



METODOLOGIA DE ATIVAÇÃO E OPERAÇÃO DOS ESPAÇOS DE INOVAÇÃO

PROJETO INOVAJUNTOS

Fevereiro de 2023

SUMÁRIO

InovaJuntos	3
1. Confederação Nacional de Municípios (CNM).....	4
2. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Portugal (CES)	4
3. União Europeia	4
Sobre o documento.....	6
Espaços de inovação e seus resultados	7
Fase de operação no Inovajuntos	8
4. Contextualização.....	8
5. Procedimentos para a criação de soluções	8
<i>Observação participativa e entrevistas direcionadas</i>	9
<i>Compilação de informações.....</i>	10
<i>Geração de ideias.....</i>	13
<i>Prototipação de soluções</i>	14
<i>Implementação de soluções</i>	16
6. Estratégias para operação dos espaços de inovação.....	19
Conexão dos espaços de inovação InovaJuntos	26
<i>Conexão entre espaço de inovação e usuários externos</i>	26
<i>Conexão entre espaço de inovação e outros municípios</i>	26
<i>Conexão entre espaços de inovação</i>	26
Gestão dos espaços de inovação.....	28
7. Gestão de pessoas	28
8. Gestão financeira	29
9. Gestão de materiais, máquinas e equipamentos	29
10. Gestão de estrutura	29
11. Gestão de tecnologia	30
Anexo A – Teste ENAP de inovação aberta.....	31

INOVAJUNTOS

O projeto InovaJuntos – Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade é resultado de uma parceria entre a **Confederação Nacional de Municípios (CNM)** e o **Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES)**, com financiamento da **União Europeia**. Assinado em 2019 e com execução prevista para os anos de 2020 a 2023, o objetivo do projeto é promover inovação – com fim de desenvolvimento – utilizando a colaboração entre países, municípios e consórcios.

As atividades do projeto são realizadas em Portugal, no Brasil e em outros países da América Latina. A ideia é que a **troca de experiências** entre municípios e consórcios destas nações (ou dentro de uma mesma nação) consiga proporcionar **desenvolvimento urbano** que seja voltado à **inovação** e que colabore com a implementação dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** e da **Nova Agenda Urbana (NAU)**.

Organizam-se os municípios/consórcios em 4 clusters temáticos: (i) desenvolvimento econômico; (ii) desenvolvimento regional e consórcios; (iii) cidades verdes e mudanças climáticas; e (iv) espaços inclusivos para inovação cultural e social. Esta designação de clusters permite **direcionar** as entregas do InovaJuntos, pensando em criar soluções **personalizadas** para cada cidade, de forma a aumentar a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade do projeto. A execução do InovaJuntos envolve não apenas o **setor público**, mas também a **sociedade civil**, o **setor empresarial** e as **instituições de ensino**, ressaltando-se sua relevância como um projeto **participativo**.

Figura 1 – Objetivo geral



1. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS (CNM)

Criada em 1980, a CNM é uma organização independente, apartidária e sem fins lucrativos que atua na **representação político-institucional** dos municípios brasileiros. A **nível nacional**, a representação é feita junto ao Governo Federal e ao Congresso Nacional. **Internacionalmente**, a entidade participa de organismos e associações, dentre eles a *Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales* (Flacma) e a Organização Mundial de Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU). Em 2020, a CNM possuía 5.098 municípios contribuintes, o que representa **92% do total brasileiro**.

As iniciativas da CNM passam pelas áreas **política e técnica**. Dentre as atividades políticas, a entidade participa de conselhos, comitês, órgãos de discussão e acompanha as políticas públicas. Além disso, observa as pautas de votação do Congresso Nacional, intervindo no processo legislativo e articulando com os parlamentares quando considerado necessário. Em âmbito técnico, algumas das principais atividades da CNM são: desenvolver ferramentas tecnológicas; produzir estudos técnicos e pesquisas; e fornecer orientação técnica e jurídica aos municípios.

2. CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA, PORTUGAL (CES)

Fundado em 1978, o CES é uma **instituição científica** dedicada à **investigação** e à **formação** avançada nas ciências sociais e nas humanidades, através de uma abordagem inter e transdisciplinar. Em 2002, o CES recebeu o estatuto de laboratório associado, a instituição de investigação a quem foi concedido o estatuto se compromete a assessorar o governo em áreas científicas para a preparação de políticas públicas. Com mais de 800 pessoas em sua estrutura de investigadores, este centro possuía, em 2019, projetos com países como Reino Unido, África do Sul, Chile e Brasil.

3. UNIÃO EUROPEIA

Os Estados-Membros da União Europeia decidiram unir os seus conhecimentos práticos, os seus recursos e os seus destinos. Juntos, construíram uma zona de estabilidade, democracia e desenvolvimento sustentável, preservando simultaneamente a diversidade cultural, a tolerância e as liberdades individuais. A União Europeia assume o compromisso de partilhar os seus êxitos e os seus valores com os países e povos que se encontram para além das suas fronteiras.

Figura 2 – Instituições responsáveis



SOBRE O DOCUMENTO

Este documento apresenta a metodologia para operar os espaços de inovação do projeto InovaJuntos – Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade. O texto é a **segunda parte** da metodologia sobre os espaços de inovação InovaJuntos, que diz respeito à fase de operação. Abordam-se passos que vão desde a observação e criação de soluções inovadoras até sua implementação.

O objetivo é que a presente metodologia possa ser referência para o funcionamento dos espaços de inovação InovaJuntos, bem como para outros ambientes com finalidades similares. Em termos de conteúdo, primeiramente, os conceitos de espaços de inovação (em um contexto amplo e no InovaJuntos) serão abordados. Além disso, serão fornecidas instruções sobre: (i) como operar os espaços de inovação InovaJuntos; (ii) como fazer conexões dentro dos espaços de inovação; e (iii) como gerir os espaços de inovação.

ESPAÇOS DE INOVAÇÃO E SEUS RESULTADOS

Espaços de inovação são locais propícios para a troca de experiências, em que a diversidade de pensamentos, vivências e interpretações é de extrema importância. Alguns desses ambientes se concentram mais na articulação de redes, enquanto outros mesclam o fortalecimento dos ecossistemas de inovação com inovação direta: realização de experimentos e protótipos.

O foco dos espaços se reflete em seus esforços para estimular a colaboração entre indivíduos. Eles geralmente atuam como um para-raios para metodologias, reunindo-as em um só ambiente e explorando como elas funcionam (metodologias como *design* centrado no ser humano, desenvolvimento de produtos, ciência de dados, trabalho ágil, ciência comportamental, entre outros).

Os ambientes inovadores geram um clima de entusiasmo devido à diversidade de conhecimentos compartilhados por diferentes especialistas e indivíduos. Incluir missões motivadoras para resolver problemas importantes pode atrair novos usuários e talentos para o espaço de inovação. Uma operação eficiente é capaz de impactar não só um único município, mas também territórios.

Os espaços de inovação produzem dois tipos de resultados: **tangíveis** e **intangíveis**. Os resultados tangíveis são quantificáveis como, por exemplo, quantidade de sistemas criados para a prefeitura. Já os resultados intangíveis são difíceis de medir, como a mudança de mentalidade dos servidores públicos.

Resultados tangíveis também incluem produtos e serviços desenvolvidos. Esses resultados devem criar valor para seus usuários, podendo variar desde um “assistente virtual” para esclarecer dúvidas em sites oficiais até a criação de um instrumento que mede a quantidade de poluição do ar.

A criação de contatos e a articulação entre agentes são considerados resultados intangíveis do espaço de inovação, que oferece um ambiente de encontro entre diversos indivíduos. Os usuários do local podem construir (de forma colaborativa) a resolução de problemas globais, além de compartilhar conhecimentos e expandir competências ao se envolver com outros agentes. Portanto, gera-se conhecimento, cria-se confiança e desperta-se curiosidade; o que faz surgir o desejo de resolver ou mitigar problemas.

Outro resultado é a mudança de mentalidade dos indivíduos, principalmente em relação a novas práticas de trabalho e a processos mais eficientes. Cidadãos de um município podem, por exemplo, demonstrar aos servidores públicos que é possível desenvolver novos serviços mesmo com um orçamento limitado.

Os resultados produzidos pelo espaço de inovação agregam valor em diferentes segmentos do município. O **valor econômico** pode ser criado por meio do desenvolvimento de novos produtos ou serviços. O **valor administrativo** tem relação ao redesenho de processos. Também, o **valor social** está diretamente ligado à participação de agentes locais no espaço de inovação.

FASE DE OPERAÇÃO NO INOVAJUNTOS

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

O interesse e a sensibilidade para inovar no setor público estão crescendo em todo o mundo. Tal fato é justificado pela complexidade dos problemas que os governos enfrentam, os quais geralmente não possuem soluções triviais.

Diante dessa tendência, pode-se notar o surgimento de ambientes inovadores dentro de municípios. Estes locais são uma forma de lidar com desafios públicos complexos, de forma a usar criatividade, iteratividade e experimentação na resolução de soluções ideais. Muitos desses locais idealizam soluções e realizam experimentos para testar suas inovações, estabelecendo-se como locais de realização de métodos disruptivos.

5. PROCEDIMENTOS PARA A CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES

A metodologia de espaços de inovação pode ser variada de acordo com as particularidades do município. De acordo com um estudo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap)¹, o *design thinking*, *design sprint* e métodos ágeis são algumas das metodologias mais comuns para geração de ideias inovadoras. Entretanto é essencial que os espaços (i) identifiquem oportunidades e requisitos; (ii) desenvolvam soluções; e (iii) garantam que a adoção da inovação seja eficaz e sustentável.

Uma sugestão de metodologia, que será usada no âmbito do projeto InovaJuntos, baseia-se em entender os desafios, avaliá-los e buscar soluções. Este processo pode ser descrito em cinco etapas: (i) Observação participativa; (ii) Compilação das informações; (iii) Geração de ideias; (iv) Prototipação de soluções; e (v) Implementação de soluções. Dessa forma, cria-se um pensamento colaborativo, em que o produto ou serviço final atenda às necessidades da população.

¹ Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. 2020.

Figura 3 – Processo de inovação em espaços de inovação



OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA E ENTREVISTAS DIRECIONADAS

O primeiro passo do processo de inovação é realizar uma atividade de observação participativa. Dentro do espaço de inovação, sugere-se que a observação possa iniciar a partir de duas formas: (i) em reunião com membros e/ou usuários de um espaço de inovação, onde se busca a compreensão das dificuldades e desafios do município; ou (ii) em encontros de diversos espaços de inovação, em que se discutam desafios comuns.

No InovaJuntos, esta etapa foi realizada durante as atividades da Leitura Comunitária e Construção Compartilhada do Diagnóstico Vocacional Participativo. Aconselha-se utilizar os pontos já mapeados, mas é possível que sejam realizados mais momentos participativos, na medida em que for considerado relevante.

Outra maneira de implementar a etapa é por meio da realização de consultas e escuta ativa com atores-chave. Para isso, é importante definir e formular as perguntas de forma apropriada. Deve-se evitar perguntas fechadas, com respostas de sim ou não, e optar por questionamentos abertos que possam trazer mais informações. As perguntas também devem explorar os motivos e causas e não apenas como as coisas estão. Uma dica para um roteiro de perguntas é começar com questões abrangentes e avançar com perguntas mais específicas.

Nessa primeira etapa, recomenda-se utilizar atividades interativas para que os atores verbalizem seus pensamentos. Outra opção é reunir vários participantes para uma dinâmica da ferramenta dos “porquês” para identificar a causa central de um problema.

Vale ressaltar que documentos que ilustrem a realidade local daquele momento e que sejam construídos de forma participativa podem ser usados como insumos ou entregas desta etapa de observação.

Box 1 – Ferramenta dos Porquês

A técnica dos “Porquês” consiste em explorar extensivamente as causas de situações a partir de perguntas do porquê de uma dificuldade estar acontecendo. O objetivo é descobrir a causa real do problema para possibilitar a realização de ações para diminuir ou eliminar a adversidade.

Quando utilizar?

É recomendável utilizar a ferramenta frente a qualquer situação de problema e que é necessário achar uma solução. Entretanto, em casos muito complexos, a técnica pode não ser adequada. Tal fato explica-se pela dificuldade de direcionar uma única causa raiz, quando na verdade podem ter várias.

Como fazer?

- **Passo 1:** identificar os problemas;
- **Passo 2:** explicar a ferramenta;
- **Passo 3:** combinar com os participantes para serem sinceros nas suas contribuições;
- **Passo 4:** usar os “porquês” para os problemas que surgirem, incentivando os participantes a identificarem o problema real que se deve combater.

Exemplo: Identificou-se um problema de engajamento da equipe, mas “por que a equipe não se sente engajada?”. Dessa pergunta podem surgir várias hipóteses, tais como problemas com remuneração, com a relevância da função ou com a precariedade do local de trabalho, por exemplo. As hipóteses podem levar a novos questionamentos, que devem conduzir ao problema raiz da situação.

COMPILAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A próxima etapa diz respeito à compilação de todas as informações já obtidas para melhor organização de ideias. Uma dica é utilizar blocos adesivos, plataformas online ou documento de colaboração participativa para registrar todos os desafios identificados e colocá-los em um local visível. Em seguida, pode-se escrever falas importantes das entrevistas e relacioná-las a um desafio específico para não esquecer nenhum detalhe.

Outro ponto importante na compilação de informações é o registro digital dos encontros e reuniões realizados. Dentro de um espaço de inovação, os encontros são os momentos em que são levantadas dúvidas, hipóteses, sugestões e onde são apresentadas diversas informações relevantes para o andamento do projeto.

Dada a complexidade dos problemas e a forma não linear que a inovação ocorre, é vital que se mantenha um registro organizado dos principais assuntos discutidos e decisões tomadas durante todas as reuniões. Estes registros são importantes para garantir que todos os participantes estejam cientes de todas as tarefas, objetivos e responsabilidades.

Além disso, os registros de reunião também são úteis para ajudar a monitorar o progresso do projeto e identificar possíveis problemas, retornando a pontos já debatidos quando os temas ressurgirem na pauta dos municípios.

Uma sugestão final nesta etapa de compilação das informações para identificação dos problemas é evitar situações de respostas únicas, o que normalmente está ligado a desafios definidos como a “falta de” alguma coisa. Um exemplo deste caso pode ser representado por um desafio definido como “a falta de um site para interação com a população”, o que nos remete a uma única possibilidade de solução, que seria o desenvolvimento deste site.

Assim, no caso acima o desafio poderia ser diagnosticado como a “baixa interação do setor público com a população”, o que torna o desenvolvimento de um site apenas uma das alternativas possíveis para resolução do desafio.

Avaliação das soluções encontradas

Também é importante avaliar qual o potencial de solução do problema encontrado. Os espaços de inovação, por si, já se propõem a buscar soluções não triviais para problemas públicos, mas ainda assim, há um conjunto de problemas que podem estar em um nível de complexidade além do esperado.

No escopo do espaço de inovação InovaJuntos, busca-se priorizar problemas para os quais a solução não é óbvia, mas que também possua um potencial de participação considerável. Caso apenas pouquíssimos especialistas sejam capazes de propor soluções para os problemas identificados, talvez ele não seja o ideal para a discussão no grupo.

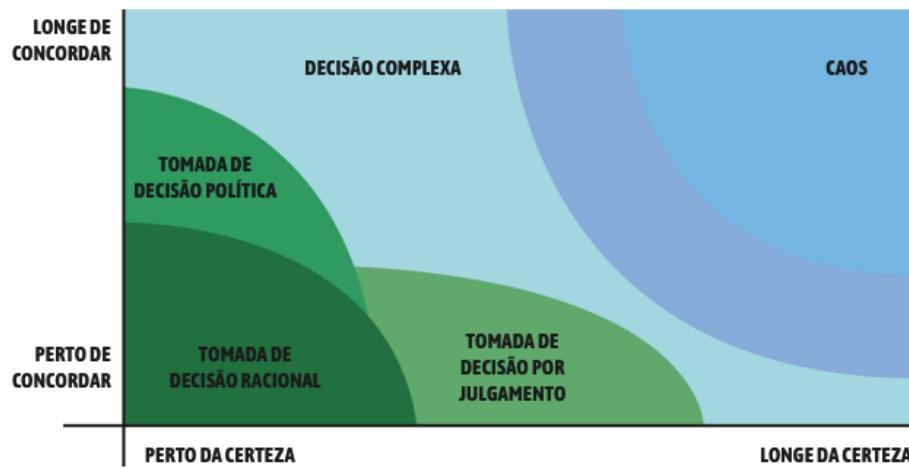
Por outro lado, situações muito triviais talvez nem precisem ser discutidas, pois já partem de um pressuposto de resolução simples. Para encontrar este meio termo, um bom ponto de partida é realizar uma pesquisa de mercado para avaliar soluções existentes ao problema identificado.

Pode-se usar perguntas norteadoras para esta pesquisa de mercado, tais como: Existem soluções para este problema? Existem melhores práticas para este tipo de problema?

Outra forma de identificar o grau de complexidade do problema é utilizar a Matriz de Stacey².

² ENAP. Inovação aberta na prática. 2022.

Figura 4 – Matriz de Stacey: tipos de tomada de decisão com a complexidade dos problemas



Fonte: ENAP, 2022.

A Matriz de Stacey é um mapa para visualizar os tipos de problema com base no grau de certeza e no nível de concordância sobre o assunto. Os quadrantes do mapa podem ser entendidos da seguinte forma:

- **Próximos de certeza:** são problemas em que as causas são facilmente determinadas e que muito provavelmente já possui soluções conhecidas. Neste quadrante, não será trabalhoso encontrar boas práticas ou cases de experiências anteriores que lidaram com a situação.
- **Longe da certeza:** no quadrante da extrema direita, encontram-se os problemas que estão longe da certeza. Estas situações não devem apresentar uma longa e conhecida lista de soluções possíveis. Pelo contrário, trata-se de questões únicas, com causas não claras.
- **Perto de concordar:** no eixo vertical, no quadrante de baixo, encontram-se as questões em que a equipe está em consonância quanto ao entendimento da solução ideal. Isto é, boa parte das lideranças ou da equipe técnica acredita em uma mesma solução para resolver o problema.
- **Longe de concordar:** por outro lado, diz-se que os problemas se encontram no quadrante acima, quando as opiniões dos especialistas ou lideranças não estão em sintonia, com várias hipóteses e alternativas sendo levantadas por diferentes pessoas da equipe, o que não deixa claro qual a melhor alternativa para resolver a situação.

Ao identificar os níveis de concordância e de proximidade (ou não) da certeza, é possível situar o problema dentro da Matriz de Stacey e visualizar o nível de complexidade da situação. A região onde está a **Decisão complexa** é onde costuma haver mais potencial para soluções inovadoras e novos modelos de operação, este é o tipo ideal para buscar a solução a partir da interação dos agentes.

GERAÇÃO DE IDEIAS

A partir da organização de desafios identificados, é possível iniciar a etapa de geração de soluções inovadoras, abrindo espaço para discussão sobre novos produtos, serviços ou procedimentos. Essa fase pode ser realizada de duas formas:

- **Opção 1:** realizar atividades com os membros dos espaços de inovação para incentivar a criatividade na busca por resoluções de problemas. Para conseguir colher bons resultados sugere-se: (i) realizar uma reunião começando com um briefing de todos os desafios mapeados; (ii) encorajar ideias, ainda que pareçam estranhas e incomuns; (iii) evitar julgamentos ou críticas destrutivas; e (iv) usar elementos visuais para garantir que todos estejam entendendo a discussão da reunião;
- **Opção 2:** envolver os membros dos espaços de inovação, a sociedade civil e os servidores públicos em uma reunião para geração de soluções inovadoras. Aconselha-se realizar atividades de descontextualização, integração e empatia para estimular a discussão sobre a resolução de problemas ou dificuldades que irão beneficiar as partes interessadas. As atividades de descontextualização têm papel de tirar as partes interessadas de sua posição habitual de interação, permitindo-lhes questionar problemas em um cenário menos influenciado pela hierarquia e práticas do governo municipal. Por outro lado, as atividades de integração e empatia têm função de aproximar todos os participantes, possibilitando gerar ideias inovadoras sem julgamentos ou críticas destrutivas.

A participação da sociedade civil auxilia na adaptação de novos procedimentos ou serviços às necessidades da população de um local, levando em consideração suas experiências. Já as considerações dos servidores públicos contribuem para a adequação das inovações aos processos e sistemas internos, aumentando a eficácia da implementação. Assim, facilita-se a criação de protótipos que melhor se adequem às características dos usuários interessados.

Outra forma de trazer a comunidade para gerar ideias e geração de soluções é a promoção de processos de **inovação aberta**.

Inovação aberta

Inovação aberta é o processo de criar ou melhorar produtos e serviços com a ajuda de outras organizações ou indivíduos.

A Enap (2022) define o ciclo de inovação aberta em três fases (preparação, lançamento e premiação) e 7 etapas. Inicia-se o ciclo de inovação aberta pelo preparo do problema, que consiste na identificação do potencial de resolução deste desafio por um processo de inovação aberta seguida pelo mapeamento do problema e configuração da premiação. Estas etapas são importantes para tornar o problema em um desafio tangível e compreensível. Ressalta-se que as configurações da competição devem estar condizentes com a complexidade e o envolvimento da comunidade.

Na fase de lançamento, a visibilidade, mobilização e engajamento das pessoas em torno do desafio lançado são as etapas mais relevantes. Note que a premiação deve estar condizente com o esforço necessário para resolução do desafio, o que por si já traz atratividade à participação da comunidade. Ainda assim, é importante que a divulgação seja efetiva em fazer o desafio chegar até o público que tenha potencial de resolver o desafio (pesquisadores, startups, empresas).

Por último, a fase da premiação consiste em avaliar as propostas. A avaliação deve seguir uma metodologia clara de pontuação e atendimento aos critérios pré-estabelecidos, além do reconhecimento das conquistas e evolução do desafio. Importante manter registrado o conhecimento adquirido ao longo do processo e a identificação de novas oportunidades ou alternativas de evolução das soluções encontradas.

Box 2 – Teste se a inovação aberta é o melhor caminho para seu desafio

De acordo com a Enap, nem sempre a inovação aberta será a melhor alternativa para resolver problemas de gestão pública. Para isso, pode-se realizar um teste (Anexo A) para verificar se ela é o melhor caminho.

Dentre as saídas do teste, é possível checar: (i) se há a necessidade de melhorar o diagnóstico do desafio; (ii) se o desafio está pronto para um processo de inovação aberta; ou (iii) se o melhor caminho para seu desafio seja a contratação direta de um fornecedor padrão.

PROTOTIPAÇÃO DE SOLUÇÕES

Protótipos são modelos preliminares ou simulação de produtos desenvolvidos com base na idealização de soluções inovadoras. Busca-se utilizar recursos disponíveis (como tempo, pessoas e dinheiro) para testar as soluções encontradas na etapa anterior, até que cheguem a um protótipo que atenda às necessidades de uma localidade.

Para a prototipação de soluções, é fundamental que já exista um problema e uma contextualização da situação bem definidos. Espera-se que a equipe tenha identificado o grau de complexidade do desafio e as alternativas para resolução dos problemas.

A partir destas condições, a etapa de prototipação pode avançar em pontos como: (i) a identificação das características do público-alvo; (ii) realização de pesquisas de mercado para avaliar a viabilidade e a aceitação das soluções previstas; (iii) desenvolvimento de uma simulação ou um Produto Mínimo Viável (*MVP* em inglês) da solução para avaliar sua praticidade.

Características do público-alvo

Para a identificação da persona, é importante que se adote a técnica da empatia, se colocando (inclusive literalmente se for necessário) no lugar do cliente ou da pessoa afetada. Isso pode ser útil para entender e sentir a experiência que o público está passando.

Esta técnica pode ser adotada tanto na fase de identificação e contextualização do problema (servindo como insumo inicial para prototipação) como também na própria prototipação, fazendo uma abordagem de como seria a solução deste desafio na prática.

Pesquisas de mercado

A pesquisa de mercado é uma ferramenta de menor visualização prática dos acontecimentos e da execução, mas com maior capacidade de experimentação do problema e da solução com um número de pessoas mais abrangente.

Existem diferentes formas de executar esta pesquisa de mercado, o que depende do número de respondentes e da quantidade ou complexidade de perguntas que se deseja realizar. No caso de um simples questionamento, de checagem do interesse da população em alguma temática (mudança da estrutura rodoviária ou realização de evento cultural), uma das práticas mais comuns e efetivas é fazer a pesquisa de campo com transeuntes, com uma abordagem na calçada e questionamentos aos pedestres sobre qual o entendimento dele do tema.

Já para situações mais complexas ou de nichos mais específicos, como a avaliação do impacto no comércio local a partir de alguma iniciativa pública, pode ser realizado um formulário a ser distribuído entre os empreendedores locais, ou realizada alguma ação de coleta destas informações junto às associações ou grupos e fóruns locais de discussão.

Minimum Viable Product (MVP)

Além destas duas abordagens, possíveis simulações das atividades e/ou soluções (ou a própria construção com as funções principais do produto) podem ser excelentes formas de direcionar a solução para o que é mais relevante.

A abordagem do Mínimo Produto Viável trata exatamente do desenvolvimento das funcionalidades mínimas para validar a ideia de solução. Para isso é necessário definir com clareza quais são as funcionalidades essenciais, focando na implementação destas condições. Caso o MVP seja validado, aí sim se pode ajustar as arestas, trabalhar no design e aprimorar a solução.

Com base na simulação das soluções inovadoras, é relevante que os resultados dos protótipos sejam validados junto aos principais membros do governo municipal e da equipe de inovação da cidade. Deve-se concluir a respeito da eficiência da solução testada, aferindo se há necessidade de adaptar/criar um protótipo ou se os resultados alcançados são satisfatórios.

Box 3 – Gestão do conhecimento

Registrar os encontros e reuniões das etapas de “Geração de ideias” e “Prototipação de soluções” é extremamente importante tanto internamente (para o alinhamento dos assuntos discutidos dentro do espaço de inovação) quanto externamente, de modo a facilitar a interação entre espaços de inovação. Recomenda-se a utilização de ferramentas para registro do histórico, elucidando os aprendizados e informações a respeito das soluções encontradas, bem como dos protótipos testados. Esta documentação pode ser realizada de várias formas, como por meio de relatórios escritos ou gravações de vídeo.

Independentemente do método utilizado, é importante que as atividades relacionadas à gestão do conhecimento sejam atribuídas a um membro do espaço de inovação. Para escolher o responsável pela gestão do conhecimento, deve-se atentar a aspectos como: organização, articulação com diversos usuários e disponibilidade de tempo para participar das reuniões.

IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES

Para os casos de protótipos bem-sucedidos, a ideia é implementar a solução e torná-la replicável. De modo, ao garantir a implementação de soluções de forma efetiva, os membros do espaço de inovação devem oferecer apresentações e treinamentos às partes interessadas. Um exemplo é o treinamento para operação de um sistema de gerenciamento integrado do município aos servidores públicos.

Além da implementação em si, esta etapa será melhor executada quanto mais registros da execução, do acompanhamento e dos feedbacks ao longo do processo forem coletados. Isto facilitará a análise do que funcionou, o que poderia ter funcionado melhor e quais as dificuldades encontradas. Ao mesmo tempo, o registro também será um aliado fundamental para novos integrantes da equipe ou para municípios que desejarem utilizar da solução implementada como case de sucesso.

Em conclusão, essa metodologia permite não apenas a implementação de uma solução inovadora, mas também promove um sentimento de apropriação entre os diferentes contribuintes que foram incluídos nos procedimentos de criação de solução. Isso aumenta a probabilidade de aceitação da solução e sua execução sustentável ao longo do tempo.

Ao final da implementação, já com algum período de execução, é importante que seja realizada uma análise periódica dos resultados encontrados. O objetivo é mapear possíveis problemas e oportunidades de melhorias ao projeto, que podem ser insumo para uma nova solução inovadora no município.

Box 4 – *Design Thinking* na prática

O *Design Thinking* é um dos principais métodos para criar soluções inovadoras, sendo extremamente popular no setor público. O **Lab.ges**, laboratório de inovação do Governo do Estado do Espírito Santo, é um dos espaços de inovação que utiliza a técnica. A oficina do Lab.ges “Tsunami de Design Thinking”, colaborou para a capacitação de algumas secretarias estaduais sobre o tema.

O método é dividido nas seguintes etapas:

- **Empatia:** entender as necessidades e motivações do cliente (ou cidadão);
- **Definição:** selecionar qual das oportunidades será priorizada;
- **Ideação:** gerar possíveis soluções;
- **Prototipagem:** criar protótipos para tornar as ideias realidade;
- **Validação:** testar o protótipo para verificar sua eficiência.

No InovaJuntos

A técnica *Design Thinking* parte do princípio de foco no cliente (no caso do setor público, foco no cidadão) para criar soluções. Sua similaridade e adaptabilidade à metodologia do projeto fazem com que o *Design Thinking* possa ser utilizado dentro dos espaços de inovação InovaJuntos. Os métodos de *Brainstorming* e *User Experience (UX)* também podem ser úteis para estimular a inovação dentro dos municípios e consórcios.

Exemplo

O município de Boa Vista/RR utilizou o *Design Thinking* para encontrar solução para um problema relevante do local: podas de árvore no meio de ruas e calçadas que prejudicavam o trânsito de motoristas e pedestres. Os servidores públicos construíram um ciclo que englobava desde o descarte das galhadas nos pontos de coleta até sua transformação em adubo, que seria fornecido aos agricultores familiares da região.

Para mais informações sobre a experiência de Boa Vista/RR, acesso o endereço eletrônico:
<https://campinas.tech/na-pratica-design-thinking-na-gestao-publica/>

6. ESTRATÉGIAS PARA OPERAÇÃO DOS ESPAÇOS DE INOVAÇÃO

De acordo com o estudo da Enap “Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais”, os espaços estimulam a inovação utilizando diversas estratégias. A seguir, são apresentados alguns exemplos de atividades que podem ser realizadas para estimular inovação:

Eventos

Em geral abertos para o público, os eventos são eficientes para, por exemplo, capacitar e mobilizar usuários a respeito da inovação ou apresentar as atividades realizadas dentro do espaço de inovação. Eventos são fáceis de aplicar e tornam-se ferramentas úteis para iniciar o engajamento popular, por exemplo. Dentro deles, podem ocorrer debates, palestras, seminários, apresentações, entre outros.

Box 5 – Experiência de Lucas do Rio Verde/MT

Este município tem se tornado destaque nacional no sentido de utilizar a inovação para fins de desenvolvimento. Em 2022 a gestão pública iniciou debates sobre o plano de inovação local que, dentre outros pontos, objetiva tornar Lucas do Rio Verde uma cidade inovadora, bem como promover a cultura de empreendedorismo inovador entre seus habitantes.

Em fevereiro de 2023, a Aliança de Inovação do Cerrado promoveu (junto com outros parceiros) o Workshop de Inovação de Lucas do Rio Verde. O evento contou com grande participação popular, utilizando a cocriação para idealizar a visão de futuro do município.

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico: <https://www.lucasdorioverde.mt.gov.br/site/noticias/11248>

Box 6 – Exemplo: Startup Weekend

O Startup Weekend é um evento que ocorre há mais de 15 anos, percorrendo diversos países. Com impacto em mais de 428 mil pessoas ao redor do mundo, o Startup Weekend objetiva promover a cultura de inovação e empreendedorismo, além de capacitar empresários por meio de mentorias, criação e apresentação de novos negócios.

No Brasil o evento ocorre no estado de Santa Catarina, com programação de três dias (sexta, sábado e domingo). Para a edição de 2023, serão realizados 36 encontros presenciais em 30 municípios catarinenses, abrangendo todas as mesorregiões do estado.

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico: <https://www.startupsc.com.br/startup-weekend-2023-evento-de-inovacao-percorra-30-municipios-catarinenses/>

Concursos de inovação

Considerando a necessidade de estimular o desenvolvimento da cultura de inovação, utiliza-se a estratégia de promoção de concursos de projetos inovadores. Esses eventos podem ser direcionados a diversos públicos (empreendedores, servidores públicos, representantes de associações da sociedade organizada, entre outros) e possuem premiações para os ganhadores. Há também a possibilidade de realizar **concursos de projetos de pesquisa**, direcionados a pesquisadores com alta capacidade de resolução de problemas.

Box 7 – Experiência de Vitória da Conquista/BA

Em julho de 2022, a prefeitura municipal de Vitória da Conquista lançou um concurso chamado “Prêmio de Inovação na Gestão Pública”. O objetivo foi utilizar a inovação para melhorar os serviços públicos locais, propondo melhoria em pontos como: comunicação entre secretarias e servidores públicos, fluxos de trabalho e atendimento ao cidadão.

A iniciativa foi considerada pioneira no estado da Bahia, conforme fala do Diretor de Inovação da Prefeitura de Salvador e Secretário do Conselho Municipal, Luís Gaban. O evento foi destinado a grupos, com até 5 pessoas, de servidores públicos e as premiações variaram de R\$ 2.500 a R\$ 5.000.

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico: <https://www.pmvc.ba.gov.br/prefeitura-lanca-premio-para-incentivar-servidores-a-apresentar-projetos-inovadores-para-a-administracao-publica/>

Encontros abertos

Os encontros abertos são especialmente relevantes para articulação entre agentes e criação de rede de contatos. As iniciativas deste modelo, geralmente, funcionam com programação dividida em vários dias e podem contar com momentos de capacitação e discussão, como seminários e palestras.

Box 7 – Experiência de Jundiaí-SP

O evento Rede de Inovadores Espaço Público de Oportunidades do Campus Jundiaí aconteceu em julho de 2022 na cidade paulista A iniciativa faz parte de um conjunto de ações que visam ao desenvolvimento inovador do Município, tais como encontro “Café Tecnológico” hackathon e consolidação do “Espaço Jundiaí Empreendedora”

O encontro conectou startups, empresas, entidades de ensino, especialistas, investidores e pessoas interessadas em inovação para discutir temas como inovação, tecnologia, empreendedorismo, desenvolvimento e mercado de trabalho

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/rede-de-inovadores-incentiva-inclusao-no-empreendedorismo-de-jundiai-e-regiao-com-inovacao/>

Box 8 – Experiência de Jundiaí/SP

O evento Rede de Inovadores – Espaço Público de Oportunidades do Campus Jundiaí aconteceu em julho de 2022, na cidade paulista. A iniciativa faz parte de um conjunto de ações que visam ao desenvolvimento inovador do Município, tais como: encontro “Café Tecnológico”; hackathon e consolidação do “Espaço Jundiaí Empreendedora”.

O encontro conectou startups, empresas, entidades de ensino, especialistas, investidores e pessoas interessadas em inovação para discutir temas como inovação, tecnologia, empreendedorismo, desenvolvimento e mercado de trabalho.

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico: <https://jundiai.sp.gov.br/noticias/2022/07/29/uniao-de-esforcos-e-troca-de-experiencias-marcam-encontro-da-rede-de-inovadores/>

Box 8 – Experiência de Jundiaí/SP

O evento Rede de Inovadores – Espaço Público de Oportunidades do Campus Jundiaí aconteceu em julho de 2022, na cidade paulista. A iniciativa faz parte de um conjunto de ações que visam ao desenvolvimento inovador do Município, tais como: encontro “Café Tecnológico”; hackathon e consolidação do “Espaço Jundiaí Empreendedora”.

O encontro conectou startups, empresas, entidades de ensino, especialistas, investidores e pessoas interessadas em inovação para discutir temas como inovação, tecnologia, empreendedorismo, desenvolvimento e mercado de trabalho.

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico: <https://jundiai.sp.gov.br/noticias/2022/07/29/uniao-de-esforcos-e-troca-de-experiencias-marcam-encontro-da-rede-de-inovadores/>

Pitch.gov

Esta iniciativa visa conectar o setor público com startups, colaborando para solucionar desafios de um local ou território. Ao participar do pitch.gov as startups têm que criar soluções inovadoras e apresentar a ideia de forma rápida e concisa, com o intuito de vendê-la.

Box 9 – Experiência de Santo André/SP

Em 2019 a prefeitura municipal de Santo André/SP organizou o “Pitch Gov S.A.”. A iniciativa começou com a apresentação dos principais desafios enfrentados pelo município, servindo de direcionamento para que as startups criassem soluções inovadoras e as apresentassem. As ideias escolhidas entraram em fase de teste, sendo validadas no próprio município. Na ocasião, três startups foram ganhadoras: Árvore, Filho sem Fila e Matific.

São diversos os benefícios da realização destes eventos. O setor público consegue fomentar a atuação inovadora e encontrar novas formas de lidar com os desafios enfrentados. Pelo lado das startups, o pitch.gov é uma ótima oportunidade para criar conexões e trazer mais visibilidade e publicidade para a empresa.

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico: <https://www3.santoandre.sp.gov.br/pitchgov/>

Hackathon

Geralmente são eventos de competição em que um projeto deve ser concluído em um curto período. Os participantes trabalham rapidamente para realizar tarefas voltadas à criação de soluções para problemas específicos, pois os eventos geralmente duram apenas 24 horas ou acontecem em um final de semana.

Box 10 – Experiência da CNM

A Confederação Nacional de Municípios organizou, em 2019, o Desafio + Brasil, que buscava encontrar soluções para os problemas enfrentados na transferência de recursos no Brasil. O evento ocorreu entre os dias 21 e 22 de fevereiro.

Os vencedores foram representantes da Federação das Associações dos Municípios do Estado do Pará (Famep) e da empresa B8, Maxwell Tavares e Fabiano Cardoso. A premiação foi um suporte técnico de 3 meses para desenvolver uma tecnologia que fosse aderente à plataforma + Brasil.

Para saber mais, acesse o endereço eletrônico: <https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/hackathon-desafio-brasil-vai-transformar-politicas-publicas-e-transferencias-de-recursos>

Box 11 – Experiência de São Paulo/SP

A Câmara Municipal de São Paulo realizou, em 2012, um dos primeiros eventos desse tipo no âmbito do setor público brasileiro. A maratona juntou empresas com potencial de criar soluções para melhorar a transparência da Câmara Municipal. Especificamente, os participantes deveriam criar um aplicativo que facilitasse o acesso, leitura e interpretação dos dados abertos do Poder Legislativo da cidade de São Paulo/SP.

Foram escolhidos 9 projetos vencedores, com a ideia “Siga os Vereadores de São Paulo” (equipe Chutaum) em primeiro lugar. O site criou uma linha do tempo para acompanhamento das ações realizadas pelos vereadores da época. Segundo o supervisor de Internet e Intranet da Câmara Municipal de São Paulo da época, Mario Masagão Andreoli, a experiência foi bem-sucedida.

Houve a organização de mais eventos como este ao longo dos anos. Para 2023, a Prefeitura realizará mais um hackathon, desta vez para discutir geração de renda e qualidade de vida de pessoas com mais de 50 anos. A edição ocorrerá entre os dias 24 e 26 de março, com brindes e prêmios de R\$ 30 mil.

Para saber mais, acesso os endereços eletrônicos: <https://www.capital.sp.gov.br/noticia/prefeitura-realiza-maratona-hacker-focada-em-geracao-de-renda-e-qualidade-de-vida-do-publico-50>

<https://www.saopaulo.sp.leg.br/blog/galeria-de-audios/hackathon-reune-hackers-de-varias-partes-do-pais-no-plenario-da-cmsp/>

Caixa de sugestões

A estratégia é utilizada para incentivar contribuições construtivas a respeito de inovação. A iniciativa é considerada um meio para obter novas ideias e aumentar o envolvimento de colaboradores ou usuários do local. Além disso, as caixas de sugestões são simples e baratas de implementar, em ambiente físico e virtual.

Box 12 – Exemplos de aplicação em municípios

Macatuba/SP: <https://www.macatuba.sp.gov.br/sugestao/>

Valongo, Portugal: <https://www.cm-valongo.pt/viver/cidadania-e-responsabilidade-social/igualdade-de-genero/caixa-de-sugestoes>

Coworking

Termo usado para descrever um espaço compartilhado entre diferentes equipes e empresas para trabalhar em projetos e/ou formar rede de contatos. O coworking é uma ótima forma de trabalhar a promoção do empreendedorismo.

Box 13 – Experiência de Rio Grande/RS

A prefeitura de Rio Grande/RS, juntamente com a Secretaria de Município de Desenvolvimento, Inovação e Turismo e outros parceiros, inaugurou o primeiro coworking público da zona sul do estado. O objetivo do local é promover o desenvolvimento e o empreendedorismo. O público-alvo são, principalmente, profissionais autônomos e turistas. O local contará com toda a estrutura necessária para trabalho e atendimento ao turista.

Para saber mais, acesso os endereços eletrônicos: <https://www.riogrande.rs.gov.br/pagina/o-primeiro-coworking-publico-da-regiao-sera-inaugurado-em-breve/>

Outras estratégias relevantes

Além das supracitadas, a lista de iniciativas utilizadas pelo setor público para fomentar a inovação ainda é bem grande. Alguns exemplos são:

- **Banco de soluções:** conjunto de soluções inovadoras armazenadas em um local físico ou online. Utilizada para que tanto membros da equipe de inovação quanto usuários externos possam prototipar soluções inovadoras;
- **Dados abertos:** utilização de dados governamentais em formato aberto com o intuito de gerar diversas aplicações, como estudos situacionais, diagnósticos vocacionais, entre outros;
- **Edição colaborativa de projetos:** técnica utilizada para desenvolver projetos de forma colaborativa, envolvendo diversas contribuições individuais. Escolhas eficazes na conscientização, participação e coordenação do grupo são fatores essenciais para resultados de escrita colaborativa bem-sucedidos;
- **Hospedagem:** ofertas de espaços de trabalhos para freelancers e startups. É considerada ótima solução para gerar maior rede de contato e recursos financeiros.

CONEXÃO DOS ESPAÇOS DE INOVAÇÃO INOVAJUNTOS

Tendo em vista a importância da colaboração para o InovaJuntos, considera-se necessário estudar formas para que o processo colaborativo seja possível. A conexão se torna essencial uma vez que os espaços de inovação operam com o auxílio de redes de contatos. Neste tópico, aborda-se três tipos de conexão: (i) entre espaço de inovação e usuários externos; (ii) entre espaço de inovação e outros municípios; e (iii) entre espaços de inovação.

CONEXÃO ENTRE ESPAÇO DE INOVAÇÃO E USUÁRIOS EXTERNOS

Este tipo de troca de experiência é especialmente relevante em espaços de inovação que possuem equipe reduzida, com poucas pessoas participando da fase de operação. Pode-se contatar agentes externos (do mesmo município em que o espaço de inovação está localizado ou de outras localidades) para adquirir conhecimento acerca de determinado tema, utilizando as opiniões e vivências de especialistas como guia para criação de soluções. Um exemplo é o contato com professores universitários a fim de compreender as melhores práticas para desenvolvimento da bioeconomia no município.

Em casos de usuários externos serem startups, freelancers ou empresas, há a possibilidade de acordos de colaboração e geração de investimentos. Estes usuários podem investir no espaço de inovação (oferecendo equipamentos, recursos financeiros etc.) para gerar soluções que beneficiem ambos os lados. Outra possibilidade é disponibilizar o ambiente para uso, em troca de serviços ou verbas financeiras.

CONEXÃO ENTRE ESPAÇO DE INOVAÇÃO E OUTROS MUNICÍPIOS

Durante o processo inovativo, na etapa de “Geração de ideias”, os membros do espaço de inovação podem procurar cases de municípios que implementaram soluções inovadoras. Caso o município utilizado como case de referência não possua espaço de inovação, o contato deve ser feito com o segmento público local. Ao longo das conversas, há o esclarecimento de dúvidas e exposição de aprendizados quanto à solução implementada, o que possibilita a replicação de práticas inovadoras de modo mais eficaz.

CONEXÃO ENTRE ESPAÇOS DE INOVAÇÃO

Nos momentos de conexão entre espaços de inovação, ocorrem debates sobre assuntos globais, questões comuns e adversidades específicas. Preza-se pela comunicação entre agentes com diferentes pontos de vista, gerando disseminação de conhecimentos, experiências e opiniões. Aqui, mapeia-se diversas maneiras de solucionar problemas ou desenvolver potencialidades, dependendo das especificidades de cada município.

Por exemplo, a coleta de resíduos pode ser um gargalo em várias localidades, mas a forma de solucionar esta questão depende de diversos fatores. Em municípios com mais recursos financeiros e urgência em soluções, prioriza-se contratar prestadores de serviço para limpeza das ruas. Caso contrário, uma solução possível seria a realização de campanhas de conscientização ou mesmo criação de movimentos voluntários de limpeza do município.

A conexão entre espaços de inovação também pode resultar em parcerias. Em casos de municípios com dificuldades comuns, existem várias formas de cooperação, como: (i) realização de diálogos recorrentes, objetivando idealizar soluções; e (ii) participação conjunta na prototipação de serviços ou produtos. Em situações de municípios próximos, podem ser realizadas parcerias que visem o desenvolvimento territorial.

GESTÃO DOS ESPAÇOS DE INOVAÇÃO

No que diz respeito à gestão, existem um ou mais indivíduos que orientam o espaço de inovação para cumprimento de seus objetivos de funcionamento. Esta administração envolve os processos de planejar, organizar, liderar, controlar e medir todos os recursos e esforços da equipe, de forma a criar soluções inovadoras. Os indivíduos que exercerem a função administrativa deverão manter sob controle as ações e o desempenho do espaço de inovação, além de liderar e inspirar colaboradores e usuários.

Box 14 – Responsáveis pela gestão do espaço de inovação

Os responsáveis pela gestão deverão ser membros do espaço de inovação. Dependendo da dimensão do ambiente, haverá necessidade de um ou mais indivíduos encarregados das atribuições relacionadas à administração do local.

Recomenda-se que a seleção destes responsáveis seja feita por meio de indicação da equipe da prefeitura, determinando (dentre os membros do espaço de inovação) aqueles que são considerados mais preparados para cumprir as atividades do cargo. De forma a auxiliar o processo de seleção, sugere-se que os responsáveis pela gestão possuam características como:

- Disponibilidade para realizar as atividades de gestão do espaço de inovação;
- Organização para que seja possível coordenar, de forma efetiva, as atividades;
- Capacidade de articulação e acesso à prefeitura, tendo em vista a importância da transparência junto ao poder público local;
- Experiência com gerenciamento, além de proatividade para estudar sobre o tema.

Alguns dos principais recursos que devem ser gerenciados são:

7. GESTÃO DE PESSOAS

Busca direcionar as atividades do espaço de inovação e gerenciar os colaboradores e usuários. Este tipo de gerenciamento é especialmente importante para garantir o bom andamento da fase de operação, tendo em vista que contribui para a organização do trabalho dentro do espaço de inovação. Sugere-se que o responsável pela gestão de pessoas atue em assuntos como: (i) coordenação das atribuições dos membros do espaço de inovação, estabelecendo responsáveis pelas tarefas; (ii) acompanhamento das atividades realizadas, atentando-se aos prazos, progressos e responsáveis; e (iii) desenvolver a cultura de feedbacks, de forma a orientar os membros a respeito de sua performance e incentivá-los a fazerem o mesmo.

8. GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira objetiva assegurar a utilização eficiente de capital financeiro, de modo a diminuir o risco de desperdícios. O gerenciamento do dinheiro aplicado no espaço de inovação favorece a questão estratégica, já que permite o direcionamento de recursos para projetos prioritários, além de ser essencial para que o espaço de inovação seja escalável. Dentre as atividades que podem ser atribuídas aos responsáveis pelo controle financeiro, aconselha-se: (i) realizar o planejamento orçamentário, definindo aspectos como despesas fixas e estipulando teto de gastos; (ii) controlar todas as entradas e saídas de recursos, de forma a garantir o cumprimento do planejamento orçamentário.

9. GESTÃO DE MATERIAIS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Sugere-se realizar o gerenciamento de materiais, máquinas e equipamentos para ambos os tipos de espaços de inovação: com atuação prioritariamente remota ou híbrida. Este tipo de gestão é essencial para assegurar o uso adequado de computadores, televisões, mesas, cadeiras, entre outros equipamentos utilizados. Os encarregados por esta gestão devem atuar no sentido de, por exemplo: (i) garantir que os materiais sejam utilizados de maneira dinâmica, evitando desperdícios e custos adicionais; e (ii) realizar vistorias das máquinas e equipamentos, de forma que estes sejam mantidos, substituídos ou atualizados quando necessário.

10. GESTÃO DE ESTRUTURA

Recomenda-se a gestão de estrutura para espaços de inovação híbridos, tendo em vista que estes estarão alocados em um ambiente físico. A organização, segurança e limpeza do espaço de inovação influencia a produtividade do trabalho, permitindo que os usuários possam utilizar o ambiente da melhor forma possível. Os responsáveis pela gestão de estrutura devem se atentar a aspectos como: (i) adequação do espaço de inovação com relação às normas de segurança; (ii) organização e limpeza do espaço de inovação; e (iii) funcionamento das instalações elétricas e de saneamento, verificando se a estrutura atual está apropriada.

11. GESTÃO DE TECNOLOGIA

Esta gestão tem a finalidade de garantir o uso da tecnologia de informação para um funcionamento mais eficiente do espaço de inovação. Como exemplo, uma boa prática que pode ser adotada é a documentação na nuvem de todas as atividades realizadas pelos membros do espaço de inovação, de forma a colaborar para a gestão do conhecimento e evitar a perda de informações. Os responsáveis pela gestão de tecnologia atuam para promover o uso desses instrumentos, criando a cultura de armazenamento e transferência de informações no espaço de inovação.

ANEXO A – TESTE ENAP DE INOVAÇÃO ABERTA³

1. Sua organização lida bem com incertezas e riscos?

- a. Não há gestão de riscos e as incertezas geram instabilidade na organização.
- b. Os riscos são conhecidos, mas não são gerenciados e as incertezas nem sempre são endereçadas.
- c. Os riscos são mapeados e gerenciados e as incertezas endereçadas com assertividade.

2. Os desafios que você quer solucionar através da inovação aberta são urgentes?

- a. Os desafios são urgentes e devem ser resolvidos no curto prazo.
- b. Os desafios são importantes e devem ser resolvidos no médio prazo.
- c. Os desafios são relevantes e devem ser resolvidos no longo prazo.

3. Quantos dados e informações estão disponíveis sobre o seu desafio?

- a. Há pouca ou nenhuma informação ou dado disponível sobre o desafio.
- b. Há informações disponíveis sobre o desafio.
- c. Há pesquisas e dados disponíveis sobre o desafio.

4. Alguma outra organização já solucionou um desafio similar ao seu?

- a. Há conhecimento de alguma organização que tenha resolvido o mesmo problema.
- b. Há conhecimento de alguns casos de problemas similares solucionados por outras organizações.
- c. Há conhecimento de diversos casos de problemas similares solucionados por outras organizações.

5. Sua organização conhece o mercado de soluções potenciais para o seu desafio?

- a. Não há conhecimento sobre o mercado de soluções potenciais.
- b. Há conhecimento superficial sobre o mercado de soluções potenciais.
- c. Há conhecimento aprofundado sobre o mercado de soluções potenciais.

6. Há orçamento que possa ser disponibilizado para competições ou premiações?

- a. Não há orçamento disponível.
- b. Há pouco orçamento disponível.
- c. Há muito orçamento disponível.

7. Há maturidade institucional para trabalhar com modelos jurídicos inovadores de contratação?

- a. Não há maturidade para trabalhar com instrumentos jurídicos inovadores.
- b. Há vontade e interesse em trabalhar com instrumentos jurídicos inovadores.
- c. A organização já trabalha ou trabalhou com instrumentos jurídicos inovadores.

8. Há capacidade técnica na equipe para analisar e selecionar a melhor solução dentre diferentes propostas?

- a. Não há capacidade técnica para analisar propostas de soluções do mercado.
- b. Há pouca capacidade de análise técnica de propostas de soluções do mercado.
- c. A equipe está capacitada para analisar tecnicamente as propostas de soluções do mercado.

³ ENAP. Inovação aberta na prática. 2022.

9. Há estrutura de comunicação adequada para gerenciar a comunidade e engajar potenciais proponentes de soluções?

- a. Não há área de comunicação estruturada.
- b. Há uma área de comunicação estruturada.
- c. Há uma área de comunicação estruturada e eficiente.

10. Há vontade de mudança e engajamento em processos de inovação pela alta gestão?

- a. Não há vontade de mudança ou engajamento da alta gestão em processos inovadores.
- b. Há alguma vontade de mudança ou engajamento pela alta gestão em processos inovadores.
- c. A alta gestão está envolvida e promovendo a agenda de inovação.

Tabela de pontuação do teste de inovação aberta.

Perguntas/Opções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Opção A	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0
Opção B	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2
Opção C	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3

Resultados:

De 5 a 11. Sua organização provavelmente não conhece bem o problema a ser resolvido ou não possui capacidade instalada para promover um processo de inovação aberta. Que tal melhorar o diagnóstico do seu desafio?

De 12 a 22. Sua organização possui um cenário favorável para implementar a inovação aberta! Atente-se aos itens nos quais você teve a pontuação zerada: eles podem inviabilizar a condução de um processo de inovação aberta.

De 23 a 27. Talvez o seu desafio possa ser solucionado por meio de um processo de contratação tradicional ou por outros modelos de contratação de inovação. Que tal tentar buscar boas práticas e soluções de outros órgãos?