



QUAL É MESMO O NOSSO PROBLEMA? DESAFIOS ÀS COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

WHAT EXACTLY IS OUR PROBLEM? CHALLENGES TO PUBLIC PROCUREMENT OF INNOVATION

¿CUÁL ES MISMO NUESTRO PROBLEMA? RETOS A LAS COMPRAS PÚBLICAS DE INNOVACIÓN

RESUMO

Dilema: Que conceitos, abordagens e técnicas poderiam compor uma estratégia de capacitação dos servidores públicos estaduais para minimizar os riscos de problemas jurídicos na execução de compras públicas de inovação?

Objetivo educacional: Discutir questões relativas a compras públicas de inovação. Nas notas de ensino constam como objetivos compreender as implicações legais e os desafios gerenciais associados a compras públicas de inovação, a importância da etapa de análise de problemas no processo de inovação, a centralidade do usuário e a natureza não linear/iterativa desse processo, e o ferramental para análise e enquadramento de problemas.

Contextualização: O caso trata das repercussões gerenciais do Decreto n. 842/2020, que dispõe sobre a contratação de soluções inovadoras, publicado pelo estado de Santa Catarina. Na medida em que o novo instrumento transfere a lógica das compras públicas da especificação do objeto a ser contratado para a descrição de problema que suscita solução desconhecida, requer competências inexistentes nos servidores.

Tema principal: Compras públicas de inovação.

Público: Pode ser utilizado em cursos de Graduação e Pós-graduação em Administração, Administração Pública e Gestão Pública, nas disciplinas Gestão da Inovação, Inovação no Setor Público, Compras Públicas, Licitações e Contratos.

Originalidade/valor: O tema está na pauta de gestores públicos nos âmbitos nacional e internacional. São muitos os desafios gerenciais que o cercam. Dada à sua novidade, são poucos os trabalhos existentes na literatura. Tem valor não apenas à Gestão Pública, mas também a empreendedores que percebem no poder de compra do Estado a abertura de uma larga avenida de oportunidades de negócios.

Palavras-chave: Compras públicas. Inovação. Análise de problemas. Enquadramento de problemas.

Tamilly Viríssimo

Doutoranda

Universidade do Estado de Santa Catarina - Brasil

tamilly.virissimo@trt12.jus.br

Julia Viezzer Baretta

Doutoranda

Universidade do Estado de Santa Catarina - Brasil

juliaviezzer@hotmail.com

Micheline Gaia Hoffmann

Doutora

Universidade do Estado de Santa Catarina - Brasil

michelinegaia@gmail.com

Josivania Silva Farias

Universidade de Brasília - Brasil

josivania@unb.br

Submetido em: 05/09/2022

Aprovado em: 03/05/2023

Como citar: Viríssimo, T., Baretta, J. V., Hoffmann, M. G., & Farias, J. S. (2023). Qual é mesmo o nosso problema? Desafios às compras públicas de inovação. *Revista Alcance (online)*, 30(1), 104-117. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1\(jan/abr\).p104-117](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1(jan/abr).p104-117)





ABSTRACT

Dilemma: What concepts, approaches, and techniques could be used to formulate a strategy for state public servants to minimize legal risks in the execution of public procurement of innovation?

Educational objective: Discuss issues of public procurement of innovation. The objectives in the teaching notes are to understand a) the legal implications and managerial challenges associated with the public procurement of innovation, b) the importance of the problem analysis stage in the innovation process, c) user centrality and the non-linear/iterative nature of the innovation process, and d) the tools required for problem analysis and framing.

Contextualization: This teaching case will explore the managerial implications of the legislation on the hiring of innovation solutions, enacted by the Brazilian State of Santa Catarina State (Decree 842/2020). As this new legal instrument shifts the logic of public procurement from specifying the contract object to describing the problem that prompts an unknown solution, it requires skills that public servants may not currently possess.

Main topic: Public procurement of innovation.

Target Audience: This teaching case can be applied in undergraduate and graduate programs in Administration, Public Administration, and Public Management. It is particularly relevant in courses such as Innovation Management, Public Sector Innovation, Public Procurement, Bidding, and Contracts.

Originality / value: This topic is crucial given the numerous managerial challenges faced by public administrators at both national and international levels. Considering its novelty, there are few existing works in the literature. The value of this study extends beyond public management, benefiting entrepreneurs who perceive the state's purchasing power as a pathway to numerous business opportunities.

Keywords: Public Procurement. Innovation. Problem analysis. Problem framing.

RESUMEN

Dilema: ¿Qué conceptos, enfoques y técnicas podrían componer una estrategia de capacitación de servidores públicos para minimizar los riesgos de problemas legales en la ejecución de compras públicas de innovación?

Objetivo educativo: Discutir temas relacionados con la contratación pública de innovación. La comprensión de las implicaciones legales y los desafíos de gestión asociados con La contratación pública de innovación, la importancia de la etapa de análisis del problema, la centralidad del usuario y La naturaleza no lineal/iterativa de este proceso; y las herramientas para analizar y enmarcar problemas.

Contextualización: Trata de las repercusiones gerenciales del Decreto 842/2020, sobre la contratación de soluciones innovadoras, publicado por el estado de Santa Catarina. Puesto que el nuevo instrumento legal transfiere la lógica de la contratación pública de la especificación del objeto a ser contratado para la descripción de problemas que plantea una solución desconocida, requiere habilidades inexistentes en los servidores.

Tema principal: compras públicas de innovación

Público: Se recomienda La aplicación en cursos de grado y posgrado em Administración, Administración Pública y Gestión Pública, en las disciplinas de Gestión de La Innovación, Innovación nel Sector Público, Compras Públicas, Licitaciones y Contratos.

Originalidad / valor: O tema está em La pauta de los gestores públicos nacionales e internacionales. Son muchos los desafíos gerenciales que los rodean. Frente a la novedad, existen pocas obras en la literatura. Es valioso no solo para la gestión pública, sino también para los emprendedores que perciben el poder adquisitivo del Estado para abrir una amplia vía de oportunidades de negocio.

Palabras clave: Compras públicas. Innovación. Análisis de problemas. Definición de problemas.



INTRODUÇÃO

A literatura de solução de problemas dispõe de uma miríade de tipologias para a categorização de problemas, mas, em linhas gerais, eles podem ser classificados em dois grandes grupos: problemas simples, tratáveis e estruturados, para os quais há solução conhecida; e problemas complexos, intratáveis e mal estruturados, os chamados *wicked problems*, de difícil solução, e que demandam respostas inovadoras (Ansell, 2011). Na tentativa de avançar sobre estes últimos, o Governo do Estado de Santa Catarina promulgou o Decreto n. 842/2020, que disciplina a contratação de soluções inovadoras capazes de contribuir com questões de relevância pública para a Administração Pública Estadual Direta e Indireta.

A modalidade de compra prevista neste Decreto implica inverter a lógica do processo licitatório tradicional previsto na Lei 8666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Com o objetivo de garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, a lei estabelece, no artigo 14º, que “nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto” (Brasil, 1993).

Não obstante, editais orientados à contratação de inovações não definem a especificação técnica da solução desejada, mas, sim, da necessidade enfrentada pelo poder público. A busca passa a ser por uma solução inovadora, que o artigo 2º do Decreto conceitua como: “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” (Brasil, 2004). Nesse sentido, o objeto da compra é desconhecido e não pode ser caracterizado, conforme prevê a Lei 8666/1993, o que exige uma mudança profunda na prática das compras públicas.

O Decreto n. 842/2020 elenca quais os procedimentos básicos para a contratação desta solução: planejamento, seleção de soluções

inovadoras e gestão contratual (Santa Catarina, 2020). Referente à etapa de planejamento, de acordo com os artigos 7º e 8º, a primeira iniciativa é a elaboração de “Estudo Técnico” para definição da questão de relevância pública que demanda solução inovadora. É nesta etapa que os demandantes definem o que é o problema de relevância pública, seus limites e demonstram a real necessidade da solução inovadora. Ainda, é preciso deixar claro que o chamamento público se faz necessário: “I – por não haver solução conhecida no mercado; ou II – para o aprimoramento das soluções identificadas” (Santa Catarina, 2020).

Diante do ineditismo e singularidade do novo instrumento legal, a Secretaria de Estado de Administração de Santa Catarina, responsável por sua criação, puxou para si a responsabilidade pela implementação, como forma de monitorar o processo, identificar possíveis dificuldades do órgão demandante e, dessa forma, cercar-se de elementos que minimizem os riscos de problemas com os órgãos de controle. Isso posto, para a Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos, a primeira compra nos novos moldes seria um grande e decisivo desafio para consolidar a empreitada abraçada por sua equipe quando propôs o Decreto.

A Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos é responsável, na Secretaria de Estado de Administração, pela normatização, supervisão, orientação e formulação de políticas de licitações e contratos no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. Tem atuado firmemente no propósito de promover a transparência das compras públicas, a melhoria do gasto público e a geração de resultados mais efetivos.

Não obstante, a implementação do Decreto gerava expectativa não apenas na Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos, responsável pela ideia e com a reputação condicionada ao sucesso dessa empreitada, como pelos órgãos de controle, preocupados com a legalidade do novo instrumento, pelos gestores públicos ansiosos por ter um caminho para solucionar seus problemas que demandam soluções inovadoras, mas também por empreendedores de *startups* e do setor tecnológico de modo geral, uma vez que a operacionalização dessa modalidade de



compras pode representar a abertura de uma larga avenida de oportunidades de negócios com o setor público. Para uma miríade de empreendedores, o chamamento de soluções inovadoras representará um campo fértil e seguro

de prospecção de novos negócios. Trata-se do uso do poder de compra do Estado como política pública de fomento à inovação. A expectativa pelo novo Decreto teve destaque na mídia, como pode ser visto na matéria abaixo:

Figura 1

Divulgação do Decreto 842/20 na mídia

DECRETO 842/20 REGULAMENTA A CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÕES INOVADORAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA

🕒 24 de setembro de 2020

👤 Postado por: Inove

📁 Categoria: Notícias

💬 Nenhum comentário

A partir desta semana a contratação de soluções inovadoras para impulsionar e facilitar o acesso aos serviços do Estado vai ficar mais ágil e menos burocrática. Com a publicação do decreto 842, de 17 de setembro de 2020, uma comissão formada por servidores da secretaria de Estado da Administração, por meio da diretoria de Tecnologia e Inovação, e da secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável, juntamente com o representante da empresa demandante, ficará responsável pela análise da solução pretendida.

A contratação de soluções inovadoras ou de novas tecnologias para solucionar desafios do Estado nem sempre é um processo fácil. "Os entraves burocráticos e a demora das análises das propostas acabam emperrando a contratação e, por vezes, novas demandas mais eficazes são lançadas no mercado, o que faz com que o Estado fique defasado nas novas contratações. Por isso, o decreto é um importante meio legal para regularizar essa situação", explica o diretor de tecnologia e

Fonte: Inove, 2020.

Além disso, a consolidação do Decreto n. 842/2020 é um sonho para Fabiana, a gerente de Governança e Inovação em Compras. Até a chegada do momento de realizar a primeira compra de solução inovadora, foi um longo caminho. Vários foram os questionamentos, reveses e desafios. Por isso, para ela, minimizar o risco de desvios em relação aos requisitos legais era uma questão crucial. Nesse sentido, ela teve uma ideia: conduzir uma experiência piloto, fictícia, com o objetivo de testar o processo em ambiente seguro, em que os erros pudessem dar margem a um aprendizado relevante para a primeira compra oficial.

O convidado foi a Polícia Militar de Santa Catarina. A proposta foi partir de um problema já conhecido e experimentado pela corporação, prototipar como ocorreria o processo licitatório sob o novo regulamento, analisar a especificação técnica por parte da área demandante e identificar potenciais lacunas de competências na etapa de definição do problema.

A EXPERIÊNCIA PILOTO

Reunião agendada entre a Secretaria e a Polícia. De um lado, a ansiedade de Fabiana,

que idealizou e liderou a criação do Decreto, sobre como conduzir um processo inédito de forma efetiva. "Qual é a melhor abordagem para orientar a reunião? Será que os demandantes compreenderam quais serão os procedimentos básicos do novo Decreto?". De outro, a expectativa do Major Viturino Calado, de ver que uma demanda antiga da PM poderia ser suprida. "A solução que pensamos poderá ser, enfim, implementada".

A reunião começa, mas antes de avançar sobre o resultado desse encontro, alguns elementos contextuais sobre a PM são necessários. A Polícia Militar é um órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, denominada uma instituição prestadora de serviços públicos na área de Segurança Pública, tendo como jurisdição a totalidade do território catarinense. Baseada na missão de garantir a ordem pública e a paz social, a corporação vem, há muitos anos, buscando a modernização e a aplicação de técnicas avançadas nas suas práticas. Tais buscas levaram a instituição a um lugar de destaque nacional dentre as organizações de Segurança Pública, em face das inovações tecnológicas aplicadas ao policiamento ordinário. O principal sistema em operação, o PM *Mobile*, recebeu diversos prêmios



na categoria inovação, dentre os mais recentes o Prêmio Inovação Catarinense (2022), foi vencedor no Concurso Inovação no Setor Público – ENAP (2021) e o Prêmio do Fórum Nacional de Juizados Especiais (2018). Tal sistema é utilizado para gerar, despachar ocorrências, lavrar boletins e estruturar o banco de dados dentre outras funções.

Major Viturino Calado é um entusiasta e parte da equipe responsável pelo protagonismo da corporação, quanto à criação e implementação de novas tecnologias. Sua posição faz com que tenha um conhecimento prévio acerca das possibilidades de tecnologia que a Polícia Militar ainda possa implementar e um olhar diretivo sobre o que deve ser feito. Essa experiência e estilo decisório ficam evidentes na reunião inicial de alinhamento entre a PM e a SEA.

Fabiana: Senhores, qual questão de relevância pública foi levantada pela PM e demanda uma solução inovadora?

Major Viturino Calado: O que se deseja é aplicar inteligência a partir dos dados, por meio de realidade aumentada. Os policiais devem ter à sua disposição um *tablet* ou óculos com realidade aumentada, que tenha uma base de pesquisa com suporte nas imagens do terreno em que estão atuando, das ocorrências e de outras informações dos bancos de dados.

Fabiana: Seria então uma solução de realidade aumentada para visualizar em tempo real os dados já georreferenciados?

Major Viturino Calado: Exato. Isto vai permitir potencializar a ação policial em campo, aumentando a produtividade e diminuindo o tempo de resposta para os demais atendimentos.

Fabiana: Mas, especificamente, qual o problema que se deseja solucionar?

Major Viturino Calado: Temos tantos problemas a enfrentar na nossa atividade na PM... muitos deles terão benefícios com a solução de realidade aumentada.

Fabiana: Mas de que dados se dispõe para sustentar a formulação dessa questão de relevância pública? E quem são os atores que vivenciam o problema para o qual buscaremos solução? Eles foram consultados para a formulação da questão?

Major Viturino Calado: Eu já vi essa solução ser utilizada por uma força de segurança em outro país. Minha experiência diz que teremos excelentes resultados com seu uso.

Na saída da reunião, Fabiana ficou preocupada: não restou clara qual a questão de relevância pública que afeta a PMSC. Qual era, afinal, o problema? Qual a dor dos usuários da solução buscada? De pronto, uma solução foi indicada pelo demandante. Mais especificamente, uma solução de base tecnológica. A experiência-piloto revelou para Fabiana a tendência dos servidores a buscarem soluções já conhecidas e legitimadas. Trouxe à tona também o apego à inovação tecnológica como único caminho para inovar. Esses achados da experiência preocuparam, porque uma condição central do Decreto é que o objeto sejam problemas para os quais não se têm solução conhecida. Além disso, o foco não são necessariamente inovações tecnológicas.

De volta à sua mesa, a gerente de Governança e Inovação em Compras da SEA seguiu refletindo sobre a potencial barreira que havia identificado para a efetiva implementação do Decreto. Uma primeira compra baseada no problema tal qual formulado pela PM certamente seria barrada pelo Tribunal de Contas do Estado. Ora, se a solução já é apresentada, o Decreto de contratação de compras públicas não é indicado, devendo ser utilizado o processo de certame licitatório tradicional.

O DILEMA PARA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Portanto, a equipe da SEA liderada por Fabiana saiu da reunião com o objetivo da experiência-piloto concluído: as potenciais dificuldades para a implementação do novo regulamento licitatório foram mapeadas. O resultado da experiência culminou exatamente nos pontos destacados por BID e TCU (2022) ao discutir o tema “barreiras às compras públicas de inovação”: falta de competência técnica e conhecimento sobre as temáticas pelos servidores demandantes.



Restou claro que os servidores demandantes não estão qualificados para conceber o entendimento preliminar sobre situações-problema que supostamente requerem a contratação de soluções inovadoras, e menos ainda para elaborar a descrição que irá compor o estudo técnico para definição da questão de relevância pública que demandem solução inovadora, conforme previsto no Art. 7º. do Decreto n. 842/2020.

Para Fabiana, ficou evidente também a abordagem de tomada de decisão do gestor público, ancorada em sua experiência profissional, sem envolvimento dos atores que vivem o problema e que serão os futuros usuários da solução. Isso preocupou, porque a Gerência de Governança e Inovação em Compras tinha claro que a declaração do problema deveria ser fruto de uma atividade coletiva orientada à compreensão compartilhada por atores que possuem interface com o problema e, portanto, experimentam a necessidade de forma concreta. Ao mesmo tempo, a equipe da SEA compreendia a importância de análises orientadas por dados e evidências que permitam sustentar de maneira robusta os argumentos apresentados no estudo técnico. Quanto mais a especificação da necessidade de solução inovadora estivesse munida de evidências precisas, mais seria possível aproximar-se de soluções que poderiam dirimir o problema enfrentado e, também, proporcionar rigor à análise pela Gerência de Compras e Licitação, considerando os termos do Decreto 842/2020.

Tem-se, pois, o dilema: Como conduzir o processo de compra de inovação de forma a não incorrer em ilegalidade e botar a perder a credibilidade do Decreto, considerando a lacuna de competência dos servidores demandantes? Mais especificamente: Que conceitos, abordagens e técnicas poderiam compor uma estratégia de capacitação, minimizando os riscos jurídicos associados a desvios como o verificado na experiência-piloto?

NOTAS DE ENSINO

O caso para ensino trata das repercussões gerenciais do Decreto n. 842/2020, que dispõe sobre a contratação de soluções inovadoras

capazes de contribuir com questões de relevância pública à Administração Pública Estadual Direta e Indireta. Descreve um projeto-piloto conduzido junto à Polícia Militar (PM) e mostra a narrativa entre PM e Gerência de Governança e Inovação em Compras da Secretaria de Estado da Administração para expor o dilema. Na medida em que o novo instrumento legal transfere a lógica das compras públicas da especificação do objeto a ser contratado para a descrição de problema que suscita solução desconhecida, requer competências inexistentes. Frente a essa lacuna, como capacitá-los para a análise e enquadramento de problemas numa abordagem orientada à busca de soluções inovadoras?

O caso permite identificar implicações legais e desafios gerenciais associados à implementação de compras públicas de inovação, compreendendo a importância da análise e enquadramento de problemas e a centralidade do usuário. Estimula também a identificação de ferramentas para análise e enquadramento de problemas. Pode ser utilizado em cursos de Graduação e de Pós-Graduação em Administração, Administração Pública e Gestão Pública.

Objetivos educacionais

Com base na leitura e análise do caso de ensino proposto, que tem como tema central “compras públicas de inovação”, é possível também abordar e refletir sobre temas correlatos, com destaque para: tipologias de inovação; processo de inovação; análise e enquadramento de problemas. Espera-se que a discussão deste caso permita aos estudantes:

- Identificar as implicações legais e desafios gerenciais associados à implementação do conceito de compras públicas de inovação;
- Compreender a importância da etapa de análise de problemas no processo de inovação e seu papel na implementação de soluções conectadas com a real necessidade dos atores envolvidos;
- Compreender a centralidade do usuário e a natureza não linear/iterativa do processo de análise e enquadramento de problemas;



- Conhecer ferramental para análise e enquadramento de problemas numa abordagem apropriada à busca de soluções inovadoras.

Fontes e métodos de coleta

Os dados que permitiram o desenvolvimento deste caso foram obtidos por meio da experiência pessoal das autoras no atendimento ao desafio apresentado pela Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos da Secretaria de Estado de Administração, por meio da Gerência de Governança e Inovação em Compras, à Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

Entrevistas com a gerente de Governança e Inovação em Compras, diretamente envolvida com a proposição do Decreto 842/2020, levantamento dos documentos utilizados pela equipe ao longo do processo e levantamento bibliográfico foram centrais para a estruturação do caso, que mantém dados reais, com a devida autorização da Secretaria de Estado de Administração, mas incorpora elementos fictícios nos nomes dos personagens e diálogos relativos à experiência-piloto conduzida junto à PM.

Utilização do caso

Este caso para ensino pode ser utilizado em cursos de Graduação e de Pós-Graduação das áreas de Administração, Administração Pública, Gestão Pública, nas seguintes disciplinas: inovação, inovação no setor público, compras públicas, licitações e contratos e empreendedorismo.

Plano de aula sugerido

A aplicação do caso poderá ser realizada depois da exposição das teorias e dos conceitos a serem trabalhados, permitindo que os alunos tenham o embasamento teórico necessário para a discussão dos temas propostos. A leitura do caso, estimada em aproximadamente 15 minutos, pode ser feita em sala de aula ou em casa, previamente à aula.

Após a leitura, propõe-se que seja feita uma análise inicial do caso, com a identificação do dilema proposto, que pode ser conduzida em plenária, com todos os participantes.

Posteriormente, sugere-se a divisão da turma em grupos de dois a cinco alunos, para que sejam discutidas as questões propostas em conjunto com outras que o docente considere relevantes ao tema da aula. Dependendo do curso e da disciplina em pauta, pode ser adequado selecionar blocos e/ou perguntas específicas.

Considerada a quantidade definida, o professor pode conceder entre 60 e 90 minutos para discussão nos grupos. Em seguida, propõe-se que a turma se reúna novamente em plenária para o debate das perguntas, sendo cada grupo responsável pela condução da apresentação de uma resposta e posterior discussão e consolidação. Para finalizar a aula, o docente pode conectar as respostas consolidadas com as teorias trabalhadas.

Se o docente optar por trabalhar com foco na questão 4.4, o tempo a ser concedido aos alunos seria maior, de aproximadamente 120 minutos. A socialização no grande grupo poderia ser feita por meio da aplicação prática da trilha proposta pelos alunos, considerando-se um problema fictício.

Questões sugeridas para análise do caso

1. Definição de compras públicas de inovação: o caso permite compreender o conceito de inovação a partir do Decreto 842/2020, que assume o Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2018) como referência. Assim, define inovação como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. A partir desse referencial, pode motivar a compreensão dos tipos de inovação previstos no Manual de Oslo, quais sejam: inovação em produto, inovação em processo, inovação organizacional e inovação em marketing (OECD & Eurostat, 2018). A inovação em produto está relacionada a mudanças e aperfeiçoamentos importantes nas potencialidades de produtos e serviços já existentes. Com isso, é possível perceber melhoramentos em técnicas, materiais, facilidade de uso, dentre outros. Já a inovação



em processo, está relacionada aos métodos de produção e distribuição, incluindo alterações das técnicas utilizadas ou inserção de novas ferramentas. A inovação organizacional é associada à implantação de novos métodos organizacionais que estão relacionados a práticas de gestão, relações com os *stakeholders*, alteração do *layout* no ambiente de trabalho, dentre outras. Por fim, a inovação em *marketing* refere-se a mudanças na concepção do produto ou em sua apresentação que geram melhoria no desempenho. Para uma discussão orientada à inovação no setor público, sugere-se ir além, buscando classificações apresentadas nessa literatura em particular (Olavo *et al.*, 2022; Meijer & Thaens, 2021; Cavalcante, 2019; Klumb & Hoffmann, 2016; Osborne & Brown, 2011; Moore & Hartley, 2010; Osborne e Brown, 2005). Cavalcante (2019), por exemplo, apresenta uma classificação que contempla o que chama de seis grandes formatos. O primeiro está relacionado ao investimento público em ciência, tecnologia e inovação, na forma mais tradicional de atuação do Estado, em que são criadas condições para inovar por meio de pesquisa básica e aplicada. O segundo faz menção à inovação via compras públicas, em que as inovações surgem como consequência de exigências expressas pelo Estado sobre produção e aquisição de novas tecnologias e produtos. A inovação pode estar associada, ainda, aos formatos institucionais econômicos, ou seja, novas soluções institucionais que visam a alterar as regras do jogo na economia. Ou ainda, por meio das inovações institucionais políticas, em que a alteração ocorre nas regras do jogo político. O quinto tipo de inovação está associado às inovações nos serviços públicos, em que os esforços governamentais visam a modificar a forma como um serviço é prestado, sendo o formato mais usual e remetendo à incorporação das tendências de gestão com vistas à melhoria de processos administrativos e/ou prestação de serviços à sociedade. Por fim, o autor apresenta a inovação organizacional, relacionada à alteração de processos decisórios ou de gestão.

A partir dessa compreensão básica, é possível explorar o conceito de compras públicas de inovação. Trata-se de uma ferramenta de política para compras de bens e serviços que ainda não existem ou precisam ser aperfeiçoados, os quais requerem pesquisa e inovação para atender

às necessidades especificadas (Rauen, 2021; Sánchez-Carreira *et al.*, 2019). Segundo Maspons e Alessandrello (2017), representam uma atuação administrativa de fomento à inovação orientada a potencializar o desenvolvimento de novos mercados sob demanda por meio do instrumento de contratação pública.

É importante compreender que compras públicas de inovação não é sinônimo de inovação em compras públicas. Enquanto a inovação nas compras públicas está relacionada à inserção de novas ferramentas nos processos administrativos de compras no setor público (Rauen, 2021; Mardones, 2016), as compras públicas de inovação estão voltadas para o produto que está sendo comprado, buscando bens e serviços que atendam às demandas de forma nunca realizadas anteriormente (Hoffmann *et al.*, 2021; Sánchez-Carreira *et al.*, 2018).

Além disso, o caso permite diferenciar compras públicas de inovação de aquisição de tecnologia. A aquisição de tecnologia está relacionada à compra de patentes, licenças e *know-how* ou de forma incorporada à maquinaria e equipamentos com desempenho tecnológico, que podem contribuir para determinada inovação tecnológica ligada à produtos ou processos (OECD & Eurostat, 2018; Tironi, 2005). Trata-se de um conceito mais restrito que o de inovação contemplado no Decreto n. 842/2020, que está aberto a diferentes tipos de inovação, além da inovação tecnológica.

Nesse cenário, são propostas as seguintes questões para discussão:

- 1.1 O que é inovação?
- 1.2 Quais os tipos de inovação aplicáveis ao setor público?
- 1.3 O que é inovação em compras públicas?
- 1.4 Qual a diferença entre compras públicas de inovação e inovação em compras públicas?
- 1.5 De que forma as compras públicas de inovação diferem da aquisição de tecnologia?

2. Implementação das compras públicas de inovação: o caso motiva a identificação das finalidades das compras públicas de inovação, os benefícios que se pode esperar. O



estabelecimento de requisitos para contratação de produtos ou serviços inovadores traz potenciais ganhos à sociedade, na medida em que eles podem permitir à administração pública oferecer serviços mais eficazes, de forma criativa e flexível, de maior qualidade e valor, com maior celeridade, atendendo de forma mais adequada às necessidades dos cidadãos (Sánchez-carreira *et al.*, 2019; Maspons & Alessandrello, 2017). Segundo Moñux e Ospina (2017), as compras públicas para inovação podem ser implementadas para diversos fins. Dentre eles, mobilizar a inovação para a melhoria dos serviços prestados pelo setor público ou promover a inovação em setores estratégicos ou em desafios específicos. Ao desempenhar papel de consumidor, o Estado pode utilizar seu poder de compra para promover o direcionamento estratégico das suas contratações por meio do estabelecimento de requisitos inovadores para as aquisições públicas (Saramago, 2021; Sánchez-Carreira *et al.*, 2019; Moreira & Vargas, 2015).

Por outro lado, o caso permite a identificação de desafios associados ao tema. As compras de bens e serviços inovadores podem demandar respostas que ainda não existem e, com isso, os fornecedores podem se ver frente ao desafio de desenvolver soluções que estão além de suas capacidades tecnológicas. Isso dá origem ao risco implicado nesse tipo de compra, já que nem a administração, nem os interessados têm controle sobre as necessidades e resultados (Maspons & Alessandrello, 2017). Ademais, é importante considerar o conhecimento especializado envolvido e a capacidade técnica dos gestores públicos nesse tipo de contratação (Moñux & Ospina, 2017). Ou seja, para que se atinja o objetivo proposto, é necessário que se tenha conhecimento relacionado às tecnologias e ferramentas necessárias para o desenho do edital e também para a contratação da solução em si. Particular atenção pode ser dada ao fato de que esse tipo de compra pressupõe buscar solução que não se conhece e cujo preço não pode ser orçado *a priori*, o que traz à tona também o risco e a insegurança jurídica associada a isso (Maspons & Alessandrello, 2017; Moñux & Ospina, 2017). Ademais, é preciso considerar o desafio de desenvolver soluções que podem estar além das capacidades de mercado,

representando um alto grau de risco, já que nem a administração, nem os interessados têm controle sobre as necessidades e resultados (Maspons & Alessandrello, 2017). Permite, ainda, estudar essa modalidade de compra como instrumento de política pública de fomento à inovação por meio do poder de compra do estado (Hoffmann *et al.*, 2021; Maspons & Alessandrello, 2017; Moñux & Ospina, 2017).

A partir disso, sugere-se apresentar como questões para discussão:

2.1 Para quais fins as compras públicas de inovação podem ser implementadas?

2.2 Quais os benefícios podem-se esperar da implementação de compras públicas de inovação?

2.3 Que desafios e riscos estão associados à implementação dessa modalidade de compra?

2.4 Qual o papel desempenhado pelo Estado nas compras públicas de inovação? De que forma o uso do poder de compra do Estado pode fomentar a inovação e representar uma oportunidade para empreendedores do setor tecnológico?

3. A capacidade de análise e enquadramento de problemas: um elemento-chave do caso é evidenciar a centralidade da análise e enquadramento de problemas não apenas no processo de compras públicas de inovação, mas nos processos de inovação de um modo geral. Ao considerar que a Administração pública trata problemas de alta complexidade e abrangência de seus efeitos (Torfing *et al.*, 2019; Santos *et al.*, 2018; Sørensen & Torfing, 2017; Sørensen & Waldorff, 2014) a definição do problema de forma clara e concisa, em geral, não acontece de forma simples (Hoffmann *et al.*, 2021). Por vezes, o entendimento do problema também se modifica durante o processo de análise, tornando necessários estudos e discussões a respeito da realidade para balizar seu reenquadramento quando necessário (Haubert *et al.*, 2019; Ansell & Torfing, 2016; Dalsgaard, 2014). A ênfase na remodelagem das definições de problemas supera a postura de incorporar e otimizar soluções conhecidas, e busca realizar a potencialidade de soluções novas e emergentes



(Crosby *et al.*, 2017). Dessa forma, sem o adequado mapeamento do problema público, o discurso de inovação pode não estar alicerçado nas reais necessidades. Ou seja, os problemas em foco podem ser simplificados, distorcidos ou limitados, o que pode comprometer a efetividade da inovação (Santos & Hoffmann, 2016).

Sugere-se discutir como essa etapa do processo é primordial para guiar a identificação de alternativas e garantir que as soluções desenvolvidas e testadas sejam aderentes às necessidades, relevantes e úteis, qualificando, assim, o processo decisório (Koen *et al.*, 2014; Santos & Hoffmann, 2016; Trischler & Scott, 2016; Pluchinotta *et al.*, 2019). Nesse contexto, pode-se explorar de maneira mais profunda a forma de se declarar o problema a partir da análise e do enquadramento, na perspectiva de que a declaração adequada do problema pode ser a chave para uma solução eficaz, original e inovadora (Crosby *et al.*, 2017; Liu *et al.*, 2018).

Além disso, o caso permite explorar de que forma o enquadramento correto dos problemas contribui diretamente com o processo licitatório de compras públicas de inovação, na medida em que trata de uma modalidade de licitação que não consegue prever os custos e a definição dos objetos contratados *a priori* (Hoffmann *et al.*, 2021). A adequada delimitação do problema ajuda a evitar que não sejam contratados bens ou serviços que não atendam às necessidades e expectativas (Maspons & Alessandrello, 2017). As compras de inovação estarão sempre relacionadas a problemas que não dispõem de soluções existentes. Nesse sentido, será considerado inovador aquilo que resolverá a questão de forma nunca proposta anteriormente. Compreender e definir claramente o problema é a primeira etapa do processo de inovação, primordial para guiar a identificação de alternativas e garantir que as soluções desenvolvidas e testadas sejam relevantes e úteis (Casciola, 2016). Deve-se considerar ainda que a não delimitação robusta do problema pode levar à contratação de soluções sem sentido, fazendo com que as organizações se percam e imitem outras práticas não eficazes, por não terem nitidez sobre o contexto em que operam.

Nesse contexto é que são propostas as próximas questões para discussão.

3.1 Qual a importância da análise e do enquadramento de problemas no processo de inovação?

3.2 No processo de compras públicas de inovação, qual o papel da análise e do enquadramento de problemas, considerando as finalidades, benefícios e desafios associados a essa modalidade de compra, conforme discutido nas questões 2.1, 2.2 e 2.3?

3.3 De que forma o enquadramento correto dos problemas auxilia no processo licitatório de compras públicas de inovação?

3.4 Como a forma de se declarar o problema pode contribuir para uma solução inovadora?

4. Ferramental para análise e enquadramento de problemas: o desafio apresentado no caso motiva ir além dos fundamentos conceituais associados ao tema, levando à necessidade de busca de ferramental para a análise e enquadramento de problemas na prática. Apesar da inexistência de uma maneira única e correta para a análise de problemas, identifica-se ferramentas associadas à abordagem do *design* que podem amparar o processo frente aos desafios anteriormente discutidos (Pfleger *et al.*, 2022; Hoffmann *et al.*, 2020; Santos & Hoffmann, 2016). Na base dessa abordagem, estão princípios que propõem processos iterativos, conduzidos de forma conjunta e colaborativa, fundamentados na centralidade do usuário (Bandeira *et al.*, 2022; Osborne *et al.*, 2021; Trischler & Scott, 2016). Dessa forma, são ferramentas que, na medida em que preveem o envolvimento dos *stakeholders* relevantes em um processo de inovação colaborativo, se mostram apropriadas para a delimitação de problemas complexos.

Assim, o caso conduz à opção por ferramentas aderentes a abordagens colaborativas, centradas no usuário, num processo não linear e iterativo (Cavalcante, 2019). Em particular, a contribuição do *Design Thinking* pode ser explorada (Bootcamp Bootleg, 2011; Cavalcante, 2019; Dell'era *et al.*, 2020). A metodologia propõe cinco etapas: imersão,



análise, ideação, prototipagem e testagem. Por meio desses passos, é possível a coleta de informações a respeito da situação, organizá-las, analisá-las, propor soluções para o problema, implementá-las e de testá-las, sempre com foco nas pessoas, buscando entender o que deu certo e o que precisa ser repensado e reprojeto. O método propõe uma lógica de processo e escolha cuidadosa de seus participantes, primando pela importância de um viés transdisciplinar na construção de entendimentos e soluções (Cavalcante, 2019). Além disso, a aplicação do *Design Thinking* baseia-se na lógica de divergência e convergência, em especial nos momentos de explorar o problema e propor respostas variadas, evitando-se trabalhar com foco em solução única e enviesada (Cavalcante, 2019).

Sob essa abordagem, dispõe-se de uma profusão de ferramentas que podem ser discutidas pelos alunos, que permitem conectar o serviço às reais necessidades do seu público-alvo, identificando incidentes críticos capazes de orientar o refinamento do valor entregue (Bandeira *et al.*, 2022; Osborne *et al.*, 2021; Trischler & Scott, 2016). Hoffmann *et al.* (2021) apresentam uma trilha para análise e enquadramento de problemas, que engloba técnicas específicas de análise de causas e consequências, compreensão dos nós críticos e levantamento de ideias e imersão nas características de problemas. Outras ferramentas que podem atender a esses propósitos podem ser encontradas em Pluchinott *et al.* (2019), Ferrarezi & Lemos (2018), Wedell-Wedellsborg (2017) e Jonassen (2010). Os alunos podem ser desafiados a propor uma sequência de ferramentas que poderiam ser usadas para capacitar os servidores demandantes numa perspectiva prática. De forma mais específica, podem ser conduzidos à discussão das questões a seguir:

4.1 Que ferramental seria apropriado à análise e enquadramento de problemas de forma a atender aos requisitos do Decreto e as expectativas da SEA descritas no caso?

4.2 Qual o papel da abordagem do *Design Thinking* e do ferramental a ela associado para a análise e o enquadramento do problema?

4.3 Como você capacitaria os servidores envolvidos neste novo processo de compras para utilização dessas ferramentas?

4.4 Proponha uma trilha de ferramentas que possam ser aplicadas ao processo de análise e enquadramento de problemas pelos servidores demandantes de compras públicas de inovação, considerando os requisitos do Decreto 842/2020 apresentados no caso.

FECHAMENTO

Este caso para ensino objetiva estimular a ampliação dos conhecimentos acerca da inovação no setor público, tema crescente no campo das ciências sociais aplicadas. Para isso, estimula o diálogo entre o caso apresentado e a literatura de inovação.

A discussão acerca da necessidade de definições concisas das demandas para contratação na Administração Pública permite, ainda, avançar no debate sobre as compras públicas, tema em destaque diante da modificação do instrumento legal brasileiro que dispõe sobre as licitações.

É apresentado o cenário de implementação da contratação de soluções inovadoras capazes de contribuir com questões de relevância para a Administração Pública tendo como base o importante Decreto n. 842/2020, iniciativa do Estado de Santa Catarina, que trata sobre o estímulo da adoção dessas práticas. É importante considerar o contexto recente da iniciativa e a falta de resultados provenientes da prática, o que exige a necessidade de diálogo, permitidas por intermédio deste trabalho. A escassez de evidências ocorre não apenas em Santa Catarina, mas em vários estados brasileiros que têm procurado avançar nessa pauta.

Além disso, ao tratar deste recente marco legal, é possível despertar o interesse a respeito de iniciativas inovadoras na Administração Pública e da melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Embora o caso traga vários elementos fictícios, como os nomes e diálogos da experiência-piloto, retrata um desafio real vivenciado pela Secretaria de Estado de Administração de Santa Catarina para a implementação de compras públicas de inovação. A equipe de alunos de Pós-Graduação em Administração da UDESC elaborou e entregou à SEA o Manual para Análise



e Enquadramento de Problemas – Contratação de Soluções Inovadoras SC – Decreto 842/2020 (Hoffmann *et al.*, 2021), com o objetivo de trazer à luz possíveis ferramentas que podem ser usadas para a capacitação, ou mesmo no processo de elaboração da questão de relevância pública pelos servidores demandantes.

Após esse período descrito no caso, a SEA, com o apoio do Laboratório de Inovação do Governo do Estado, avançou em relação aos desafios iniciais e conseguiu publicar o primeiro edital de compra de solução inovadora em março de 2022, orientado a uma necessidade da Procuradoria Geral do Estado.

AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) pelo apoio ao desenvolvimento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

Ansell, C. (2011). *Pragmatist Democracy Evolutionary Learning as public philosophy*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199772438.001.0001>

Ansell, C., & Torfing, J. (2016). *Introduction: theories of governance*. In *Handbook on theories of governance* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing.

Bandeira, G. L., Chanquini, A., Tortato, U., & Quandt, C. (2022). Inovação em serviços e gestão do conhecimento: Uma revisão bibliométrica e caminhos futuros. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23.

Bootcamp Bootleg, D. (2011). *School Bootcamp Bootleg*. Has no Plattner Institute of Design at Stanford University (Online).

Brasil, L. (1993). *Lei n. 8666 de 21 de julho de 1993*. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário oficial da União.

Brasil, L. (2004). *Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004*. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União.

Cavalcante, P. L. C. O. (2019). *Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia*.

Comissão Europeia (2018). *Powering European public sector innovation: towards a new architecture*. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission.

Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public Value Creation Through Collaborative Innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.

da União, T. de C. ([s.d.]). *Inovamos: Modelo de Apoio a Compras Públicas de Inovação*. Gov.br. Recuperado em 26 de agosto de 2022, de <https://portal.tcu.gov.br/tcucidades/publicacoes/detalhes/inovamos-modelo-de-apoio-a-compras-publicas-de-inovacao.htm>

Dalsgaard, P. (2014). Pragmatism and Design Thinking. *International Journal of design*, 8(1).

Dell’Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R., & Zurlo, F. (2020). Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 324-344.

Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos – Secretaria de Estado da Administração. ([s.d.]). Gov.br. Recuperado em 26 de agosto de 2022, de <https://www.sea.sc.gov.br/diretoria-de-gestao-de-licitacoes-e-contratos/>

Ferrarezi, E., & Lemos, J. (2018). *Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas-Relato de aplicação da metodologia em projeto da Enap*.

Haubert, B., Schreiber, D., & Pinheiro, C. M. P. (2019). Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de inovação Aberta. *Gestão & Planejamento-G&P*, 20.

Hoffmann, M. G. et al. (2021). *Manual para Análise e Reenquadramento de Problemas: Contratação de Soluções Inovadoras SC - Decreto 842/2020*.

Inove. (2020). *Decreto 842/20 regulamenta a contratação de soluções inovadoras no estado de Santa Catarina*. Recuperado em 1º de setembro de 2021, de: <https://inovecapacitacao.com.br/Decreto-842-20-regulamenta-a-contratacao-de-solucoes-inovadoras-no-estado-de-santa-catarina/>.



- Jonassen, D. H. (2010). *Learning to solve problems: A handbook for designing problem-solving learning environments*. Routledge.
- Klumb, R., & Hoffmann, M. G. (2016). Inovação no setor público e evolução dos modelos de Administração Pública: o caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(69).
- Koen, P. A., Bertels, H. M., & Kleinschmidt, E. J. (2014). Managing the front end of innovation – Part II: Results from a three-year study. *Research-Technology Management*, 57(3), 25-35.
- Liu, L., Li, Y., Xiong, Y., Cao, J., & Yuan, P. (2018). An EEG study of the relationship between design problem statements and cognitive behaviors during conceptual design. *Ai Edam*, 32(3), 351-362.
- Mardones, C. (2016). Las compras públicas de tecnología e innovación como un elemento central de las políticas públicas del siglo XXI. *Revista chilena de derecho y tecnología*, 5(2), 95-126.
- Maspons, R., & Alessandrello, R. (2017). La compra pública de innovación: instrumentos de colaboración para nuevos escenarios. *Revista Econòmica de Catalunya*, 77(15), 72- 78.
- Meijer, A., & Thaens, M. (2021). The dark side of public innovation. *Public performance & management review*, 44(1), 136-154.
- Moñux, D., & Ospina, M. J. (2017). Compra pública de innovación en América Latina: Recomendaciones para su despliegue em Uruguay. *Working Paper*. Inter American Development Bank.
- Moore, M. & Hartley, J. (2010). *Innovations in governance. In The new public governance?* (pp. 68-87). Routledge.
- Moreira, M. F., & de Vargas, E. R. (2015). Indução de Inovações em Serviços: Qual o Papel das Compras Governamentais?. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(2), 186-210.
- OECD/Eurostat, 2005. Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD Publishing, Paris.
- Olavo, A. V. A., Beneyto, G. P., Nebot, C. P., & Emmendoerfer, M. L. (2022). Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(2), 89-115.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. *Public administration*, 89(4), 1335-1350.
- Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2021). Beyond co-production: value creation and public services. *Public Administration*, 99(4), 641-657.
- Osborne, Stephen P., and Kerry Brown. Managing change and innovation in public service organizations. Routledge, 2012.
- Pfleger, M. O., Picalho, A. C., de Almeida, J. H. D., Fialho, F. A. P., Fadel, L. M., & Macedo, M. O. *O Design Thinking como Ferramenta de Aproximação da Comunidade para com a Biblioteca Universitária*. Francisco Antônio Pereira Fialho Ricardo Pereira Camila Menegali (Org.), 2022.
- Pluchinotta, I., Kazakçi, A. O., Giordano, R., & Tsoukiàs, A. (2019). Design theory for generating alternatives in public decision making processes. *Group Decision and Negotiation*, 28(2), 341-375.
- Pluchinotta, I., Kazakçi, A. O., Giordano, R., & Tsoukiàs, A. (2019). Design theory for generating alternatives in public decision making processes. *Gr. Decis. Negot.*, 28, 341-375.
- Rauen, A. T. (2021). *Compras públicas de inovações segundo o texto final do PL n. 4.253/2020*.
- Sánchez-Carreira, M., Varela-Vázquez, P., & Peñate-Valentín, M. C. (2019). La compra pública de innovación: análisis de la experiencia de Galicia En El Ámbito Sanitario. *Revista Galega de Economía*, 28(2), 71-86.
- Santa Catarina, L. (2020). *Decreto n. 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. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina.
- Santos, E., Leite, A., & Silva, A. (2018). *Tomada de decisão no cotidiano do gestor de saúde: tecnologias, instrumentos e estratégias de atuação*. Recife: Ed. UFPE.
- Santos, G. F. Z., & Hoffmann, M. G. (2016). Em busca da efetividade na Administração Pública: proposição de uma metodologia para design e implementação de serviços públicos no município de Florianópolis. *NAVUS-Revista de Gestão e*



Tecnologia, 6(1), 88-105.

Saramago, P. D. S. F. (2021). *O uso do poder de compra do estado como instrumento de fomento à inovação*. Editora Dialética.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.

Sørensen, E., & Waldorff, S. B. (2014). Collaborative policy innovation: Problems and potential. *The Innovation Journal*, 19(3), 1.

Torfing, J., Cristofoli, D., Gloor, P. A., Meijer, A. J., & Trivellato, B. (2020). Taming the snake in paradise: combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation. *Policy and Society*, 39(4), 592-616.

Trischler, J., & Scott, D. R. (2016). Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*, 18(5), 718-739.

Wedell-Wedellsborg, T. (2017). *Are you solving the right problems*. *Harvard Business Review*, 95(1), 76-83.