**ANÁLISE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO**

 **ABERTA DA REDE INOVAGOV – SANTA CATARINA**

**ANALYSIS OF THE OPEN INNOVATION PROCESS**

**AT INOVAGOV NETWORK – SANTA CATARINA**

Área: Tecnologia, inteligência artificial e transformação digital em Administração.

**RESUMO**

O presente artigo propõe analisar o processo de inovação aberta da Rede InovaGov de Santa Catarina e suas principais características, barreiras e facilitadores. Esses laboratórios sãodestinados à experimentação com intuito de encontrar soluções inovadoras e tecnológicas para problemáticas internas e externas de órgãos governamentais no âmbito estadual. Como fundamentação teórica discutiu-se, sobre inovação aberta, inovação em governo e laboratórios em inovação de governo. A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas, documentos e grupo focal com participantes da rede InovaGov. Como principais resultados identificou-se o processo de desenvolvimento da inovação em governo que envolve oito etapas: criação do laboratório; formação de laboratoristas; captação de desafios; priorização de desafios; lançamento de desafios; seleção de startups; prova de conceito; e por fim, contratação da inovação. Além disso, os facilitadores para a inovação, encontrados foram, a colaboração interinstitucional, o patrocínio e apoio da alta gestão e o apoio estratégico do LinkLab. Por fim identificou-se as principais barreiras que afeitam o processo de inovação nos laboratórios, como a falta de maturidade dos atores, as limitações orçamentárias e de autonomia, e os desafios mal definidos.

**Palavras-chave**

Inovação aberta, laboratório de inovação, governo, barreiras, facilitadores.

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the open innovation process of the InovaGov Network of Santa Catarina and its main characteristics, barriers and facilitators. These laboratories are intended for experimentation with the aim of finding innovative and technological solutions for internal and external problems of government agencies at the state level. The theoretical basis for this study was open innovation, innovation in government and laboratories in government innovation. Data collection was carried out through interviews, documents and focus groups with participants of the InovaGov network. The main results identified were the process of developing innovation in government, which involves eight stages: creation of the laboratory; training of laboratory technicians; capturing challenges; prioritizing challenges; launching challenges; selecting startups; proof of concept; and finally, contracting the innovation. In addition, the facilitators for innovation found in this research were inter-institutional collaboration, sponsorship and support from senior management and strategic support from LinkLab. Finally, the main barriers that affect the innovation process in laboratories were identified, such as the lack of maturity of the actors, budgetary and autonomy limitations, and poorly defined challenges.

**Keywords**

Open innovation, innovation lab, government, barriers, facilitators.

**1 INTRODUÇÃO**

A inovação no setor público tem se mostrado cada dia mais essencial, tanto para a administração pública, quanto para os cidadãos (Soares, 2009), sendo este, um tema imprescindível, devido à necessidade de mudanças e promoção de melhorias, para a diminuição da burocracia ao tornar mais ágeis e eficientes os processos e serviços dentro da esfera pública. A tecnologia, é fundamental para que a inovação possa ocorrer e mediante a implementação de inovações tecnológicas, é possível proporcionar transformações digitais e facilitar a rotina burocrática dos cidadãos. Segundo Cavalcante e Cunha (2017), a inovação na administração pública se norteia por princípios fundamentais, sendo estes: interação, colaboração, tentativa-erro, foco no conhecimento e perspectiva de longo prazo. Sendo assim, a construção de melhorias em serviços e produtos ofertados, é indispensável a participação dos receptores desta mudança inovadora, com intuito de validar cada novo processo implementado, facilitando o uso e acesso e tornando, a prestação de serviço mais eficiente.

Compreendida a necessidade de soluções inovadoras ao setor público, cabe ao governo procurar meios e instrumentos que sejam capazes de solucionar problemática dos serviços públicos. Para tanto, algumas saídas que podem ser instauradas neste meio, como incorporação de tecnológicas e instrumentos para otimizar os processos e serviços públicos e intermediação com o mercado, a exemplo das *startups*, que proporcionam soluções inovadoras, digitais e tecnológicas (Cavalheiro, 2015).

Nesta lógica, surgiram os laboratórios de inovação em governo com um movimento de ambientes para formalização e autorização de experimentos nos órgãos públicos. No Brasil, a primeira experiência foi o Lab Hacker da Câmara de Deputados por meio do uso de tecnologia e participação social, promovendo a utilização de dados públicos em prol da democracia digital. Na sequência, teve a criação do coLAB-i, Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas da União, em fevereiro de 2015, e o GNova – Laboratório de Inovação em Governo (atual GNova Lab), laboratório pioneiro no governo federal, lançado na Escola Nacional de Administração Pública – Enap, em 2016 (Ferrarezi; Almeida, 2023).

Portanto, a temática de inovação no setor público tem sido amplamente explorada e estimulada pelo próprio Governo Federal por meio de leis e incentivos, como o Decreto Nº 12.069/2024 e Lei Complementar nº 182/2021 que instituiu o Contrato Público de Soluções Inovadoras (CPSI) e o Sandbox Regulatório. Dessa forma, este presente artigo tem o propósito de preencher essa lacuna de estudos na literatura, com o objetivo de analisar o processo de inovação aberta da Rede InovaGov de Santa Catarina e suas principais características, barreiras e facilitadores.

Para isso, este artigo é desenvolvido com uma seção para apresentar a fundamentação teórica sobre a inovação em governo através dos laboratórios e do processo de inovação aberta. Depois, serão apresentados os procedimentos metodológicos e suas etapas, e ademais, as análises subtraídas dos laboratórios e descrito de forma detalhada o processo de inovação aberta. Por fim, as considerações finais e perspectivas de estudos futuros.

**2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica que irá nortear o desenvolvimento do presente trabalho. Assim, focou-se nas temáticas de inovação em governo, inovação aberta, casos de inovação aberta e laboratórios de inovação em governo.

**2.1 INOVAÇÃO EM GOVERNO**

Segundo Soares (2009), a temática de inovação normalmente está associada ao que é “novo”, envolvendo desenvolvimento, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços no ambiente institucional. De acordo com Farah (2006), o termo inovação em governo pode possuir significados distintos, em que inovar pode significar a adoção ou implementação de processos eficientes na gestão ou no qual inovar pode significar a democratização da ação estatal, como por exemplo, alcançar um maior número de cidadãos com acesso aos serviços públicos ofertados. Percebe-se assim, que inovar no setor público pode apresentar diferentes contextos.

Segundo Emmendoerfer (2019), a inovação além de surgir de novas ideias, funciona como um indicativo que orienta para aquilo que pretende ser melhorado e otimizado. Sendo que a inovação, não é somente, um processo criativo, mas também adaptativo, ao mesmo momento em que é destrutivo, já que a construção do novo implica a destruição do velho.

Com isso, para Carvalho (2019) é essencial que o governo incentive a geração de inovação no âmbito público, por meio de ações práticas entre administração pública, pesquisadores, universidades e demais atores envolvidos.

 Mesmo que o governo valorize a inovação pela sua importância, é evidente que existem várias barreiras e desafios que comprometem seu avanço contínuo que está ligado diretamente com a falta de experiências, problemas de competência, financiamento e apropriação. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2006), esses desafios são essenciais para o processo de inovação, pois sua superação impulsiona o desenvolvimento, assim sendo categorizados

Sendo assim, de forma geral a inovação é categorizada pela literatura em diferentes tipos, as que serão detalhadas nesse trabalho é com base nas definições do Manual de Oslo da OECD (2005, p. 57 apud Cavalcante; Camões, 2017, p.122), caracterizadas em quatro tipos, sendo estes, o produto, bem ou serviço novo ou melhorado significativamente respeitando suas características ou finalidade; o processo, método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; o marketing, novo método de marketing com mudanças significativas em design de produto ou embalagem, posicionamento, promoção ou precificação e o organizacional, novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, no ambiente de trabalho ou nas relações externas.

Quadro 1 – Tipos de inovações encontradas no setor público.

|  |  |
| --- | --- |
|  **TIPOS DE INOVAÇÃO**  |  **DESCRIÇÃO**  |
|  Inovação de processo  | Expressa nos casos analisados como: redesenho, simplificação e informatização de processos, desburocratização, avaliação e controle administrativos, garantia de transparência e interpretação (brechas legais) da legislação.  |
|  Inovação organizacional  | Expressa pelo desenvolvimento de novos arranjos e estruturas institucionais para a provisão de serviços e ações.  |
|  Inovação de serviço  | Expressa por iniciativas de ação direta para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.  |

 Fonte: Elaborado com base em Ferreira *et al.* (2014).

 Fonte: Elaborado com base em Ferreira *et al.* (2014).

No Quadro 1 é possível perceber diferentes classificações de cada tipo de inovação (OECD, 2006), sintetizado no trabalho de Ferreira et al. (2014). Os autores coletaram casos que ganharam o Prêmio de Inovação na Administração Pública 17 Federal, entre 1995 e 2011 e verificaram que, no setor público, há a predominância de três grandes tipos de inovação em governo.

Os de inovação em processo, como redesenho, simplificação, informatização dos processos etc. De inovação organizacional, em que se cria novos arranjos e estruturas institucionais para a provisão de serviços e ações. E, por fim, os de inovação em serviço, que melhora a qualidade dos serviços prestados (Ferreira et al., 2014).

Além da classificação por tipo é possível separar a inovação em dois grandes grupos, inovação fechada e inovação aberta. A inovação aberta é caracterizada pelo uso do conhecimento externo usado para agregar valor ao negócio, já que ações estratégicas que vem de fora da organização e não de dentro dela (Silva; Darcoso, 2013). Sendo assim, diferente na inovação fechada, que é a mais tradicional, que se resume aquela ocorrida, predominantemente, dentro das organizações. Todo o conhecimento gerado, recursos, ações e estratégias acontecem internamente .

O termo “inovação aberta” surgiu em 2003, com a publicação do livro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, de Henry Chesbrough, sendo o autor a principal referência sobre a temática. Chesbrough (2006 apud Trentini *et al.* 2012, p.90), que define o conceito de inovação aberta como “o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e a expansão de mercado para uso externo das inovações.” Dessa forma, o autor definiu os principais tipos de inovação aberta existentes, denominados de fora para dentro (*outside-in* ou *inbound*), de dentro para fora (*inside-out* ou *outbound*) e acoplado combinado. A inovação de fora para dentro trata o modo como as organizações são capazes de impulsionar tecnologia e conhecimentos externos para intensificar e acelerar a inovação interna. Já as inovações abertas de dentro para fora são caracterizadas pela saída de conhecimento da organização, ou seja, permite que as ideias e ativos que foram desenvolvidos na geração de uma inovação e não foram utilizados, sejam ofertados para fora da organização, para que outras organizações possam utilizar. E por fim, existe a chamada inovação aberta acoplado combinada, que se define na união de duas ou mais empresas/organizações para gerar ideias inovadoras em conjunto. (Chesbrough; Borges, 2018).

No setor público, torna-se cada vez mais necessário que a inovação aberta se faça presente, pois é por meio dela que os cidadãos poderão ajudar na coprodução de formulação de políticas públicas, de serviços e demais atividades (Wanderley, 2018). Uma das formas de desenvolvimento da inovação aberta é com o suporte de Laboratórios de Inovação em Governo, que será o tópico a ser discutido a seguir.

**2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO**

Devido a aceleração do cenário urbano, em termos de demandas sociais, ambientais, econômicas e tecnológicas, muitos governos estão buscando formas para possibilitar que se realize a inovação no ambiente estatal e quebre barreiras comuns do setor, trazendo estratégias colaborativas. Dessa forma, os laboratórios de inovação, são meios que englobam estratégias colaborativas, já que proporcionam por meio de seu espaço, aproximação com diferentes stakeholders para o desenvolvimento e progresso de soluções capazes de apresentar melhorias para serviços, ou então, para a gestão pública, proporcionando então impactos positivos (Galhardo, 2019).

De acordo com Azevedo e Dassen (2016 apud Sano, 2020), um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a partir de uma pesquisa com laboratórios na América Latina, classificou os laboratórios definindo sete objetivos, sendo estes, fomentar ambiente inovador na administração pública; desenvolver inovações específicas; introduzir tecnologias na administração pública; modernizar processos da administração pública; criar mecanismos de participação do cidadão; introduzir novos métodos de comunicação na administração pública; abrir os dados da administração pública.

Para concretização desses objetivos, a inovação aberta por laboratórios de governo envolve uma diversidade de atores, como investidores, grandes corporações, organizações do Terceiro Setor e universidades, todos desempenhando papéis importantes na promoção da inovação aberta no setor público (Dominguez; Duó, 2024).

Para que a inovação aberta em governo aconteça, o Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/21), visa oferecer maior segurança jurídica a inciativas voltadas para o empreendedorismo inovador, oferecendo incentivos para as empresas com atividades inovadoras, cria instrumentos como o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), abrindo caminho para uma mudança significativa na lógica das contratações públicas no Brasil, com possibilidade de contratação específica de startups para soluções inovadoras (Mourão, 2021).

O CSPI, conforme previsto no Art. 14 do Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador, é um instrumento jurídico que dentre suas características, possibilita realizar testes de conceitos para validar uma solução antes de sua implementação. Isso significa que é possível contratar uma proposta de solução que ainda não está completamente definida para resolver um problema específico. Essa modalidade de licitação permite que diversos fornecedores sejam contratados para testar e avaliar diferentes soluções, sem a obrigação de efetuar a compra delas posteriormente (ENAP, 2023). Há também, o *sandbox* regulatório para estimular o desenvolvimento do ecossistema GovTech. Essas mudanças têm o potencial de criar um ambiente mais favorável para a colaboração entre o governo e as startups, impulsionando a inovação e o crescimento do setor no Brasil. (Dominguez; Duó, 2024).

Sendo assim, o estudo aponta que os desafios das GovTech são de natureza cultural e adaptativa. A modernização da legislação de compras públicas no Brasil, ainda não são completamente exploradas devido à falta de conhecimento, resistência à mudança e aversão ao risco por parte de muitos gestores públicos, exige o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura de inovação e transformação digital na gestão pública. Além disso, é fundamental qualificar e capacitar os gestores públicos, principalmente nos setores de compras e jurídico, em temas relacionados a tecnologias emergentes, transformação digital e inovação para que os novos instrumentos jurídicos possam ser efetivamente implementados e alcancem a eficácia desejada (Dominguez; Duó, 2024).

**3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, que incluem o delineamento da pesquisa, além dos métodos de coleta e análise de dados. O foco central deste artigo foram os Laboratórios de Inovação (Labs) da Rede InovaGov de Santa Catarina, utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva por meio de um estudo de caso. O objetivo foi analisar questões específicas de cada Lab, com ênfase em compreender o fluxo de inovação aberta nos órgãos governamentais, identificar facilitadores e barreiras para realizar esse processo no setor público. Para isso, foram coletados dados documentais secundários, disponibilizados pelos gestores dos laboratórios envolvidos e foram feitas entrevistas semiestruturadas com as equipes de cada laboratório.

As entrevistas foram conduzidas de forma remota entre dezembro de 2023 e fevereiro de 2024, via Teams, e seguiram um instrumento desenvolvido por Sano (2020), composto por 23 perguntas organizadas em três eixos: histórico do laboratório, forma de atuação e características gerais de gestão (incluindo aspectos institucionais, recursos humanos e financeiros). Adicionalmente, foram incluídas sete perguntas específicas para aprofundar a análise da prática de inovação aberta nos laboratórios estudados. As respostas foram transcritas para posterior análise.

Em seguida, foi realizado um levantamento documental, em que se analisou os documentos disponibilizados pelos Labs, relacionados aos desafios de inovação aberta enfrentados. Esses documentos estavam acessíveis no site oficial da Rede InovaGov-SC e foram compartilhados individualmente por cada gestor. O estudo desses documentos foi crucial para a produção de conhecimento teórico relevante e para responder às perguntas que motivaram a pesquisa (Silva et al., 2009).

Depois, foi realizado grupo focal para validar as informações coletadas nas entrevistas. Segundo Backes et al. (2011, p. 10), o grupo focal é uma técnica eficaz para promover discussões interativas e analíticas entre os participantes, revisando atitudes, conceitos, práticas e políticas. Em maio de 2024, foi realizado um grupo focal presencial com os laboratórios da rede, onde, além da verificação das respostas, foi aplicada uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a fim de aprofundar o entendimento sobre os facilitadores e obstáculos da inovação aberta nos laboratórios. A participação ativa dos coordenadores contribuiu significativamente para o enriquecimento da pesquisa.

Por fim, foi feita a validação das informações coletadas com um especialista do LinkLAB – Programa de Inovação Aberta da ACATE (Associação Catarinense de Tecnologia), que inclui os laboratórios Lince, ImpulsoLab, JudLab e InovaLab. O LinkLAB atua com uma metodologia focada na identificação de desafios em empresas e instituições participantes do programa e conecta estes desafios com soluções e empresas que podem contribuir com o problema ou oportunidade identificado. Essa etapa foi essencial para descrever com mais precisão o processo de inovação aberta nos laboratórios estudados e validar os dados obtidos ao longo da pesquisa. Como técnica de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo qualitativa.

**4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com as análises dos dados coletados por meio das entrevistas e grupo focal realizados com os gestores e coordenadores da Rede InovaGov Santa Catarina. Ficou evidenciado no contexto de cada laboratório as particularidades relacionadas a cada órgão que fazem parte, além de dados de origem, ano e ato de fundação, estrutura de gestão, objetivo e foco de atuação. Ademais, são descritos os facilitadores e barreiras para realização da inovação aberta nos laboratórios da Rede InovaGov SC, obtidos por meio de entrevistas com os coordenadores dos laboratórios, permitindo uma compreensão mais aprofundada das questões específicas enfrentadas por cada laboratório, bem como das oportunidades potenciais de melhoria e desenvolvimento.

A identificação dos laboratórios foi realizada da seguinte forma: ImpulsoLab, ID01 e 02, InovaLab SC ID03 e 04, Lince TCE/SC ID05 e09, Judlab ID06, Linklab (ACATE), ID07, Impulso Lab ID08.

**4.1 ImpulsoLab - Laboratório de Inovação do Ministério Público de Santa Catarina**

O laboratório foi formalmente constituído em 9 de outubro de 2020, através do Ato Público n.420/2020. Seus preparativos começaram no final de 2019, inicialmente como uma ideia a ser analisada e desenvolvida. O surgimento foi impulsionado pelos líderes do órgão, especialmente pelo procurador-geral da época, que tinha uma visão voltada para a inovação e já estudava laboratórios de inovação em governo. Esse esforço levou à designação de um promotor de justiça para liderar as iniciativas de inovação, facilitando a criação do laboratório. Houve uma colaboração eficaz entre funcionários e a alta administração para tornar isso possível.

A estrutura de gestão do laboratório está ligada à gerência de transformação digital e à subprocuradoria de planejamento e inovação, envolvendo equipes de comunicação, TI e outras áreas. A equipe atual conta com três servidores públicos e dois estagiários. O laboratório foi criado para fomentar a inovação dentro e fora da organização, mas atualmente foca em iniciativas de experimentação para melhorar processos internos do Ministério Público. No futuro, pretende-se promover mais projetos externos voltados aos cidadãos.

Os entrevistados ressaltaram vários desafios enfrentados pelo laboratório no processo de inovação. Um deles é a resistência por parte da administração em compreender e apoiar a contratação, conforme mencionado pelo entrevistado ID 01: "a barreira que é muito comum em todos os órgãos é a administração entender essa parte de inovação, aceitar e bancar”.

Além disso, foi observado que, devido à natureza controladora do Ministério Público, há uma cultura organizacional inflexível, muitas vezes resistente a mudanças e inclina-se a manter práticas tradicionais, o que aumenta a burocracia e dificulta a incorporação de inovações. Isso fica claro com a fala do entrevistado ID 02 que diz:

“O MP é um órgão conservador na sua essência, acho que até por conta de todo seu histórico, questões jurídicas e o cuidado com as leis, então acaba se tornando um órgão que tem muito medo erro e apesar de ele querer ser inovador, tem um pezinho atrás e isso impede a gente de fazer projetos que nós poderíamos ser pioneiros, por exemplo.”

Destaca-se também que a equipe reduzida do laboratório, composta por apenas cinco membros, representa um desafio adicional, especialmente considerando o tamanho da instituição. Essa limitação impede que a equipe explore plenamente aspectos mais criativos de pesquisa relacionados a outras áreas de inovação.

**4.1.1 InovaLab SC - Laboratório de Inovação do Governo de Santa Catarina**

O laboratório de inovação foi criado em 2018 pelo decreto 392 de 14 de dezembro de 2023, guiado pelos princípios de eficiência e inovação para atender às necessidades da administração pública do Governo do Estado. A estrutura de gestão é vinculada à secretaria de ciência, tecnologia e inovação. Os programas de inovação aberta trabalham para resolver problemas internos utilizando a estrutura das startups. A área de atuação do laboratório é a inovação aberta, mas opera em todas as áreas conforme as demandas dos órgãos do estado. A equipe é composta por três pessoas: uma da gerência e dois bolsistas da FAPESC. 4.1.3 Lince - Laboratório de Inovação de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.

 Durante a elaboração da análise SWOT, foi observado que os desafios enfrentados estão intimamente ligados à diversidade de cenários emergentes à medida que as equipes estaduais compartilham suas dificuldades. Frequentemente, esses problemas são apresentados de maneira prematura e ainda não completamente desenvolvidos, o que torna tanto a definição quanto a defesa desses desafios um processo complexo, devido à falta de maturidade das equipes em relação aos problemas apresentados. Além disso, uma complicação adicional foi identificada na etapa final do processo, conforme observado pelo entrevistado ID 03: "nossa principal dificuldade ocorre no final, quando lidamos com questões jurídicas e procedimentos de contratação que envolvem licitação". Essa constatação destaca como questões relacionadas à legislação e aos procedimentos de contratação podem se tornar gargalos significativos.

**4.1.2 Lince - Laboratório de Inovação de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina**

O laboratório de inovação começou a ser elaborado em abril de 2022 e foi formalmente instituído em junho do mesmo ano pela Resolução N.TC 0172/2021. Sua fundação resultou das ideias e dedicação dos colaboradores, com apoio da presidência do órgão. A estrutura de gestão está vinculada à presidência e faz parte da assessoria de governança, facilitando a interação com as áreas internas do tribunal. As decisões são tomadas por um comitê de diretores, incluindo TI, gabinete da presidência e gestão de pessoas. A equipe atual conta com quatro servidores públicos (três auditores e um técnico de TI) e um estagiário.

O laboratório foca em pessoas, processos e tecnologias, incentivando a inovação, desenvolvendo metodologias, gerando ideias, oferecendo treinamentos e disseminando conhecimento. Também busca parcerias e compartilhamento de soluções com órgãos públicos, empresas privadas e universidades. Atualmente, o foco é o público interno, mas há planos de expandir para o público externo no futuro, visando melhorar a prestação de serviços aos cidadãos.

No que diz respeito ao Lince, durante a entrevista foi evidenciado os desafios enfrentados estão principalmente relacionados a resistência dos servidores às mudanças propostas, o que pode criar obstáculos para a implementação eficaz de iniciativas de inovação. Há também dificuldades em estabelecer uma comunicação eficaz entre os diversos envolvidos, o que pode prejudicar a implementação e o progresso das iniciativas. Outro aspecto a considerar são as participações, que muitas vezes não atingem o nível esperado, seja devido à falta de engajamento dos servidores ou a outras razões não identificadas.

**4.1.3 JudLab – Laboratório de Inovação do Poder Judiciário de Santa Catarina**

O laboratório de inovação foi criado em 2020, durante a pandemia, com base na Resolução nº 23 de 12 de agosto de 2020. Inicialmente focado na captação de ideias, o laboratório mudou sua abordagem para concentrar-se nos problemas e necessidades dos usuários. Enfrentou dificuldades como falta de patrocínio e ausência de um espaço dedicado.

A estrutura de gestão do JudLab está vinculada ao núcleo de inovação da assessoria de planejamento do gabinete da presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A equipe é composta por três membros do órgão, com planos de expansão futura. O laboratório atende usuários internos e externos, aplicando conceitos de inovação aberta e fechada, com o objetivo de desenvolver soluções eficientes para a gestão interna e o atendimento aos cidadãos.

Segundo o que foi mencionado pelo entrevistado ID 06 do JudLab, as dificuldades residem na ausência de autonomia administrativa e orçamentária, além de questões relacionadas a mentalidade e cultura interna do órgão. A falta de autonomia se manifesta na limitação das decisões e ações que poderiam ser tomadas de forma mais descentralizada, enquanto a carência de autonomia orçamentária impacta na capacidade de planejar e implementar projetos de forma independente. Portanto, os problemas de mentalidade e cultura interna referem-se às barreiras organizacionais e resistência à mudança, dificultando a inovação e o progresso dentro do órgão.

**4.2 Fluxo de inovação aberta da REDE INOVAGOV SC**

Nesta seção será apresentado o caminho da inovação aberta da Rede InovaGov SC composta pelos integrantes dos laboratórios, o fluxo foi criado e desenhado pela própria rede e está disponível para consulta no site: <https://inovagovsc.org/>.

Este caminho é dividido em oito etapas pela Rede InovaGov SC e são descritas neste trabalho, com base nas entrevistas realizadas com os coordenadores dos laboratórios. Estão divididos nos seguintes passos: criação do laboratório; formação de laboratoristas; captação de desafios; priorização de desafios; lançamento de desafios; seleção de startups; prova de conceito; e por fim, contratação da inovação.

A primeira etapa consiste na criação do laboratório, em que o órgão público irá buscar por um espaço criativo e colaborativo, a fim de viabilizar a troca de conhecimento e de ideias inovadoras, solucionando problemas internos e/ou externos. Define-se quantos colaboradores serão destinados e quem irá fazer parte do projeto, quais serão seus objetivos, foco de atuação e como ele será instituído no órgão. Ademais, a estrutura de gestão e quais parcerias com diferentes atores farão parte do laboratório (iniciativa privada, universidades, cidadãos e outros).

A formação de laboratoristas é caracterizada pela definição da equipe que irá promover os cursos, oficinas e eventos destinadas ao restante dos colaboradores que fazem parte do órgão e a sociedade. A finalidade visa promover esse ambiente de inovação aberta na troca de conhecimentos e solução de problemas. Essa formação de laboratoristas é essencial para construir uma cultura de inovação aberta, para que a equipe e os colaboradores se sintam capacitados e motivados a contribuir com ideias para os desafios enfrentados pelo órgão.

A abordagem para a captação de desafios é estruturada em diferentes formatos em cada laboratório. A utilização de formulários, ciclos de chamados de problemas e conversas diretas com a coordenação e direção do órgão, são exemplos utilizados por alguns, que permitem uma compreensão detalhada das dificuldades e demandas existentes. Isso fica claro com a fala da ID 05, referente ao Lince:

Na captação de desafios existem diferentes modelos para coletar os problemas, por exemplo, em um primeiro momento na criação do laboratório conversamos com 45 os diretores para conseguir desafios de inovação aberta, depois realizamos um evento chamado “caça ao desafio perdido” em que convidamos os servidores a trazer desafios das suas respectivas diretorias, atualmente estamos captando os desafios através de formulários.

Essas diversas abordagens também parecem promover a colaboração e o engajamento de toda a equipe, incentivando uma cultura de inovação e resolução de problemas dentro do órgão.

Para o InovaLab, a captação de desafios ocorre de outro formato, “sendo que quem define o problema é o órgão demandante, nos somente realizamos a ponte, de acordo com o problema que eles nos trazem”, comenta o entrevistado ID 03. Portanto, nota-se que avaliar a relevância dos desafios identificados é fundamental para posteriormente priorizar os esforços de inovação e direcionar os recursos de forma eficaz.

A priorização dos desafios é uma etapa crucial no processo de inovação, pois permite direcionar os recursos e esforços para resolver os problemas mais relevantes e impactantes para o órgão. Isso fica claro na entrevista com o Lince, O ID 05 afirma: “na hora de priorizar tentamos identificar e pontuar quais problemas atingem de forma macro o órgão, que trará um impacto maior na sua resolução.” A análise dos desafios captados envolve a avaliação de diversos fatores, como: necessidade, impacto gerado, viabilidade, formas de solução e potencial de lançamento para casos de inovação aberta. Com base na análise desses fatores, os desafios podem ser classificados e priorizados, permitindo que o laboratório escolha quais problemas abordar e experimentar soluções. O LinkLab assevera com o ID 07 “a partir dessa etapa, partimos para o momento que é entender do que se trata esse desafio, entender as informações do contexto da problemática, das implicações, da necessidade, para que a gente consiga externalizar para o mercado.”

Durante a fase de lançamento, o desafio selecionado é publicado para receber propostas de soluções inovadoras de startups. Este processo dos laboratórios recebe apoio da ACATE via LinkLab que desempenha diversas funções neste contexto: ajuda a formular os desafios de maneira clara e precisa, mantém diálogo constante com os diretores e equipe responsável pelo desafio, e promove a divulgação do desafio por meio da plataforma.

Já o processo de seleção de startups ocorre assim que o desafio fecha, envolve o processo de escolher quais propostas são mais adequadas para solucionar o problema lançado. Seguindo a metodologia da Acate, o entrevistado ID 07, menciona “realiza-se um trabalho de curadoria, para avaliar de fato se a proposta que a startup encaminhou inicialmente, é aderente ao desafio”. Dessa forma, é avaliado o perfil da empresa e é realizado uma avaliação do nível de tecnologia da proposta cadastrada. Além disso, “é realizado uma catalogação das startups em três categorias, sendo verde (alta aderência), amarelo (média aderência) e vermelho (baixa aderência), segundo o Lince.

A prova de conceito, apesar de ser uma etapa importante para avaliar a viabilidade de uma solução proposta por uma startup, ainda não é muito explorada pelos laboratórios da rede. Isso pode ser atribuído à falta de um modelo definido para conduzir testes de prova de conceito. De acordo com o ImpulsoLab, o Lince e o JudLab ainda não houve caso de prova de conceito para inovação aberta nos seus respectivos laboratórios. Por outro lado, de acordo com o InovaLab, a prova de conceito é realizada pelo órgão do Estado demandante, indicando que a responsabilidade pela condução desses testes recai sobre o próprio órgão junto as startups. O fato dos laboratórios da rede InovaGov SC ainda não terem chegado à etapa de realização de provas de conceito para inovação aberta é um fator significativo que dificulta a definição e implementação desse processo. Sem experiência prática nessa área, é compreensível que a ausência de um modelo definido também represente um desafio adicional.

A fase de contratação representa um desafio significativo para os laboratórios, principalmente devido à introdução do novo tripé do marco regulatório. Apesar das leis de licitações mais recentes terem o intuito de promover a inovação no âmbito da administração pública, as equipes ainda não estão plenamente familiarizadas com essas regulamentações. Diante da identificação desta dificuldade significativa na área de contratação, o LinkLab tomou a iniciativa de contratar uma consultoria jurídica. Isso fica evidente com a fala do entrevistado ID 07:

Buscamos um parceiro, uma consultoria jurídica especializada em contratação publica, para fazer a capacitação dos órgãos, pois foi verificado que ao chegar na etapa final do funil de contratação, as áreas e os gestores tinham dificuldade em especificar e em como contratar as inovações. [...] Buscamos entender quais são as obrigações que esses órgãos tinham, para verificar o que poderia ser adaptado da nossa metodologia, para poder passar como orientação aos órgãos, entendendo os requisitos legais de uma contratação.

 Essa barreira causada pela falta de conhecimento na etapa final de contratação se reflete ao ponto que o ImpulsoLab, Lince e JudLab ainda não realizaram nenhuma contratação de soluções por startups, de acordo com os entrevistados. Assim sendo, cada etapa desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras e tecnológicas dentro dos laboratórios.

**4.3 Análise dos aspectos facilitadores e barreiras do processo de inovação aberta**

Nesta seção são descritos os facilitadores e barreiras do processo de inovação aberta que são compartilhados pela rede de laboratórios em governo de Santa Catarina. Foi realizada uma análise dos fatores que facilitam e dificultam o processo de inovação aberta na realidade de cada laboratório.

 O primeiro facilitador identificado foi relacionado a **atuação do patrocinador dentro de um laboratório de inovação**, a figura do patrocinador desempenha um papel fundamental. O patrocinador atua como um elo entre as atividades do laboratório e a alta administração da organização. O respaldo inicial de um patrocinador emerge como um componente fundamental na execução de um programa de inovação aberta. Esse apoio inicial não apenas proporciona o respaldo institucional necessário, mas também oferece a estrutura e estabilidade requeridas para a implementação bem-sucedida.

 Em seguida, a **troca de conhecimento e atuação conjunta** da Rede InovaGov Santa Catarina foi destacada como um grande auxílio no intercâmbio de conhecimento e a cocriarão são elementos facilitadores que promovem um ambiente colaborativo onde os laboratórios podem compartilhar experiências, boas práticas e lições aprendidas entre si. Conforme apontado por Faccin, Genari e Macke (2010), o processo de inovação está intrinsecamente ligado à geração de novas ideias. Nesse sentido, quanto mais informações estão disponíveis, maior é a quantidade de ideias produzidas. Dito isto, é essencial promover a sinergia entre os indivíduos, facilitando a troca de conhecimento e a geração colaborativa de ideias.

O último facilitador destaca-se o **auxílio do LinkLab** no processo de inovação aberta vista como fundamental para impulsionar a inovação aberta na Rede InovaGov. Eles oferecem apoio integral aos laboratórios, ajudando na elaboração e lançamento de desafios, promovendo diálogos com diretores e equipes para definir objetivos claros. Além disso, buscam startups, realizam curadoria e fornecem suporte na avaliação das empresas inscritas. Esse acompanhamento personalizado simplifica o processo e impulsiona a inovação. Ao oferecer orientação e apoio em cada etapa do processo, o LinkLab fortalece a capacidade dos laboratórios de identificar e incorporar soluções. Isso cria um ambiente propício ao desenvolvimento e implementação de ideias criativas e tecnológicas, essenciais para impulsionar a inovação dentro da Rede.

Como barreiras ao processo de inovação aberta, foram identificadas: cultura organizacional, limitação e autonomia orçamentária e maturidade dos problemas e desafios.

A primeira barreira levantada pelos laboratórios trata-se da **cultura organizacional resistente a mudanças** e **falta de maturidade dos atores envolvidos**, devido à falta de maturidade dos atores na inovação aberta é um desafio que envolve diversos participantes. Muitos membros dos laboratórios, ao assumirem suas funções, carecem de familiaridade com os princípios e práticas da inovação aberta e de treinamento específico. Assim, a operação dos laboratórios frequentemente se baseia em tentativa e erro, com a maturidade sendo adquirida ao longo do tempo através da experiência e aprendizagem contínua. O entrevistado ID 09 do Lince TCE/SC afirma “se não trabalharmos a mentalidade e a cultura para inovar, não irá ter inovação aberta.” Portanto, a presença de uma cultura organizacional resistente à mudança também representa outro desafio significativo.

O segundo atalho fora em relação a **limitação de orçamento e falta de autonomia**, conforme destacado pelos autores Burcharth et al. (2024), a falta de recursos financeiros destinados à inovação aberta representa uma significativa barreira para os laboratórios. Restrições financeiras apontadas, pelo ImpusoLab, JudLab e pelo Lince podem severamente restringir sua capacidade de investir em projetos inovadores, contratar startups e adquirir os recursos necessários para implementar novas ideias. Isso pode resultar em uma abordagem mais reativa do que proativa em relação à inovação, onde os laboratórios, sem um orçamento estabelecido, ficam dependentes da alta gestão para aprovação, o que consequentemente diminui sua autonomia.

Por fim, o **amadurecimento dos desafios** para os laboratórios da rede InovaGov enfrenta dificuldades devido à falta de compreensão das áreas que trazem os problemas. Muitas vezes, essas áreas não têm uma visão clara do problema ou das soluções buscadas, resultando em uma articulação imprecisa dos desafios. Isso dificulta a definição dos problemas e afeta o processo de inovação aberta. Para o InovaLab, de acordo com a fala do entrevistado, “encontrar um problema e mapeá-lo de uma forma metodologicamente estável, bem definida, ainda é uma dificuldade.” Conforme expressa, complementa a narrativa sobre a complexidade de defender um desafio, quando não se está devidamente amadurecido.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do avanço dos estudos de inovação em governo e sendo uma temática emergente, este estudo visa analisar e compreender como ocorre a prática na Rede InovaGov SC. O objetivo central foi investigar como os laboratórios de Inovação do Ministério Público de Santa Catarina (ImpulsoLab), o Laboratório de Inovação do Controle Externo (Lince TCE/SC), Laboratório de Inovação do Governo de Santa Catarina (InovaLab) e por fim, o Laboratório de Inovação Poder Judiciaria de Santa Catarina (JudLab TJ/SC), que implementam e percebem a inovação aberta, identificando práticas, facilitadores e barreiras. A aplicação do diagnóstico, por meio de entrevistas e grupos focais, revelou um panorama detalhado do processo de inovação aberta, dividido em fases e etapas específicas, no qual apresentou características diversas na gestão de desafios, colaboração com a Rede InovaGov SC e adoção de práticas inovadoras, contribuindo significativamente para a pesquisa.

A pesquisa revelou três principais facilitadores para a inovação, dentre elas a colaboração interinstitucional, promovendo um ambiente colaborativo que facilita a troca de conhecimento e o amadurecimento dos envolvidos; o patrocínio e apoio da alta gestão, instrumento crucial de suporte mediante os patrocinadores em consonância à conquista de apoio do corpo técnico e de gestão, facilitando a integração de soluções inovadoras. E por fim, o apoio estratégico do LinkLab, através da busca por startups, que contribuem significativamente para resolver desafios tecnológicos nos laboratórios. Em contrapartida, diversas barreiras afetam negativamente o processo de inovação nos laboratórios da Rede InovaGov, como a falta de maturidade dos atores, que pode levar no atraso de tarefas na rotina de trabalho; as limitações orçamentárias e de autonomia, que gera limitações de atividades por falta de recursos específicos. Por último, os desafios mal definidos, muitas vezes são problemas identificados pelas equipes, prejudicando a definição clara dos problemas e a busca por soluções eficazes.

Por fim, este estudo contribui para a melhoria das práticas nos laboratórios da Rede InovaGov SC, ao mostrar os processos do desenvolvimento de laboratórios de governo. Além disso, contribui para o avanço teórico no campo no setor público, oferecendo uma base empírica para futuras investigações e desenvolvimentos conceituais nessa área específica, sobretudo quanto as barreiras e catalisadores. Recomenda-se que para estudos futuros sejam ampliadas as descrições de cada etapa e o aprofundamento das barreiras e facilitadores da inovação aberta.

**REFERÊNCIAS**

BACKES, Dirce Stein et al. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011

BRASIL. **Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em [D12069 (planalto.gov.br).](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03//_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm)

BRASIL. **Lei complementar nº 182, de 1º de junho de 2021**. Institui o marco legal das startups e do empreendorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [Lcp 182 (planalto.gov.br](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp182.htm).

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [L14133 (planalto.gov.br).](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm)

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para p Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a lei nº 13.460, de 26 junho de 2017. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponivel em: [L14129 (planalto.gov.br).](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm)

BURCHARTH, Ana et al. Inovação aberta no setor público: obstáculos e oportunidades. **GV-EXECUTIVO**, v. 23, n. 2, p. e90190-e90190, 2024

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: Enap, 2017. p. 1-274.

CAVALHEIRO, Cristian Mairesse. Fatores determinantes para o sucesso de *startups* de TI no Brasil: uma avaliação crítica. 2015.

CARVALHO, João Francisco Sarno et al. Inovações no setor público: relato de experiências. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 24, n. 1, p. 197-219, 2019

CHESBROUGH, Henry; BOGERS, Marcel. Explicando a inovação aberta: esclarecendo esse paradigma emergente para o entendimento da inovação. In: CHESBROUGH, Henry; WEST, Joel; VANHAVERBEKE, Wim. **Novas fronteiras em inovação aberta.** São Paulo: Blucher, 2018. p. 1-383.

DOMINGUEZ, Guilherme D. F.; DUÓ, Julia Rogato. **Mapa GovTech | Brasil 2024**. 2024.Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1hOxnb0SmmSMC6DH6I8TxKaTa9y3Ohlot/view. Acesso em: 10 maio 2024.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Inovação e empreendedorismo no setor público. 2019

FACCIN, Kadígia; GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Capital social: recurso facilitador da inovação na gestão. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 7, n. 4, p. 206-233, 2010.

FARAH, Marta Ferreira Santos; Inovação e governo local contemporâneo. In: JACOBI, Pedro Roberto; PINHO, 0José Antonio. Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. [S.l: s.n.], 2006

FERRAREZI, Elizabete; ALMEIDA, Guilherme Almeida de. GNova Lab - Laboratório de inovação em Governo Enap, Brasília 2023.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 1207-1227, 2014.

GALHARDO, Cassiano. **LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE O MOBILAB DA CIDADE DE SÃO PAULO**. 2019. 167 f. 70 Dissertação (Mestrado) - Curso de Cidades Inteligente e Sustentáveis, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019.

MOURÃO, Carolina Mota. Gov. br/desafios: instrumentos jurídicos para inovação aberta. 2021.

SANTA CATARINA. **Ato Público nº 420, de 16 de outubro de 2020**. Dispõe sobre a Política de Inovação do Ministério Público do Estado de Santa Catarina. Alterado pelo Ato n. 878/2022/PGJ. Florianópolis, SC: Procuradoria Geral de Justiça, 2020. Disponível em: [do\_mpsc\_2020-10-16.pdf](https://documentos.mpsc.mp.br/portal/Conteudo/publicacoes/do_mpsc_2020-10-16.pdf)

SANTA CATARINA. **Resolução nº 0172, de 31 de março de 2021.** Institui a Política de Inovação no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). Florianópolis, SC: Tribunal de Contas de Santa Catarina. Disponível em: [RESOLUÇÃO N. TC 0172-2021 CONSOLIDADA.pdf (tcesc.tc.br)](https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%200172-2021%20CONSOLIDADA.pdf)

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição, 2006.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. 2020

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo da et al. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: **Congresso Nacional de Educação**. 2009. p. 4554-4566

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269, 2013.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 101-113, 2009.

TRENTINI, Anny Margaly Maciel et al. Inovação aberta e inovação distribuída, modelos diferentes de inovação? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 1, p. 88 109, 2012.

WANDERLEY, Maura Paraiso et al. **Um estudo de caso sobre iniciativas de inovação aberta no âmbito do Governo Federal**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco