

CAPÍTULO 13

A participação de laboratórios de
inovação em compras públicas
inovadoras: um estudo de caso do
NIDUS, laboratório de inovação do
governo do estado de Santa Catarina

*José Pedro Oliveira Rossés
Murilo Pedro Demarchi
Carlos Marcelo Faustino da Silva
Clarissa Stefani Teixeira*

doi.org/10.54715/arque.978-65-84549-17-3.013

RESUMO

A inovação no setor público tem ganhado destaque na busca de mecanismos para solucionar gargalos e complexidades existentes na sociedade. Neste cenário, observou-se a criação de laboratórios de inovação vinculados ao setor público. No Estado de Santa Catarina, a criação de um laboratório de inovação de governo (NIDUS) se deu em 2019. O presente artigo buscou apresentar quais têm sido os direcionamentos do NIDUS nas compras públicas que fomentam a inovação. Os resultados apontaram que o NIDUS atua nas fases iniciais do processo da contratação, auxiliando os órgãos e entidades demandantes na busca pela identificação dos reais problemas do setor e de suas possíveis soluções. Verificou-se que mesmo que uma contratação não seja efetuada, o processo mediado pelo laboratório é capaz de gerar reflexão e incentivar os órgãos a pensarem na aquisição de soluções inovadoras, fomentando a cultura de inovação e o compartilhamento do conhecimento.

Palavras-Chave: *inovação; setor público; compras públicas.*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a inovação no setor público tem ganhado destaque como alternativa na busca de mecanismos para solucionar complexidades da sociedade, que se caracterizam tanto pela intensificação de problemas do meio populacional quanto pelo impacto do avanço tecnológico cada vez mais rápido e intenso (Torfing & Ansell, 2017). A sociedade espera acesso aos serviços de governo com a mesma facilidade, agilidade e qualidade com que acessa os serviços privados (Fassio, Radaelli, De Azevedo & Diaz, 2022).

Com a globalização e o desenvolvimento tecnológico, as sociedades e os mercados têm sido impulsionados a inovar. A fim de acompanhar os avanços ocorridos, os governos também têm se movimentado para promover o desenvolvimento da ciência, tecnologia e da inovação em seus países (Tribunal de Contas da União, 2020). A redução na arrecadação pública ocasionada pela pandemia de COVID-19 fez com que governos acelerassem sua transformação digital e, esse fator, conseqüentemente, demanda gestores públicos capacitados e com ferramentas adequadas para implementar inovações para a melhoria dos serviços públicos (Fassio et al., 2022).

Aliado a este novo cenário, observou-se a criação de laboratórios de inovação vinculados ao setor público, que objetivam impulsionar soluções inovadoras nessa esfera, seja através do mapeamento de desafios que promovam a melhoria dos processos (internos e externos), seja pela promoção de metodologias inovadoras, tornando mais eficientes a prestação de serviços à sociedade (Mulgan, 2014). Também chamados de *i-labs*, os laboratórios de inovação adotam métodos experimentais para lidar com questões sociais e públicas (Almeida de Oliveira & Costa Sousa, 2022).

No Estado de Santa Catarina (Brasil), a criação de um laboratório de inovação de governo se deu em 2019, quando foi ressaltada a necessidade de se buscar soluções tecnológicas para as lacunas existentes na gestão pública estadual. O Governo do Estado decidiu criar seu laboratório de inovação dentro de um ambiente de *startups* e grandes corporates, sendo essa modalidade pioneira no Brasil (Santa Catarina, 2021a). Após essa fase experimental, em janeiro de 2021, foi formalizada a criação do Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina, conhecido como NIDUS (Santa Catarina, 2021a).

Dentre as atribuições do NIDUS, destaca-se o auxílio na contratação de soluções inovadoras por meio do mapeamento dos desafios e oportunidades de melhoria na gestão pública estadual, fomentando o desenvolvimento da cultura de inovação no setor público.

Nesse sentido, este artigo propõe-se a apresentar como tem sido a participação de um laboratório de inovação na implementação das compras públicas voltadas à inovação através de um estudo de caso do NIDUS. Para tanto, foi realizado o mapeamento do processo de compra pública voltada à inovação, nos termos do Decreto Estadual nº 842, 17 de setembro de 2020, buscando compreender qual seria o papel do laboratório nesse processo, sendo, também, identificados os principais gargalos vinculados ao seu desenvolvimento e execução.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo encontra-se dividido em três seções. Cada seção buscou apresentar os principais conceitos que subsidiaram

a pesquisa que gerou esse artigo para facilitar sua compreensão. Assim, os principais conceitos encontram-se relacionados à inovação no setor público, laboratórios que atuam nessa área e compras públicas de inovação.

2.1. Inovação no setor público

A inovação no setor público tem se tornado pauta cada vez mais relevante e frequente ao passo que a evolução tecnológica que atualmente se estabelece impacta setores que vão muito além daqueles estritamente ligados ao setor produtivo, abrangendo, também, os governos e a sociedade de maneira complexa e imprevisível (OCDE, 2018).

Ao mesmo tempo em que os impactos do avanço tecnológico resultam em complexidades a serem absorvidas, representam oportunidades para as quais se atentar. Os problemas territoriais cada vez mais intensos, tais como mudanças climáticas, cidades congestionadas, integração de refugiados, proteção de recursos naturais e desigualdades são fatores que exigem um nível responsivo de atuação que se sobressai às soluções padrão, e tampouco se amenizam pelo simples aumento dos gastos públicos (Torfing & Ansell, 2017). Esses problemas exigem soluções inovadoras que podem quebrar as compensações entre objetivos conflitantes e externalidades que parecem impedimentos à sua resolução (Torfing & Ansell, 2017). Nessa conjuntura, torna-se necessário que os governos entendam, testem e incorporem novas maneiras de lidar com seus processos (OCDE, 2018).

Infelizmente, há diversos entraves que impedem as políticas e práticas governamentais de acompanharem a velocidade das mudanças nas economias e sociedades, fazendo com que o profundo impacto da

transformação digital no setor privado não tenha sido seguido na mesma intensidade em formulações de políticas ou na interação governo-cidadão (OCDE, 2018).

Por muito tempo, os estudos a respeito de inovação se direcionaram principalmente para as iniciativas privadas, tornando até mesmo o conceito de inovação no setor público algo incipiente e complexo de ser debatido (Chen, Walker & Sawhney, 2020). Dessa forma, com a premissa da deficiência em abordagens de inovação no setor público, Chen et al. (2020) trabalharam em terminologias que contemplassem abrangente e minuciosamente essa esfera. Para isso, inicialmente, estabeleceram, com base na literatura, três processos para criação de valor: estratégia, capacidade e operações. Assim, após cruzarem essas abordagens com a percepção de inovação interna e externa, cada um dos três processos anteriores seria considerado tanto em uma amplitude interna, como externa, gerando, no final, seis tipologias aplicáveis para a inovação nos setores públicos, conforme disposto no Quadro 1:

Quadro 1. Tipologias para inovação no serviço público

Foco / Direcionamento	Interno	Externo
Estratégia	Inovação em Missão : A introdução de novas visões de mundo, missão ou propósito para a organização como um todo.	Inovação em Políticas : A introdução às partes interessadas de novos benefícios e obrigações para a organização como um todo visando resolver problemas da sociedade.
Capacidade	Inovação em Gestão : A introdução de novas práticas de gestão, processo, estrutura ou técnica para melhorar a capacidade da organização de cumprimento das metas organizacionais.	Inovação em Parcerias : O estabelecimento de novas parcerias para melhorar a habilidade da organização de alcançar as metas organizacionais.
Operação	Inovação em Serviços : A introdução e entrega de novos serviços para alcançar os objetivos organizacionais.	Inovação Cidadã : O estabelecimento de novas plataformas para facilitar colaboração do cidadão.

Fonte: Chen et al., 2020.

Observa-se que as tipologias apresentadas por Chen et al. (2020) corroboram o disposto por Bloch e Bugge (2013), que, ao tecerem um paralelo entre as áreas públicas e privadas, apontam como uma das diferenças fundamentais o fato de que as organizações do setor público, em princípio, não operam em uma estrutura baseada no mercado e, portanto, não são movidas por motivos de busca de lucro, mas voltadas para a entrega aos cidadãos, mesmo quando o foco se encontra em seus processos internos (Bloch & Bugge, 2013). Entretanto, é importante destacar que essa diferença não afasta as esferas entre si. Pelo contrário, “[...] a inovação no setor público tende a estar intimamente interligada e dependente da interação com o setor privado” (Bloch & Bugge, 2013). Isso faz com que abordagens de integração entre as esferas, em que não apenas a interação como a cooperação são previstas, sejam consideradas adequadas para captar a inovação no setor público (Bloch & Bugge, 2013).

Nesse aspecto, não surpreende que o desafio da inovação na administração pública seja considerado duplo, conforme a visão de Cavalcante e Cunha (2017):

Se, por um lado, governos desempenham papel importante em criar condições que possibilitem o avanço da economia do conhecimento e voltada à inovação (innovation-driven), por outro, economias inovadoras só podem prosperar se o setor público é também capaz de desenvolver um impulso inovador próprio, de modo a lidar com um número grande de desafios societais (Cavalcante & Cunha, 2017).

Segundo os autores, quando direcionado a essa perspectiva a atuação do setor público para inovações que sejam tanto no setor privado quanto aos seus órgãos internos vai além da visão restrita do papel do Estado meramente para

fins de correção de falhas de mercado, incorporando também outras perspectivas, como a construção e participação em sistemas de inovação propriamente ditos (Cavalcante & Cunha, 2017).

Isso corrobora com a visão de que a inovação no setor público deve ter o atributo de visão ecossistêmica: seu processo deve ser situado dentro de um contexto maior, no qual o órgão público expande sua abrangência em busca de diferentes atores para a criação ou cocriação de valor público (Chen et al., 2020). Sob essa ótica, o engajamento de atores de esferas distintas é viável ao passo que o valor público resultante não se restringe ao setor público afetado, uma vez que quando há o engajamento na busca por soluções inovadoras pelo setor público, em última instância, há a promoção ao desenvolvimento social e econômico do território envolvido como um todo (Cavalcante & Cunha, 2017).

2.2. Laboratórios de inovação

Os laboratórios de inovação no setor público surgem como mecanismos responsivos à necessidade de inovar nessa esfera. Assim, podem ser definidos como ambientes colaborativos que fazem parte da Administração Pública e que se estabelecem com objetivo de fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação na resolução de problemas (Sano, 2020).

Compreende-se a inovação no ambiente público como uma área que envolve riscos altos e complexidades, que, quando resultam em falhas, podem ter consequências significativas. Dessa forma, os laboratórios se posicionam como órgãos

capazes de promover a adoção de práticas inovativas devido a sua capacidade de absorção desses riscos (Acevedo & Dassen, 2016).

Nesse aspecto, a característica de experimentação suscetível a tentativa-erro, cujos riscos são mitigados pelos laboratórios, faz sobressair o aprendizado como meio relevante para a capacitação em inovação e, portanto, o aperfeiçoamento do desempenho das organizações (Cavalcante & Cunha, 2017).

Segundo Mulgan (2014), apesar de haver certa sinergia no direcionamento de suas atuações, atualmente existem diferentes tipos de métodos de aplicação de laboratórios ao setor público. De acordo com o autor, os laboratórios do setor público podem ser classificados considerando o estágio do desenvolvimento da inovação em que buscam atuar, conforme apresenta-se na representação espiral da Figura 1:

Figura 1. Estágios de inovação para os laboratórios



Fonte: Mulgan 2014, tradução nossa.

No estudo de Mulgan (2014), identificou-se que os laboratórios geralmente não apresentam capacidades para levar ideias para implementação e escala, encontrando-se, assim, de forma concentrada nos três estágios iniciais, mesmo que a maioria aspire influenciar sistemas inteiros e não apenas gerar ideias.

Além disso, os laboratórios também podem se diferenciar de acordo com caracterizações e direcionamentos de suas atuações, como por exemplo, pelo método principal que usam (design, dados, economia comportamental, híbrido, etc.), pela área em que trabalham (educação, saúde, etc.), por como eles funcionam, ou seja, se eles inovam (por exemplo, realizando experimentos), aconselham, usam métodos de inovação aberta ou trabalham principalmente financiando terceiros, entre outras (Mulgan, 2014).

São essas especificidades de variáveis tão distintas, mas que podem se encontrar em integrações de diversas combinações, que normalmente conferem aos laboratórios características diferenciadas entre si (Mulgan, 2014). Entretanto, uma das abordagens mais ressaltadas na literatura é o foco na inovação aberta por uma perspectiva de coprodução de serviços públicos, onde há interação com outras esferas como a sociedade civil e o setor produtivo (Sano, 2020).

No Brasil, uma alternativa de categorização desses laboratórios encontra-se relacionada com a sua localização dentro das esferas organizacionais que compõem o setor público. Em um levantamento realizado no ano de 2020, Sano (2020) localizou e classificou 43 laboratórios de inovação no setor público no país, cujos resultados foram apresentados no Quadro 2:

Quadro 2. Localização organizacional dos laboratórios de inovação no setor público.

Poder ou Instituição	Federal		Estadual		Municipal		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Poder Executivo	12	28%	7	16%	3	7%	22	51%
Poder Judiciário	11	26%	1	2%	-	-	12	28%
Poder Legislativo	3	7%	1	2%	-	-	4	9%
Ministério Público	1	2%	2	5%	-	-	3	7%
Universidade pública	2	5%	-	0%	-	-	2	5%
Total geral	29	67%	11	26%	3	7%	43	100%

Fonte: Sano, 2020.

Dos 43 laboratórios levantados pelo estudo, embora o mais antigo tenha sido apontado como inaugurado em 2010, 33 surgiram apenas a partir de 2017, indicando que, a despeito de tratar-se de um ambiente cujo estabelecimento é viável há determinado tempo, esse fenômeno tem alavancado de forma mais intensa apenas nos últimos anos (Sano, 2020).

Assim, o levantamento aponta uma tendência no crescimento desses locais como parte de uma estratégia maior de melhoria na gestão, nos serviços e nas políticas públicas através da busca pela inovação. Ainda, destaca que metodologias ativas e de inovação aberta são preocupações de incorporação e que a grande maioria já apresenta contribuições para o aprimoramento do setor público através do desenvolvimento de diversas inovações (Sano, 2020).

2.3. Compras públicas de inovação

As compras públicas representam uma parcela considerável do Produto Interno Bruto (PIB) de um país. Elas compreendem a aquisição de produtos, serviços ou obras pelo setor público, possuindo função estratégica no desenvolvimento da economia de uma nação e na qualidade com que os serviços públicos são prestados à sociedade. No Brasil, em 2020, foram gastos cerca de 35,5 bilhões em contratações de bens, serviços ou obras. Ainda, somente em 2017, as compras públicas brasileiras representaram cerca de 13,5% dos gastos totais, o que correspondeu a aproximadamente 6,5% do PIB (OCDE, 2021).

Na literatura vinculada às políticas de inovação, as compras públicas têm sido reconhecidas como aquelas que possuem formas diretas de impulsionar esses mercados. Sua influência é apresentada sob duas perspectivas: a primeira, que consiste numa visão baseada na informação, onde as compras públicas contribuem para o bom funcionamento dos mercados de inovações ao abordar temas relacionados às falhas de mercado, reduzindo, com isso, as deficiências e assimetrias de informações existentes; e a segunda, que apresenta uma visão baseada no conhecimento, enfatizando a sua relevância e a aprendizagem interativa nos mercados, quando inseridos no contexto da inovação (Bleda & Chicot, 2020).

Em seus estudos, Bleda e Chicot (2020) destacaram que a visão baseada no conhecimento das compras públicas apresenta uma compreensão mais realista e dinâmica dos mercados de inovação. Elas destacam, também, que esses mercados raramente são “dados”, uma vez que mudam e se desenvolvem ao longo do tempo. Neste contexto, as autoras sinalizam que os mercados são definidos como sistemas dinâmicos e complexos, tendo como função principal a criação e a coordenação do conhecimento.

Embora ainda sejam observadas poucas evidências empíricas voltadas à implementação de compras públicas de inovação, a literatura sugere que este tipo de contratação poderá trazer grandes benefícios para o setor público, fornecedores e sociedade como um todo (Barbosa, Dubeux & Muraro, 2020).

Dentre os benefícios para o setor público, destaca-se a redução de custos no curto, médio e longo prazos; aumento nos níveis de satisfação dos colaboradores e da sociedade; publicidade positiva (elevando a reputação do setor); e contribuições sociais e ambientais que se encontram alinhadas às políticas públicas. Para os fornecedores, por sua vez, os benefícios encontram-se relacionados às oportunidades de compreensão dos reais desafios do setor público; a exposição a procedimentos pré-compra; e a benefícios comerciais de licenciamento ou *joint ventures*. Em relação aos benefícios à sociedade, destaca-se o recebimento de serviços públicos de melhor qualidade; a criação de empregos qualificados e de investimentos; a utilização inteligente do dinheiro público; o aumento da competitividade internacional; e a oportunidade de desenvolvimento de novas indústrias (Mwesiumo, Olsen, Svenning & Glavee-Geo, 2019).

No Brasil, as principais leis que normatizam a aquisição de produtos, serviços ou obras pelo setor público são as Leis federais n. 8.666, 1993 (Lei de Licitações), 10.520, 2002 (Lei do Pregão) e 12.462, de 2011 (Lei do Regime Diferenciado de Contratações - RDC), que estarão vigentes até 2023, e a Lei Federal n. 14.133, de 2021, que substituirá as normas anteriores e que trata da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Já para as empresas estatais, há um regime licitatório e contratual específico na Lei Federal nº 13.303, de 2016 (Barcelos & Torres, 2020). Salienta-se que a Lei Federal nº 14.133, de 2021 foi sancionada no dia 1º de abril de 2021, meses antes da

publicação da Lei Complementar federal n. 182, de 2021, que trata do Marco Legal das *Startups* e do Empreendedorismo Inovador no Brasil (Brasil, 2021).

Com o advento do Marco Legal das *startups* e do empreendedorismo inovador no Brasil, foi criada uma modalidade especial de licitação por meio da qual a Administração Pública poderá “contratar pessoas físicas ou jurídicas, isoladamente ou em consórcio, para o teste de soluções inovadoras por elas desenvolvidas ou a ser desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico, por meio de licitação na modalidade especial” (Brasil, 2021). Esta modalidade especial de compra, dentre outras contribuições, destaca que o escopo da licitação poderá restringir-se “à indicação do problema a ser resolvido e dos resultados esperados pela administração pública, incluídos os desafios tecnológicos a serem superados, dispensada a descrição de eventual solução técnica previamente mapeada e suas especificações técnicas” (Brasil, 2021). Por meio desta modalidade, o setor público poderá utilizar seu poder de compra para viabilizar empreendimentos nascentes de base tecnológica, evitando que potenciais negócios sejam extintos ainda nos três primeiros anos (Barbalho, Medeiros & Quintella, 2019).

Rocha (2019) indica resultados positivos da política de compras para a inovação sobre a intensidade de pesquisa e desenvolvimento e ressalta a sua importância. Segundo o autor, as empresas envolvidas nesse tipo de instrumento de política são menores e atuam em setores de menor intensidade tecnológica do que empresas que usam outros instrumentos de inovação.

No Estado de Santa Catarina, para promover eficiência da gestão pública estadual por meio de soluções tecnológicas, em 2019, foi criado o primeiro laboratório de inovação do Governo inserido em um ambiente de *startups* e grandes *corporates* (Santa

Catarina, 2021b). Após essa fase experimental e sedimentada sua existência, em janeiro de 2021, por meio do Decreto Estadual nº 1.098, de 13 de janeiro de 2021, foi formalizada a sua criação. Esse laboratório foi denominado como NIDUS e é o responsável pelo desenvolvimento da cultura de inovação no âmbito do governo do Estado, além de ser peça fundamental na contratação de soluções inovadoras (Santa Catarina, 2021a).

Ainda em 2020, foi editado o Decreto Estadual nº 842, de 17 de setembro de 2020, cujo foco principal consistiu em apresentar o processo de contratação de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública para a Administração Pública Estadual Direta e Indireta. Trata-se de uma iniciativa do Governo do Estado de Santa Catarina em fomentar a inovação na esfera de governo a partir do delineamento dos processos e de seus principais responsáveis pela condução. Destaca-se, também, que esse decreto regulamenta, no âmbito estadual, o procedimento para contratação de soluções inovadoras fundamentadas na hipótese de dispensa de licitação prevista no art. 24, inciso XXXI, da Lei Federal nº 8.666, de 1993 (que, por sua vez, se reporta ao art. 20 da Lei Federal nº 10.973, de 2004 – Lei de Inovação)¹

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo encontra-se delineado sob a óptica construtivista social, em que se buscou apresentar como têm sido os direcionamentos de um laboratório de inovação na implementação das compras públicas voltadas à inovação. Assim, para encontrar respostas ao problema de pesquisa, utilizou-se do

¹ A mesma hipótese de dispensa de licitação também se encontra prevista no art. 29, inciso XIV, da Lei Federal nº 13.303, de 2016 (Lei das Estatais) e art. 75, inciso V, da Lei federal nº 14.133, de 2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos).

método de pesquisa qualitativa cuja estratégia de investigação foi o estudo de caso de natureza exploratória (Creswell, 2010).

Inicialmente, foi realizada uma análise da estrutura e criação do NIDUS previstas em dispositivos legais, buscando-se compreender a participação deste laboratório na implementação de compras públicas de inovação. Ato contínuo, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas com os representantes do NIDUS e, também, com órgãos vinculados ao Poder Executivo de Santa Catarina que já participaram do mapeamento dos desafios de inovação.

Face a estas informações, foi elaborado o mapeamento do processo de compra pública de inovação do NIDUS, compreendendo quais os mecanismos atuais são utilizados pelo laboratório. Esse mapeamento considerou o processo de compras intermediado pelo NIDUS como agente da iniciativa privada e órgão do Governo do Estado de Santa Catarina. Ainda, por meio das entrevistas, buscou-se compreender a contribuição do laboratório nesse tipo de processo para o Governo, assim como seus principais desafios.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização dos entrevistados

Ao todo, foram entrevistados 3 (três) participantes durante os meses de setembro e outubro de 2021. A participação dos entrevistados se deu de maneira voluntária, sendo informados

de que poderiam desistir a qualquer momento. Os participantes encontram-se vinculados à Administração Pública de Santa Catarina, possuem formação superior, são do sexo feminino, possuíam idades entre 25 e 50 anos, duas servidoras da esfera pública estadual, sendo uma efetiva do NIDUS, e uma comissionada. Ainda, antes do início da entrevista, as entrevistadas foram informadas de que a participação era voluntária e que seria preservado o anonimato. As entrevistas se deram por via *online*, através da plataforma do *Google Meet*, devido ao isolamento social indicado como medida de contenção da COVID-19. Também, foram gravadas e transcritas por extenso por *software* específico para posterior análise. A escolha por entrevistas deu-se pelo fato de as perguntas serem abertas, possibilitando maior compreensão não apenas da atuação do laboratório em si, como também da percepção dos entrevistados a respeito do processo.

4.2. Apresentação do NIDUS

O NIDUS, instituído pelo Decreto Estadual nº 1.098, de 13 de janeiro de 2021, é um setor responsável por promover a inovação aberta no âmbito do Governo de Santa Catarina. Apresenta-se inserido na estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Administração (SEA), sendo coordenado pela Gerência de Inovação em Governo (GERIG), vinculada à Diretoria de Tecnologia e Inovação (DITI) (Santa Catarina, 2021a). A sua existência remonta os idos de 2019, quando, por meio de uma decisão e visão de Governo, foi criado o primeiro laboratório de inovação vinculado ao setor público estadual e que se encontra inserido dentro de um ambiente de startups e grandes

coporates. Sua sede localiza-se em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, dentro da estrutura da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE).

Dentre as principais finalidades previstas para o NIDUS no Decreto Estadual nº 1.098, de 2021, destaca-se:

[...] VIII - **desenvolver processos para seleção de projetos inovadores**, envolvendo instituições de pesquisas, startups e empresas que invistam em pesquisa e desenvolvimento tecnológico no Estado, na prospecção e especificação de soluções inovadoras para a gestão pública estadual (grifo nosso).

Nota-se que o desenvolvimento de processos para seleção de projetos inovadores é representado por vários atores e que possuem visões e objetivos diferentes. Nesse sentido, cabe ao GERIG, no âmbito de suas competências, criar grupos de trabalho específicos com esses colaboradores na prospecção e especificações dessas soluções. Em se tratando de setor público, a aquisição destas soluções inovadoras necessariamente deverá cumprir com os requisitos específicos nas leis de compras públicas.

Em Santa Catarina, o principal dispositivo legal que dispõe sobre o processo de contratação de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública para a Administração Pública Estadual Direta e Indireta é o Decreto Estadual nº 842, de 2020. O NIDUS, contudo, não desenvolve contratação em si, mas sim auxilia na sua aquisição, conforme destacado no inciso II do art. 3º do Decreto Estadual nº 1.098, de 2021:

[...] II - **auxiliar** na contratação de soluções inovadoras no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, autárquica, fundacional, das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Governo do Estado. (grifo nosso).

Atualmente, o NIDUS é composto por três colaboradoras lotadas no laboratório, sendo uma coordenadora, uma analista técnica e uma analista em gestão de projetos. Ainda, o laboratório conta com colaboradores voluntários que se encontram lotados em outros órgãos e entidades da Administração Pública Estadual de Santa Catarina: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC), Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), Procuradoria-Geral do Estado de Santa Catarina (PGE-SC), Secretaria de Estado da Administração (SEA) e Secretaria de Estado da Saúde (SES). Há ainda uma colaboradora da esfera privada e um servidor da Caixa Econômica Federal (CEF). Ao todo, a equipe conta com 12 colaboradores.

4.3. Mapeamento do processo de compras públicas de inovação do NIDUS

O processo de compras públicas de inovação, no Estado de Santa Catarina, é composto de três etapas principais, quais sejam: a) planejamento; b) seleção de soluções inovadoras; e c) gestão contratual. Estas etapas encontram-se previstas no Decreto Estadual nº 842, de 17 de setembro de 2020.

Em linhas gerais, o processo de contratação inicia-se com a necessidade do órgão demandante em buscar soluções inovadoras para os desafios que possui. Estes desafios podem estar vinculados ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, bem como à criação de novas funcionalidades às já existentes, gerando ganhos de qualidade e desempenho. Neste cenário, o termo “solução inovadora” foi apresentado e definido no Decreto Estadual nº 842, de 2020, da seguinte maneira:

[...] novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resultem em novos produtos, serviços ou processos ou que compreendam a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possam resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (Santa Catarina, 2020).

Face à necessidade de contratação de soluções que contribuam com questões de relevância pública, o NIDUS apresenta-se como órgão mediador que auxilia no mapeamento de desafios e oportunidades, gerando *insights* que podem ser resolvidos por meio de soluções inovadoras (Santa Catarina, 2021b). De acordo com o estudo de Mulgan (2014), os estágios de desenvolvimento da inovação em que o NIDUS atua encontra-se entre os estágios de mapeamento de oportunidades e desafios e de geração de ideias.

4.3.1. Da Etapa de Planejamento

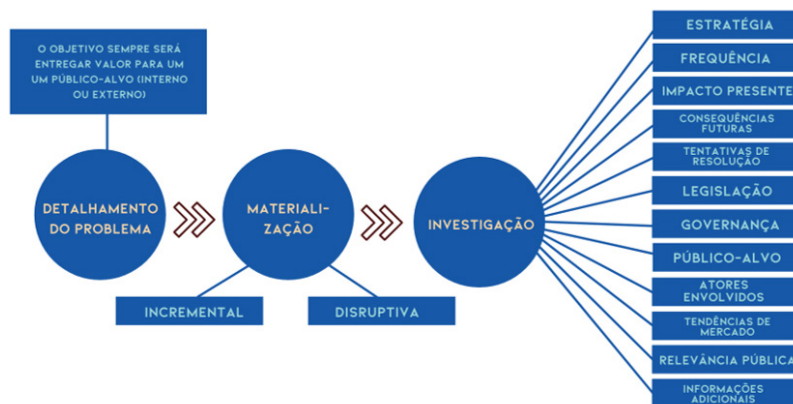
A etapa de planejamento da contratação de solução inovadora é composta de três fases principais, nos termos do Decreto Estadual nº 842, de 2020, quais sejam: elaboração de estudo técnico, que apresenta critérios específicos e relevantes para a contratação; elaboração de documento que formaliza a demanda por solução inovadora pelo órgão requisitante; e elaboração de parecer técnico da Diretoria de Tecnologia e Inovação da SEA (Santa Catarina, 2020). Esta etapa pode ser entendida como a principal etapa do processo de compra, uma vez que os desafios deverão estar muito bem delineados de modo que se obtenha sucesso na contratação. Ressalta-se, no entanto, que esta etapa inicia-se com a adesão do órgão demandante do governo ao NIDUS, cujo objetivo está em se buscar uma solução inovadora a um problema

detectado. Após a sua adesão, inicia-se o processo de mapeamento de desafios e oportunidades (Figura 2), que servirá de suporte à elaboração do estudo técnico, fase em que se estará prospectando *startups* e conectando-as junto aos órgãos demandantes.

Durante a fase de elaboração de estudo técnico, objetiva-se compreender o problema a ser resolvido e suas alternativas de resolução. O NIDUS possui uma participação ativa neste processo, utilizando-se de metodologias ágeis e do *design thinking* no desenvolvimento destas atividades. Definida a solução, obtém-se todos os subsídios necessários para a elaboração do edital de chamamento público (Santa Catarina, 2020).

Nesse contexto, a Figura 2 apresenta o fluxo e os fatores que são levados em consideração pelo NIDUS para o mapeamento e definição dos desafios, de acordo com documento interno utilizado pelo laboratório e apresentado durante uma das entrevistas.

Figura 2. Processo de mapeamento e definição do problema.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na Entrevista 1, 2021.

Uma vez finalizado o estudo técnico, elabora-se o “documento de demanda de soluções inovadoras”, que compreenderá um detalhamento maior das necessidades, a descrição do modelo de seleção, os resultados esperados e os requisitos mínimos dos interessados. A elaboração de parecer técnico da Diretoria de Tecnologia e Inovação da SEA, por sua vez, possuirá caráter deliberativo, tendo como documento basilar o documento de demanda de soluções inovadoras (Santa Catarina, 2020).

4.3.2. Da Etapa de Seleção de Solução Inovadora

A etapa de seleção de soluções inovadoras se dará por meio de um edital de chamamento público instaurado pela Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos da SEA, sendo composto dos seguintes requisitos mínimos: os demandantes de soluções inovadoras; a descrição das questões de relevância pública; os requisitos de qualificação dos interessados; os prazos para apresentação das soluções inovadoras e divulgação do resultado do chamamento; e os critérios de seleção (Santa Catarina, 2020).

A Comissão Especial de Análise de Soluções Inovadoras será a responsável por avaliar as propostas recebidas no edital de chamamento público, tendo sua análise formalizada em relatório específico. Os membros desta comissão serão nomeados pela SEA e coordenados por um representante da Diretoria de Tecnologia e Inovação (DiTI). Ainda, a equipe deverá conter, no mínimo: um representante da DiTI da SEA; um representante da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDE); e um representante vinculado ao demandante da solução inovadora (Santa Catarina, 2020).

Cumpridas todas as etapas, inclusive a fase recursal (se houver), publica-se o resultado do processo seletivo e efetua-se a contratação por meio de um processo de “dispensa de licitação”, fundamentando-se no inciso XXXI do art. 24 da Lei Federal nº 8.666, de 1993 ², formalizado pela SEA (Santa Catarina, 2020).

4.3.3 Da Etapa de Gestão Contratual

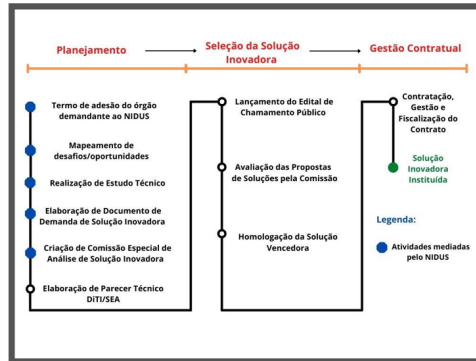
Após a homologação da solução vencedora, a contratação, gestão e fiscalização do contrato ficarão sob responsabilidade do órgão demandante, sob a supervisão da SEA. O prazo da contratação e prorrogação limita-se a 60 (sessenta) meses. O contrato poderá ser constituído de duas maneiras: “contrato de fomento” cujo objeto será o teste da solução inovadora; e o “contrato de fornecimento”, que poderá ser em escala (ou não), para aquisição de produto, processo ou “solução resultante do processo de seleção de solução inovadora ou resultante do contrato de fomento” (Santa Catarina, 2020).

Outro processo de seleção de solução inovadora possível é a realização de acordos de cooperação técnica com outras entidades públicas ou privadas. Neste caso, o órgão gestor e fiscalizador será a SEA.

A Figura 3, a seguir, apresenta o fluxo do processo de compras públicas de inovação em Santa Catarina nos termos do Decreto Estadual nº 842, de 2020 e, também, como se daria a participação do NIDUS neste processo:

² Art. 24. É dispensável a licitação: XXXI - nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, observados os princípios gerais de contratação dela constantes.

Figura 3. Processo de compras públicas de inovação em Santa Catarina



Fonte: Os autores, 2021.

4.4. Caracterização geral dos impactos do laboratório

De acordo com as entrevistas, o processo de compras públicas sob mediação do NIDUS impacta positivamente tanto a esfera pública quanto a esfera privada, facilitando uma atuação em um mercado promissor, mas ainda pouco explorado. Do mesmo modo, percebe-se que nem sempre se incorre na consumação da contratação de fato. Entretanto, mesmo que uma contratação não se consolide, a movimentação do processo em etapas anteriores é suficiente para causar impactos positivos nos órgãos e nos servidores participantes.

Pela perspectiva das terminologias apresentadas por Chen et al. (2020), pode-se afirmar que a atuação do laboratório fortalece a inovação pública em “Gestão”, visto que suas práticas estabelecem formas de melhorias nos processos de compras públicas, aumentando a viabilização dessas através da mediação entre as partes. Da mesma forma, também amplifica a inovação pública em “Parcerias” (Chen et al., 2020), ao passo

que possibilita a interação entre diferentes atores que culminam no suprimento de algum problema da gestão pública, que, portanto, terá seu desempenho melhorado conforme implementa a solução proposta. Esta última, corroborando com o disposto por Bloch e Bugge (2013) quando afirmam que a inovação no setor público tende a ter ligações próximas com a esfera privada.

Nesse contexto, os benefícios diretos e indiretos da mediação do NIDUS no processo de compras públicas para a inovação foram apresentados no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3. Benefícios diretos e indiretos da mediação do NIDUS

Benefícios diretos	Benefícios indiretos
Enquanto o governo adquire uma solução inovadora, cria oportunidade de mercado para as <i>startups</i> . “[...] para eles [<i>startups</i>] é tão interessante quanto para nós entender esse mercado [...] Ainda não está saturado no mercado privado, mas aqui simplesmente ninguém abarcou ainda” (Entrevista 1).	Melhoria dos processos através da metodologia de se aprofundar nos problemas. “Então muitas vezes a gente senta, entende melhor o problema, eles ajustam internamente e não precisa dar continuidade, não precisa de contratação de nada mesmo”. (Entrevista 1)
Órgãos públicos conseguem prospectar soluções que desconheciam para os problemas que possuem. “O NIDUS se tornou um canal para gente conhecer empresas, para nos auxiliar nesses levantamentos de quesito técnico, entender um pouco melhor qual que é (sic) o melhor tipo de solução para esse problema” (Entrevista 3).	“[...] nos ajudaram a entender todo o nosso desafio, fazer um mapeamento junto com os servidores responsáveis” (Entrevista 3). “Mudar um pouco a maneira como a gente pensa, os problemas do setor público não tentando solucionar, mas tentando entender o problema que a gente tem.” (Entrevista 1)
Através do NIDUS, órgãos públicos e <i>startups</i> conseguem melhor comunicação, visto que as esferas distintas inferem em termos próprios. “Com o NIDUS foi interessante porque é muito legal tu explicar esse fluxo para uma pessoa que não é da área. Então alguns termos ficaram bem mais claros, bem mais entendido né? Para gente pensar em como vender <u>essa esse desafio</u> para um grupo que não é [do órgão] né?” (Entrevista 3)	Melhoria na compreensão de inovação através da interação entre os atores privados e públicos “A <i>startup</i> tem uma linguagem toda própria e nós temos uma linguagem toda pra própria também que para eles também é novidade [...] eles não estão acostumados a inovar em governo” (Entrevista 1)
Para servidores públicos desacreditados de que pode haver uma solução para o problema que foi identificado, o contato com empresas antes da contratação (chamado na Entrevista 3 de “ <i>sandbox</i> ”) faz uma sensibilização e gera maior comoção para a contratação de fato. (Entrevista 3).	Mesmo que a contratação não ocorra, os processos conduzidos pelo laboratório já levam a inovação em alguns setores do órgão. “[...] a gente tá (sic) fazendo esse teste do já fazer essa imersão com o NIDUS, por mais que a gente faça pelo termo de referência tradicional já é um grande avanço. Porque a gente não costuma fazer um contato (sic) com as empresas antes de desenhar o termo de referência, já considera isso uma inovação, sabe?” (Entrevista 3).
O laboratório aceitar voluntários dos órgãos gera maior sensibilização e confiança, fazendo com que o órgão esteja mais disposto a participar do que se o contato viesse apenas por fora ou por palestras (Entrevista 3).	

Fonte: dos autores, 2021.

4.5. Desafios do laboratório

Durante as entrevistas, foram percebidos desafios na atuação do laboratório, tanto no tocante aos seus processos internos quanto pela perspectiva dos órgãos e entidades demandantes, ou seja, aqueles para onde se direciona a contratação intermediada pelo NIDUS. Dessa forma, apresentam-se os desafios identificados divididos por ambas perspectivas conforme Quadro 4:

Quadro 4. Desafios do laboratório

Desafios internos
i) O laboratório não utiliza o Marco Legal das <i>Startups</i> (Entrevista 1). Trata-se de uma normativa recente e que merece um estudo aprofundado acerca dos procedimentos a serem executados. ii) Segregação de funções. O responsável pelo mapeamento dos desafios e/ou oportunidades não deverá ser o mesmo quem atesta o resultado da solução inovadora e, também, não deverá fazer parte da Comissão Especial de Análise de Soluções Inovadoras (Entrevista 1). iii) Ainda não existe um documento oficial em nível de Estado para guiar todo o processo. O que se tem é um documento interno do laboratório elaborado pelo próprio NIDUS para guiar o processo (Entrevista 1). iv) Equipe reduzida no laboratório de inovação (Entrevista 1).
Desafios externos
i) Desconhecimento por parte do demandante do que é inovação (às vezes acha que é apenas tecnologia) (Entrevista 1). ii) A parte de contratação é pelo demandante, então pode ocorrer de fazer todo o processo e no momento da contratação haver mudança de prioridades (Entrevista 1). iii) Órgãos ainda desacreditam desse modelo de contratação (Entrevista 1) e (Entrevista 3). iv) Pessoas do setor público não estão preparadas para gestão da inovação (Entrevista 1). v) Processo normalmente se dá pelo “herói da inovação”, e não pelo órgão como um todo (Entrevista 2). vii) Não há impedimento, mas também não há incentivos para a inovação dentro do órgão público (Entrevista 2). viii) Problema do demandante às vezes não pode ser resolvido com contratação. “A gente tem um problema no NIDUS que a gente mapeia os problemas, os desafios, mas nem todo problema pode ser resolvido com contratação, né? [...] porque às vezes é um procedimento de processo, às vezes é um problema de [...] rever a forma com que a gente pensa as coisas” (Entrevista 2). xi) Os servidores se sentem intimidados pela inovação (automação, inteligência artificial, etc.) (Entrevista 2). x) Experiências anteriores traumáticas com inovação. A palavra “inovação” não gera sentimentos positivos (Entrevista 3). xi) O órgão não consegue compreender o que é um problema, não compreende o mapeamento de um desafio (Entrevista 2).

- xiii) “Falta de conhecimento do servidor para entender o que ele está pedindo e isso é muito complexo também, como é que tu vai mandar uma pessoa escrever um negócio que por mais que ele tenha o domínio do negócio ele não sabe o impacto de tudo que ele tá pedindo, sabe (sic)” (Entrevista 3).
- xiii) Ferramentas utilizadas fogem do costume do setor público (ex.: Miro) (Entrevista 2).
- xiv) Realidade distante entre a mentalidade do laboratório e das pessoas do órgão, melhorar técnicas de sensibilização e abordagem (Entrevista 2).
- xv) A “gestão de incêndio” (servidores sobrecarregados resolvendo questões mais urgentes) impede que partam para a inovação (Entrevista 3)
- xvi) Por parte do órgão, existe ainda um medo muito grande dessa questão de fazer parcerias de coprodução com empresas (Entrevista 3).
- xvii) Às vezes o problema a ser mapeado envolve vários órgãos (como integração de sistemas, por exemplo), e quanto mais atores precisam ter disposição, mais complexo de movimentar (Entrevista 3).
- xviii) Medo de assumir riscos, de ser responsabilizado por uma contratação que não traz resultados ou que dê errado (Entrevista 3).

Fonte: dos autores, 2021.

A partir dos desafios descritos no Quadro 4, observa-se que as principais oportunidades de melhoria se encontram vinculadas ao desenvolvimento de processos de compras públicas de inovação nos termos do Marco Legal das Startups; ao desconhecimento do processo de cocriação; ao implemento de colaboradores efetivos no NIDUS; e ao estímulo à cultura de inovação na gestão pública estadual.

Sano (2020), em seu diagnóstico sobre os laboratórios de inovação do setor público, identificou as principais dificuldades enfrentadas nestes espaços e as categorizou em termos de laboratório, estrutura, cultura, inovação e política. Assim, face aos desafios elencados no Quadro 4 e utilizando a categorização apresentada por Sano (2020), o NIDUS tem enfrentado dificuldades nas categorias “laboratório”, em que há o desconhecimento do processo de cocriação pelos demandantes; “estrutura”, quanto ao baixo número de colaboradores; “cultura”, em que existe certa resistência a mudanças; e “inovação”, que apresenta desafios na implementação de novos processos nos termos do Marco Legal das *Startups*.

Com o advento do Marco Legal das *Startups*, torna-se expressa a não obrigatoriedade de apresentação de requisitos mínimos do produto, processo ou solução inovadora que se deseja adquirir, mas sim da indicação do problema a ser resolvido e dos resultados esperados pela Administração Pública. Ainda, o referido dispositivo legal fomenta a criação de ambientes regulatórios experimentais, também chamados de *sandbox*, que permitem que pessoas jurídicas possam receber autorização dos órgãos ou entidades com competência de regulamentação setorial para desenvolver modelos de negócios inovadores, bem como de testarem técnicas e tecnologias experimentais (Brasil, 2021).

Essa nova configuração de compra demandará a necessidade de atualização dos processos vigentes, bem como da criação de novos. Um deles, por sua vez, consistirá em desenvolver processos específicos para a seleção de professores de instituição pública de ensino superior para participação da comissão avaliadora da solução inovadora. Neste processo, deverão ser mapeados os professores que possuem notório conhecimento no assunto em questão e, também, desenvolver alternativas de incentivo à sua participação.

Assim, considerando este cenário, um dos maiores desafios do NIDUS estará em estimular a cultura de inovação nos servidores, principalmente naqueles que se encontram vinculados à cadeia de suprimentos dos órgãos, retirando-os do *status quo* atual e encorajando-os a desenvolver inovação em seus setores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apresentar como foram delineados os direcionamentos de um laboratório de inovação na implementação

das compras públicas voltadas à inovação. Para isso, através de um estudo de caso do NIDUS, laboratório de inovação do governo de Santa Catarina, foi possível identificar, no âmbito do governo de Santa Catarina, como se encontra estruturado o processo de compras públicas de inovação e, também, como o NIDUS pode contribuir neste processo. Ainda, analisando-se especificamente a estrutura do laboratório, foram destacados seus pontos fortes, os principais desafios internos e, também, as oportunidades de melhoria existentes.

O NIDUS foi criado em 2019, mas sua formalização se deu apenas em janeiro de 2021. Pode-se dizer que sua criação se deu de maneira inovadora e visionária, uma vez que foi o primeiro laboratório de inovação de Governo sediado dentro de um ambiente de *startups* e grandes *corporates*. Embora sua existência ainda seja muito recente, observou-se que o laboratório tem desenvolvido atividades que beneficiam tanto a gestão pública estadual como a sociedade catarinense como um todo. Sua atuação como órgão mediador de desafios e oportunidades tem impactado positivamente tanto a esfera pública quanto aos atores da esfera privada. Mesmo que uma contratação não se consolide, a movimentação do processo em etapas anteriores torna-se suficiente para causar impactos positivos nos órgãos e entidades e nos servidores participantes, uma vez que ela é capaz de gerar reflexão e incentivá-los a pensarem na aquisição de soluções inovadoras, fomentando a cultura de inovação e compartilhamento de conhecimento nestes órgãos.

Ainda, o enfrentamento dos desafios internos do laboratório são fundamentais para garantir a sua sustentabilidade e a da inovação na gestão pública estadual. Assim, destaca-se principalmente questões exteriores, como o desconhecimento do

processo de cocriação pelos demandantes e suas resistências a mudanças; embora também haja apontamentos internos como os desafios na implementação de novos processos nos termos do Marco Legal das *Startups* e o baixo número de colaboradores.

Nota-se, portanto, que o NIDUS é peça fundamental e estratégica no desenvolvimento da inovação no setor público do governo de Santa Catarina. Sua atuação poderá ser fortalecida e sedimentada à medida que os processos sejam atualizados às legislações recentes e afetas à inovação. Assim, como proposta de trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de um estudo comparativo dos processos de contratação pública de inovação antes e após o advento do Marco Legal das *Startups*, atentando-se às diferenças existentes entre encomenda tecnológica - em que sempre haverá risco tecnológico - e a modalidade especial de licitação descrita no Marco Legal das *Startups* - que se baseia no teste de soluções inovadoras, com ou sem risco tecnológico.

Outra sugestão de trabalhos futuros consistiria na realização de um estudo comparativo com outros laboratórios de inovação do setor público com o objetivo de comparar os impactos nos resultados das aquisições, quando da utilização de diferentes metodologias no mapeamento dos problemas e/ou oportunidades de melhoria.

REFERÊNCIAS

Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). Innovation for better management: The contribution of public innovation labs. Technical Note, September. <https://publications.iadb.org/en/innovation-better-management-contribution-public-innovation-labs>

Almeida de Oliveira, L. D., & Costa Sousa, J. (2022). Características dos laboratórios de inovação no setor público a nível nacional: uma revisão da literatura. *Revista do Serviço Público*, 73(2), 339–358. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i2.5113>

Barbalho, S. C. M., Medeiros, J. C. C., & Quintella, C. M. (2019). O marco legal de ciência, tecnologia e inovação (CT&I) e seu potencial impacto na inovação no Brasil. Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978854443080.4>

Barbosa, C. M. M., Dubeux, R., & Muraro, L. G. (2020). Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil. JusPodivm.

Barcelos, D., & Torres, R. C. L. de. (2020). Licitações e Contratos nas empresas estatais: regime licitatório e contratual da Lei no 13.303/2016. JusPodivm.

Bleda, M., & Chicot, J. (2020). The role of public procurement in the formation of markets for innovation. *Journal of Business Research*, 107, 186–196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.032>

Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation - From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>

Brasil. (2021). Lei 14.133, de 1º de abril de 2021. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

Brasil. (2021). Lei Complementar no 182, de 1º de junho de 2021. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm#art19

Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? Em *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*.

Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (D. da Silva, Org.; 3o ed). Artmed.

Fassio, R. C. de, Radaelli, V., De Azevedo, E., & Diaz, K. (2022). Contratações de inovação: guia de alternativas jurídicas e de boas práticas para contratações de inovação no Brasil. <https://doi.org/10.18235/0004146>

Sano, H. (2020). Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. *Cadernos ENAP*, 1–45.

Mulgan, G. (2014). The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs – Version 1. Geoff Mulgan – Social and Public Labs.

Mwesiumo, D., Olsen, K. M., Svenning, G. A., & Glavee-Geo, R. (2019). Implementing public procurement of innovations in an organization: lessons from Norway. *Journal of Public Procurement*, 19(3), 252–274. <https://doi.org/10.1108/JOPP-11-2018-0045>

OCDE. (2021). Combate a cartéis em licitações no Brasil: Uma revisão das Compras Públicas Federais. <https://www.oecd.org/competition/fighting-bid-rigging-in-brazil-a-review-of-federal-public-procurement.htm>

OCDE. (2018). Embracing Innovation in Government: Global Trends. *Oecd*, June.

Rocha, F. (2019). Does public procurement for innovation increase innovative efforts? The case of Brazil. *Revista Brasileira de Inovação*, 18(1),

37–62. <https://doi.org/10.20396/rbi.v18i1.8653575>

Santa Catarina. (2020). Decreto no 842, de 17 de setembro de 2020. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública para a Administração Pública Estadual Direta e Indireta. <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-842-2020-santa-catarina-dispoe-sobre-o-processo-de-contratacao-de-solucoes-inovadoras-que-contribuam-com-questoes-de-relevancia-publica-para-a-administracao-publica-estadual-direta-e-indireta>

Santa Catarina. (2021a). Decreto no 1.098, de 13 de janeiro de 2021. Institui o Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina (NIDUS) e estabelece outras providências. <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2021/001098-005-0-2021-004.htm>

Santa Catarina. (2021b). O NIDUS. <https://nidus.sea.sc.gov.br/o-nidus/>

Torring, J., & Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37–54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>

Tribunal de Contas da União. (2020). Acórdão no 2.603/2020. https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*KEY%253A%2522ACORDAO-COMPLETO-2406860%2522/sc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520