocação de recursos e prioridades sejam orientados para as necessidades futuras e que os sistemas subjacentes se adaptem melhor às novas possibilidades.
<b>A inovação requer novas capacidades</b> A inovação consiste em fazer coisas novas ou fazer coisas de novas maneiras e, por isso, se todas as outras coisas forem iguais, não será tão bem apoiada pelas operações principais como as atividades existentes.	<b>Adequação</b> O viés dos sistemas operativos centrais para as práticas existentes tem de ser contrabalançado se se pretender explorar, testar e desenvolver novas capacidades antes de estas se tornarem potencialmente os novos sistemas operativos centrais.	Numa crise, as separações de responsabilidades existentes podem ficar confusas à medida que recursos, pessoas, competências e capacidades são trazidos de todo o sistema e novos métodos são experimentados, uma vez que se reconhece que os existentes possam não ser suficientes.	Caso os sistemas subjacentes sejam mais adequados às novas possibilidades, a realização e a adoção de novas possibilidades não serão consideradas pouco habituais ou dispendiosas e a inovação será mais facilmente integrada nas práticas de base.
<b>A inovação é incomum</b> A inovação é diferente da prática atual e, portanto, se todo o resto for igual, não será considerada normal, ao contrário dos processos que já estão em curso.	<b>Normalidade</b> A inovação deve ser ativamente integrada e ligada à atividade central (core business), a fim de superar a normalidade da cultura existente e dos comportamentos e práticas associados às formas atuais de fazer as coisas.	Numa crise, muitos processos e expectativas habituais e formais são enfraquecidos ou abandonados, uma vez que a confiança neles face a um desastre é suscetível de contrariar as necessidades. Erros são tolerados e até mesmo defendidos, desde que sejam apropriados ao contexto	Caso a inovação seja integrada nas práticas de base, é provável que haja uma compreensão muito maior da inovação, da sua importância e do modo como pode contribuir.



# COM O QUE SE PARECEM OS DETERMINANTES NO NÍVEL DO SISTEMA

Garantir que haja um sinal claro para os servidores públicos e para as partes interessadas sobre inovação, o que é, por que é importante e como se encaixa com outras prioridades.

Garantir que o investimento e o apoio não fluam apenas para as práticas estabelecidas e que novas opções sejam cultivadas antes que as antigas deixem de ser adequadas.



Atribuir à inovação um peso semelhante na tomada de decisões, para combater o viés em direção às formas de ação estabelecidas.

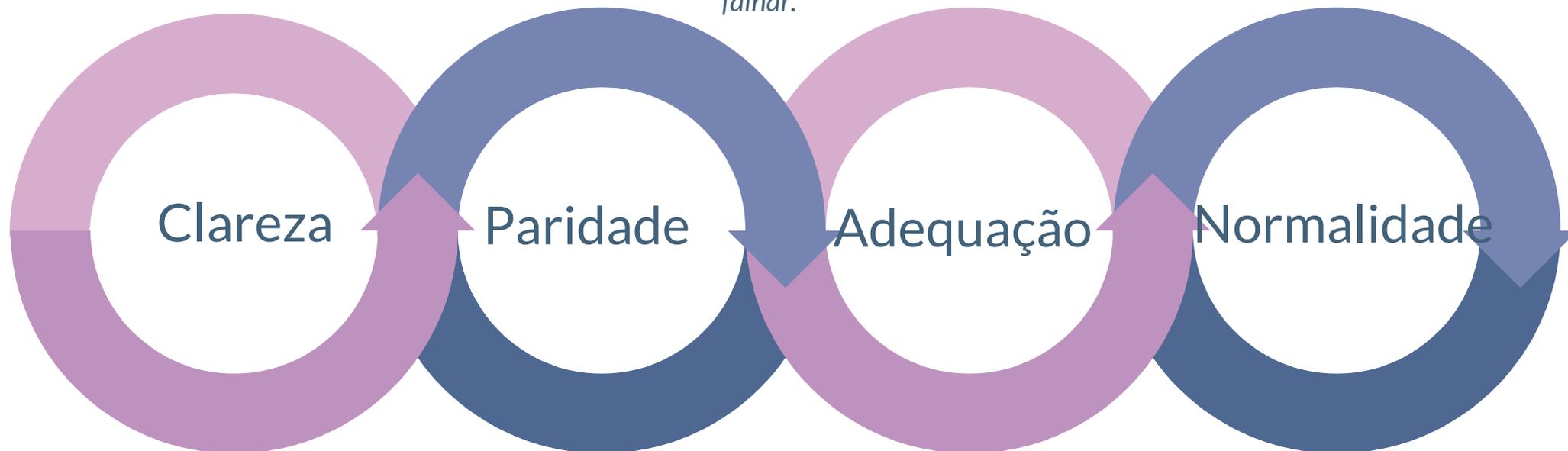
Buscar tornar a inovação parte da prática cotidiana, em vez de ser vista como um projeto paralelo, não relacionado à atividade principal da organização.

# NO BRASIL...



*“Porque para um funcionário público muito simples, em geral, eles não acreditam que podem ser inovadores. Eles acham que a inovação é apenas para, você sabe, pessoas muito criativas e brilhantes, as mais inteligentes.”*

*“Isso não está em nossa cultura. Experimentar. Fazer experiências. Se você investe, tem que funcionar. Não é permitido falhar.”*



*“Geralmente, não fazer nada é mais seguro do que fazer algo.”*

*“Acho que a pessoa que está fazendo inovação em geral é bem vista. O problema é quando isso afeta uma pessoa e depois ela começa a reagir, mas a reação eu acho que é principalmente contra a inovação, não especificamente contra a pessoa que está tentando liderar a mudança”*

# INOVAÇÃO NA PRÁTICA: LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO - GNOVA



*GNova foi um dos primeiros laboratórios de inovação no setor público criado pelo governo federal do Brasil*

*O laboratório é o resultado de uma parceria em 2016 entre a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e o governo dinamarquês para criar um espaço para o desenvolvimento de soluções com menos burocracia e mais eficiência para serviços públicos.*

*A estratégia do laboratório inclui explorar novas tecnologias, tendências e métodos para inovação do setor público; experimentar esses métodos por meio de projetos com outras instituições governamentais; e registrar, organizar e disseminar o conhecimento gerado por meio da exploração e experimentação.*

*O laboratório promove uma visão da inovação como uma prática sistêmica e transformadora no setor público.*

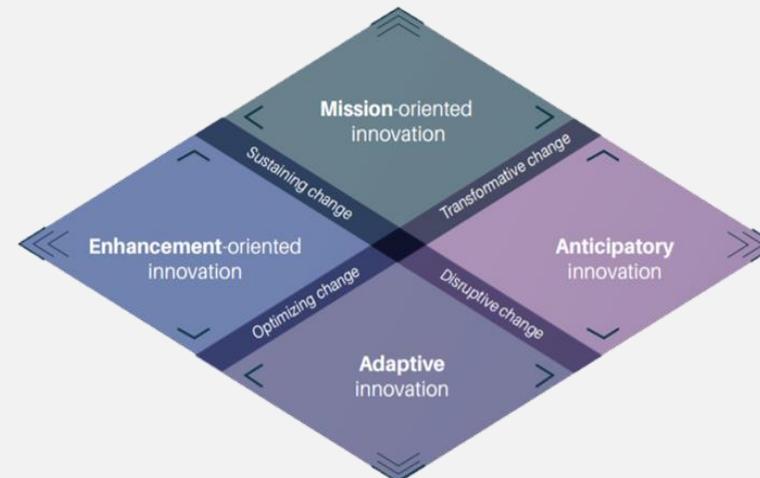
# UMA VISÃO INICIAL: O PORTFÓLIO BRASILEIRO



Inovação é uma palavra usada para descrever uma variedade de coisas diferentes. O **modelo de facetas da inovação** foi desenvolvido pela OPSI para explicar e explorar as diferentes facetas da atividade de inovação.

O modelo foi desenvolvido ao mesmo tempo em que o estudo estava em andamento no Brasil e, portanto, **não foi utilizado como um dispositivo analítico formal**. No entanto, baseando-se nos casos observados e nos *insights* sobre a dinâmica subjacente do sistema em jogo no contexto do Serviço Público do Brasil, algumas observações limitadas sobre o portfólio existente de atividades de inovação podem ser feitas, como um estímulo para conversas e investigações posteriores por parte dos atores do sistema:

- A aversão ao risco está empurrando a atividade de inovação para áreas onde há menos contestabilidade - por exemplo, onde há um caso claro de que a inovação oferece melhorias em relação ao status quo (por exemplo, digitalização/transformação digital) ou onde há um alto grau de conhecimento técnico ou expertise (por exemplo, investigação da aplicação da Inteligência Artificial ou tecnologia Blockchain).
- Grande parte da atividade de inovação em curso é atualmente impulsionada por esforços individuais. Como tal, a maior parte das iniciativas inovadoras que resultam serão em resposta a pontos de dor ou questões específicas e, por conseguinte, é provável que estejam estreitamente ligadas à eficiência e ao melhor funcionamento das coisas existentes (**inovação orientada para a melhoria**), uma reação a casos em que a experiência no terreno indica que as coisas não estão a funcionar como se esperava (**inovação adaptativa**).
- Quando os mandatos organizacionais e as responsabilidades delineadas são claros e as organizações têm um grau de maturidade da inovação, existem casos de **inovação orientada para a missão** de carácter contido (por exemplo, o trabalho do tribunal eleitoral ou a atividade em torno da transformação digital).
- Pouca atividade foi observada no espaço de **inovação antecipatória**, embora isso possa ser devido a outras razões, como o desafio de identificar tal atividade, ou porque tal atividade pode ser camuflada de modo a não chamar a atenção desnecessária, o que poderia levar à interrupção ou redução dos esforços.



Para mais informações sobre o modelo de facetas da inovação [clique aqui](#)



# A NECESSIDADE DE GESTÃO DO SISTEMA

Há incerteza inerente sobre a quantidade ou qualidade ótima ou desejável da inovação. Isso aponta para a necessidade de uma gestão contínua do sistema de inovação do setor público. Se não houver uma quantidade intrinsecamente ótima de inovação, ou um tipo ideal, o sistema não pode se otimizar automaticamente para fornecer a quantidade certa de inovação nas formas adequadas. Isso exige uma gestão ativa e contínua.

A gestão de uma ou outra forma é provavelmente necessária em uma série de frentes:

- **A natureza fragmentária da inovação.** Como a inovação é uma atividade orientada pelo contexto, ela tenderá a puxar em diferentes direções. Por exemplo, uma inovação em uma cidade pode parecer diferente de uma inovação em outra cidade, devido às diferentes especificidades de seus contextos. Com o tempo, essa tendência pode fragmentar o sistema regional ou nacional mais amplo. Embora uma série de processos (por exemplo, padronização, processos orçamentários etc.) tenham tradicionalmente conciliado essa tendência de divergência, à medida que a taxa de inovação aumenta, é provável que uma abordagem mais concertada possa ser necessária.
- **Em que medida a combinação de atividades de inovação em curso é adequada,** considerando que todos os outros aspectos permanecem iguais. Os motivadores e as características estruturais do sistema assemelham-se a impulsionar a atividade de inovação em certas direções por padrão, o que pode não servir melhor às necessidades globais.
- **Coletar e refletir sobre as lições fundamentais.** Como diferentes experiências e tentativas inovadoras ocorrem em todo o sistema em diferentes contextos, os envolvidos aprenderão muito sobre como apoiar a inovação para obter melhores resultados. No entanto, é improvável que essas lições sejam facilmente traduzidas entre diferentes organizações e contextos, e as implicações podem não ser facilmente compreendidas quando da perspectiva de um contexto específico. A gestão pode ajudar a reunir e destilar a importância dessas lições.



05

**OS LIMITES DO SISTEMA  
EXISTENTE**

# BRASIL: LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA VIVIDA

---



A experiência vivida de atividade inovadora no Serviço Público do Brasil fornece vários *insights*:

- Grande parte da atividade inovadora que ocorre é dirigida por perspectivas individuais ou organizacionais, em vez de perspectivas sistêmicas.
  - O modelo de determinantes da inovação fornece uma estrutura útil para entender as tensões e problemas dentro do sistema.
  - Parece haver falta de clareza, paridade, adequação e normalidade em relação à inovação, o que está contribuindo para a falta de atividade sistêmica da inovação.
  - A estrutura atual do sistema está impulsionando atividades inovadoras em direções específicas, nomeadamente em direção a inovações incrementais e incontroversas, apesar da provável necessidade de exploração e experimentação com outras formas de atividades de inovação, a fim de atender às necessidades existentes, em evolução e emergentes.
  - A gestão existente do sistema não é facilmente reconhecida ou vista como oficial.
-



# AVALIANDO INTERVENÇÕES EXISTENTES

---

## 1 CLAREZA

As iniciativas existentes estão ajudando a fornecer um sinal claro para os atores do sistema no que diz respeito à inovação e como ela se ajusta a outras prioridades?

## 2 PARIDADE

As iniciativas existentes estão ajudando a garantir que os atores do sistema dêem igual peso às opções de inovação, assim como às atividades tradicionais ou existentes?

## 3 ADEQUAÇÃO

Iniciativas existentes contribuem para renovação e investimento contínuos, fazendo que as capacidades, sistemas e estruturas centrais do governo sejam adequadas para opções e oportunidades emergentes?

## 4 NORMALIDADE

As iniciativas existentes estão ajudando a garantir que a inovação seja vista como parte integrante da identidade e das atividades do Serviço Público do Brasil?

## 5 GESTÃO

As iniciativas existentes estão contribuindo para o desenvolvimento da gestão do sistema de inovação do setor público?

---

Tema	Avaliação 
<b>Clareza</b>	<p>O Serviço Público do Brasil opera em um ambiente com um nível relativamente alto de ambiguidade de fundo e sinais concorrentes para os servidores públicos. O cenário legalista fornece um contexto de múltiplas camadas onde nem sempre é fácil entender como as leis e decretos se complementam ou entram em conflito entre si.</p> <p>Dado o que tem sido observado de iniciativas com maior probabilidade de estarem relacionadas à clareza sobre inovação no setor público, é questionável se está sendo feito o suficiente para produzir um senso rigoroso e onipresente sobre a importância da inovação, o que se espera dos servidores públicos (e de outros atores) quando se trata de inovação no setor público, e como a inovação é uma parte essencial da identidade dos servidores públicos brasileiros.</p>
<b>Paridade</b>	<p>Há uma série de configurações estruturais e padrão em qualquer serviço público que fornecem um grau de inércia para iniciativas e práticas existentes e um grau de resistência embutida a abordagens inovadoras. Isto torna difícil para a inovação obter um "lugar igual na mesa" quando se trata de tomada de decisões, priorização e recursos.</p> <p>No contexto do Serviço Público do Brasil, está claro que há ações em andamento que ajudarão a lidar com isso. No entanto, é menos certo que essa ação seja suficientemente estruturada, formalizada ou incorporada para combater a inércia do sistema.</p>
<b>Adequação</b>	<p>Se o Serviço Público do Brasil vai aproveitar novas oportunidades e estar preparado para mudanças em como ele pode precisar operar, então ele precisará desenvolver o trabalho já em andamento para obter melhores informações sobre como seus serviços estão sendo usados. Várias oportunidades estão abertas para o Serviço Público do Brasil se engajar com o mundo em transformação, aprender sobre o que pode ser possível e o que isso pode significar, e se preparar para aproveitar as novas opções.</p>
<b>Normalidade</b>	<p>Uma atividade considerável está sendo realizada para ajudar a garantir que a inovação seja vista como uma parte mais normal das operações do Serviço Público do Brasil, ressaltando a importância do determinante da "normalidade" no contexto brasileiro. No entanto, é provável que mais trabalho seja necessário para ajudar a inovação a se sentir "normal".</p>
<b>Gestão</b>	<p>O Serviço Público do Brasil deve ser reconhecido pelos progressos que tem feito nos seus esforços para garantir a aplicação de uma abordagem mais sofisticada e madura à inovação, em prol da obtenção de melhores resultados e resultados.</p> <p>No entanto, dada a clara necessidade de um sistema de inovação do setor público mais deliberado, estratégico e confiável, ainda não está claro, a partir das intervenções já implementadas, que o suficiente está sendo feito para alcançar o que é desejado e necessário. Embora as intervenções existentes provavelmente continuem a desenvolver-se e a estabelecer-se ao longo do tempo, parecem subsistir algumas lacunas onde são necessários esforços suplementares.</p>



# UMA ABORDAGEM DELIBERADA E SISTÊMICA SOBRE INOVAÇÃO

---

É necessária uma abordagem deliberada e sistêmica para a inovação, de forma continuada, a fim de garantir que respostas inovadoras adequadas possam ser geradas conforme e quando necessário, apesar de quaisquer padrões inerentes ao setor público que possam, com razão, pressionar ou inibir atividades inovadoras. Essa abordagem deliberada precisa responder a três perguntas:

- A inovação está ocorrendo na extensão necessária?
  - É provável que a inovação forneça a combinação certa de opções e escolhas para o contexto?
  - Existe alguma forma de gestão presente para garantir que o sistema de inovação atenda às expectativas?
- 
-



# 06

## CENÁRIOS PARA SE TESTAR SUPOSIÇÕES SOBRE O FUTURO

# CENÁRIOS



É difícil afirmar exatamente o que pode ser necessário, dado que o sistema continuará evoluindo e mudando. Para aconselhar sobre o que deve acontecer a seguir, é necessário ter uma apreciação da dinâmica do sistema - não apenas como o sistema evoluiu até agora e as ações que estão ocorrendo hoje, mas também como o sistema pode mudar com o tempo. Para decidir o que deve ser feito agora, é necessário testar suposições sobre o futuro e a dinâmica do sistema.

O relatório contém três cenários para ilustrar como a dinâmica do sistema pode ocorrer em diferentes configurações. Os cenários fornecidos no relatório destinam-se a testar e expor suposições subjacentes sobre como o sistema pode evoluir. Eles não têm a intenção de prescrever ou advogar um caminho específico nem sugerir que qualquer um desses cenários seja provável no futuro.

# 0

## CENÁRIO ZERO

Com base nos elementos descritos na análise crítica, o Cenário Zero assume que o sistema continuará "como está", na ausência de qualquer esforço conjunto para incorporar ou integrar melhor a inovação do setor público como uma agenda ou função.

# 1

## CENÁRIO UM

Cenário Um expande os elementos existentes e os leva adiante. A inovação recebe mais atenção do que no Cenário Zero, mas não na medida em que seria radicalmente priorizada.

# 2

## CENÁRIO DOIS

O cenário dois prevê uma ruptura abrupta com o estado atual das coisas, em que a inovação do setor público é elevada ao centro da administração pública, apoiada na crença de que a inovação será essencial para atender à maioria das demandas de políticas públicas e de prestação de serviços.

## Implicações do Cenário Zero

- A legislação e os decretos provavelmente serão uma ferramenta necessária, mas insuficiente, para mudanças culturais de longo prazo.
- O atual “comprometimento” dos agentes com a agenda de inovação é relativamente fraco, e portanto é otimista supor que o engajamento será mantido se e quando surgirem configurações mais hostis à inovação. O apoio à inovação pode se dissipar fora de áreas isoladas, onde há um mandato suficientemente claro e a necessidade de inovação.
- A exploração de novos modelos de negócios e a experimentação para grandes transformações é limitada e pode deixar o Serviço Público do Brasil em risco de ser pego por mudanças inesperadas nas expectativas ou necessidades.
- Uma agenda articulada em torno da inovação seria benéfica para ajudar os servidores públicos a avaliarem como a inovação se encaixa com outras agendas declaradas do governo.
- O ambiente de risco significa que é improvável que a inovação seja normalizada sem alguma investigação sobre como ela se ajusta aos processos, métodos de trabalho e comportamentos existentes, inclusive em relação a questões de compras e conformidade.
- A transformação digital gerará muitos dados sobre necessidades e problemas existentes. Isso pode precisar ser complementado com dados qualitativos “espessos” sobre necessidades emergentes e preocupações não declaradas que moldam as expectativas futuras ou em evolução do governo.

## Implicações do Cenário Um

- À medida que o nível de atividade inovadora e do suporte à inovação aumenta, as tensões com o gerenciamento de desempenho e os relatórios de desempenho existentes se tornam mais claras. Por exemplo, pode aumentar a demanda por avaliações durante o desenvolvimento da política, mais adequadas a processos dinâmicos e de alto aprendizado, do que por avaliações e análises ex-post tradicionais que pressupõem um resultado preferido e conhecido.
- Competência em inovação, seja em nível individual, de equipe ou organizacional, não é o mesmo que integrar atividades inovadoras em estruturas e processos principais, o que envolve o ajuste de alguns elementos fundamentais do Serviço Público como instituição, como planejamento, orçamento, gestão, elaboração de relatórios e conformidade.
- À medida que a inovação se torna mais comum e mais projetos potencialmente interagem entre si, as ramificações para o Serviço Público mais amplo e suas operações exigirão uma contemplação mais ativa. A agregação e interação de diferentes inovações terão consequências inesperadas que exigirão monitoramento, gerenciamento ou mitigação.
- A competência em inovação provavelmente variará significativamente no Serviço Público, com algumas áreas alcançando maior sofisticação do que outras. No entanto, é improvável que as expectativas dos cidadãos e do governo incluam uma apreciação diferenciada das diversas capacidades.
- A governança do sistema de inovação do setor público precisará se preparar para crises que exijam respostas inovadoras, bem como para uma possível reação em que se considera que a inovação superou as necessidades ou expectativas dos cidadãos ou do governo.

## Implicações do Cenário Dois



- Os sistemas centrais do governo costumam ser mais lentos para se adaptar do que os que estão nas margens. Consequentemente, existe um risco contínuo de que as implicações gerais das inovações individuais sejam perdidas.
- A governança e a gestão do sistema de inovação do setor público terão que incorporar processos para deliberar e gerenciar visões concorrentes do futuro que sustentam inovações diferentes. Experimentação e congruência estarão em tensão, e o centro precisará monitorar essa situação.
- As inovações individuais, geradas externamente ou criadas internamente, às vezes exigem repensar radicalmente o funcionamento do governo. No entanto, como essas iniciativas ou projetos geralmente emergem de áreas temáticas focadas em contextos específicos, e não em todo o sistema, o apoio a essa reconsideração radical muitas vezes precisará vir de outros lugares, incluindo o centro.
- Manter o engajamento na agenda será desafiador, particularmente no contexto de falhas individuais do projeto ou resultados abaixo do ideal, mesmo quando estes são uma parte necessária do aprendizado do portfólio necessário para progredir.



**07**

**O QUE PODE SER FEITO PARA SE  
ALCANÇAR UMA ABORDAGEM  
DELIBERADA E SISTÊMICA SOBRE A  
INOVAÇÃO?**



# RECONHECENDO O QUE JÁ FOI ALCANÇADO

Antes de examinar as oportunidades de melhoria, vale a pena reconhecer que essas possibilidades se baseiam no que foi alcançado até agora. Este relatório deve ser lido como um chamado à ação e como uma afirmação dos esforços realizados até o momento para promover e buscar a inovação do setor público como um meio de melhorar o setor público.

## Alguns destaques principais dentre as realizações existentes:

1. **Prêmios de inovação:** os prêmios fornecem uma rica fonte de insights sobre inovação no Brasil. Eles enfatizam o valor e a importância da inovação do setor público para a prestação dos serviços públicos e funcionam como inspiração para outras pessoas sobre o que pode ser feito.
2. **Estabelecimento da InovaGov, IGOVNights e Semanas de Inovação:** essas iniciativas provaram ser um mecanismo importante para ajudar a socializar a inovação e conectar e capacitar indivíduos e organizações em todo o sistema.
3. **Colaboração entre os principais atores:** já existe um histórico de colaboração entre muitos dos principais atores do sistema. Ao unir esforços, eles estão ajudando a identificar possíveis barreiras, aproveitando as oportunidades e trabalhando juntos para fortalecer a capacidade de inovação do setor público.
4. **Laboratórios de inovação:** os vários laboratórios do sistema forneceram uma plataforma importante para testar novas abordagens e novos modos de pensar, explorando diferentes maneiras de trabalhar e trazendo sofisticação para as práticas de inovação.
5. **Agenda de transformação digital:** a transformação digital desempenhou um papel importante ao destacar o valor que a inovação pode trazer, além de fornecer um modelo para o setor público de como a transformação pode ocorrer em um nível sistêmico.

# MANIFESTO DA REDE DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO - INOVAGOV



“Somos um grupo de transformadores de diversos setores da sociedade (público, privado, acadêmico e terceiro setor) que trabalha continuamente para a melhoria dos serviços públicos e temos os seguintes princípios como referência para nossas ações:

1. **Impacto:** inovamos para melhorar a vida das pessoas e impactar positivamente a sociedade.
2. **Foco nas pessoas:** os usuários e beneficiários dos serviços são fundamentais para a construção e redesenho de políticas, programas e serviços, com base em seus desejos e necessidades.
3. **Conexão:** Fomentamos a construção de parcerias e cocriação de soluções por agentes de diversos setores. Acreditamos que a inovação deve acontecer em rede.
4. **Agilidade:** Compreendemos que as pequenas entregas em curto prazo agregam valor e aprendizados valiosos para novos passos.
5. **Experimentação:** Valorizamos prototipação, experimentação e medição de resultados. Reconhecemos nosso direito de falhar e a obrigação de aprender com nossos erros.
6. **Colaboração:** Compartilhamos nossas experiências de sucessos e fracassos para aprendermos juntos. Buscaremos compartilhar pessoas, ferramentas, sistemas e outras formas de resolver desafios públicos.

Por fim... acreditamos que inovação só existe se as nossas ideias e intenções forem transformadas em ação e resultados para nós, cidadãos!

Fonte: InovaGov, <http://inova.gov.br/quem-somos>.



# PRINCIPAIS ÁREAS DE OPORTUNIDADE

O relatório não faz recomendações - a jornada da inovação será alterada continuamente, dependendo do contexto, das necessidades e das ambições. Em vez disso, apresentam-se várias áreas-chave de oportunidade. A seguir, são sugeridas as áreas prioritárias de ação para o sistema de inovação do setor público brasileiro.

## Ações para todo o sistema

1. Estabelecer uma **agenda explícita** para a inovação do setor público.
2. Identificar e fortalecer os **fatores estruturais da inovação** que ajudam a garantir que os aspectos negativos e os riscos da inovação sejam equilibrados com os custos de não se explorar novas alternativas.
3. Estabelecer uma **responsabilidade explícita** pela condução do sistema de inovação do setor público.

## Ações para atores centrais como um grupo

1. Identificar e articular os papéis de cada um dos **principais atores em relação ao sistema de inovação** do setor público e seu funcionamento.

## Ações para o Ministério da Economia

1. Articular os vínculos, sobreposições e distinções entre a **transformação digital e a inovação do setor público**, a fim de ajudar a esclarecer as dependências e diferenças entre as agendas.



# PRINCIPAIS ÁREAS DE OPORTUNIDADE

---

## Ações para órgãos de controle

6. Identificar explicitamente como processos de controle, tais como **auditoria e gerenciamento de riscos**, podem apoiar o foco na inovação.

## Ações para a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública)

6. Em nome da Rede InovaGov, **fazer parcerias com atores relevantes em todo o ecossistema** para desenvolver uma síntese qualificada anual e conjuntos de observações sobre o desempenho do sistema de inovação do setor público, durante a Semana da Inovação.

## Ações para outros órgãos e entidades individuais como atores do sistema

6. **Identificar onde a inovação é necessária** em suas operações ou campo de atuação, e divulgar suas prioridades de inovação.

A lista completa das principais áreas de oportunidade identificadas está no Capítulo 7 do relatório.

---

### Outras informações:

O relatório completo, *O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: Uma exploração de sua jornada passada, presente e futura*, contém mais exemplos e estudos de caso de inovação no setor público brasileiro, além de exemplos e experiências de outros países.

Mais informações sobre o projeto, incluindo o relatório, um documento com os principais destaques e uma linha do tempo dos principais desenvolvimentos e marcos da jornada de inovação do Brasil podem ser encontradas em <https://www.oecd-opsi.org/projects/country-studies/#Brazil>

Um relatório complementar, *Competências de inovação e liderança no setor público brasileiro*, pode ser encontrado em [oecd.org](https://www.oecd.org).