

# As Cinco Prioridades da Inovação Pública

Principais desafios, boas práticas e novas propostas

**Março de 2023**

**Coordenação Geral da Agenda  
Ibero-Americana de Inovação Pública**

Pablo Pascale

**Equipe de Trabalho da Agenda Ibero-americana  
de Inovação Pública**

Cristiano Ferri

Mariana Romiti

Pablo Pascale

Sebastián Cabezón

Valeria Viva

**Colaboração Conceitual**

Bruno Monteiro, OPSI/OCDE

Camila Medeiros, ENAP, Brasil

Dilia Leticia Jorge Mera, MAPRE, República  
Dominicana

Luciano Crisafulli, Municipalidad de Cordoba,  
Argentina

**Projeto gráfico e Editorial**

Valeria Solís



# Índice

Sumário Executivo	04
<hr/>	
Agenda Ibero-Americana de Inovação Pública (AIP)	05
<hr/>	
Processo e metodologia utilizados	07
Fase 1: Identificação dos principais obstáculos	07
Fase 2: Depuração e validação aberta	08
Fase 3: Priorização de desafios, boas práticas e propostas	08
Fase 4: Consenso das chaves para inovar	09
As 5 Prioridades da Inovação Pública	11
<hr/>	
1. Incentivar a colaboração institucional	11
2. Promover a abertura para mudanças	12
3. Motivar os(as) servidores(as) públicos(as)	14
4. Impulsionar a experimentação	15
5. Agilizar procedimentos burocráticos	16
Chaves para Implementar Inovações	18
<hr/>	
O presente Imediato da AIP	20
<hr/>	
Anexos	21
<hr/>	
Anexo I	22
Anexo II	25

# Sumário executivo

Atualmente, encontramos diversas modalidades para solucionar problemas públicos por meio da inovação. Este panorama deu origem a ecossistemas nos quais as abordagens se concentram, tais como governo aberto, gov tech, laboratórios governamentais, *sandboxes*, governo digital, entre outros.

A inovação pública refere-se à aplicação de técnicas e ferramentas inovadoras no setor público, com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos<sup>1</sup>.

Para melhorar o alcance e as funcionalidades da inovação pública, identificamos a necessidade de iniciar um processo estratégico baseado em dois ativos: a articulação dos referidos ecossistemas, para potencializar seus impactos; e a participação<sup>2</sup> dos(as) servidores(as) públicos(as) (SPs, doravante) que são os que detêm os conhecimentos da administração e têm em suas mãos a implementação das soluções.

Desta forma, a Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB) lançou a Agenda Ibero-Americana de Inovação Pública (AIP, doravante) encomendada pela XXVII Cúpula Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo em Andorra, e na qual aqui apresentamos o resultados da sua primeira etapa (março de 2022 - março de 2023).

A AIP tem como objetivo instalar uma cultura de inovação nas administrações públicas dos países da região, e para isso identificou cinco prioridades nas quais trabalhar:

- Articular uma maior colaboração entre áreas e instituições.
- Promover a abertura à mudança.
- Contar com o apoio dos(as) servidores(as) públicos(as).
- Incentivar a experimentação.
- Redesenhar os procedimentos burocráticos.

Para ter mais referências sobre como trabalhar essas prioridades, também são compartilhadas 50 boas práticas de 18 países, 5 novas soluções codesenhadas e 5 chaves para começar a implementar inovações no setor público.

Este resultado foi alcançado por meio de um trabalho colaborativo de doze meses entre governos, SPs, especialistas, cidadãos de diferentes países e organizações internacionais.

---

<sup>1</sup> Definição obtida por inteligência artificial através do CHAT GPT que denota uma frequência de concordância sobre este conceito.

<sup>2</sup> Participação ativa em todas as fases do processo de inovação que inclui desde a identificação do problema, projeto da solução, até o monitoramento dos resultados.

## Agenda ibero-americana de inovação pública (AIP)

As instituições públicas precisam sincronizar seus avanços com os demais setores que compõem a sociedade e estes avanços ocorrem, em grande parte, pela sua capacidade de inovar e, desta forma, gerar novas soluções para os desafios enfrentados pelas administrações.

Tendo em vista esta realidade, a SEGIB organizou, no âmbito da XXVII Cúpula Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo de Andorra em 2020, a 1ª Semana Ibero-Americana de Inovação Pública (SIP2020), que reuniu pessoas de 32 instituições de 15 países. Como principal resultado da SIP2020, foi evidenciada a necessidade de articular os diferentes ecossistemas que atuam na inovação pública a fim de melhorar sua intensidade de interação e, assim, alcançar melhores resultados. Bem como identificar os principais desafios compartilhados pelos países da região ao inovar na administração.

Na XXVII Cúpula de Andorra, foi confiada à SEGIB a articulação de uma Agenda Ibero-Americana para a Inovação Pública na região:

*“Assegurar o acompanhamento dos resultados da Semana da Inovação Pública, organizada pela SEGIB em novembro de 2020, na qual participaram mais de 10.000 pessoas, a fim de articular uma agenda ibero-americana da inovação pública que possa acompanhar os países, a seu pedido, nos seus esforços para atingir maiores níveis de eficiência na gestão pública, através da colaboração entre ecossistemas, tais como: governo digital, govtech, governo de dados e laboratórios de governo, bem como da colaboração com experiências de sucesso de outras regiões e a formação em competências através de mecanismos inovadores”<sup>3</sup>.*

---

<sup>3</sup> Documento: Programa de Ação. XXVII Cúpula de Andorra. Parágrafo B.15 Página 5.

Neste contexto, a SEGIB, através da AIP, iniciou um trabalho colaborativo entre governos, especialistas no assunto, organizações internacionais e com a participação ativa dos(as) SPs, que possuem os conhecimentos e as experiências de execução cotidiana e possibilitam as transformações que a inovação pública propõe.

O objetivo desta AIP é instalar uma cultura de inovação na administração pública da Ibero-América. Para isso, será trabalhado o avanço através de etapas, cujos resultados se refletem na aplicação de soluções inovadoras específicas para os desafios enfrentados pelos nossos governos.

Esta proposta não busca apenas o trabalho e a articulação interna dos países, mas sua força adicional reside na cooperação entre os países da Ibero-América, compartilhando experiências, conhecimentos e gerando soluções conjuntas para desafios comuns.

Os princípios em que se baseia a AIP são:

- 1. Aplicabilidade.** Concentra-se na criação de soluções aplicáveis com impacto demonstrável.
- 2. Colaboração.** Articula-se entre diferentes agentes com uma perspectiva de debaixo para cima, onde a produção surge do intercâmbio entre SPs, cidadãos, especialistas, ecossistemas, instituições e países.
- 3. Permeabilidade.** Que as soluções e inovações produzidas transcendam os espaços originais e possam ser transferidas, coproduzidas e adaptadas ao resto da administração.
- 4. Sustentabilidade.** Considerar a AIP a partir de uma inovação inclusiva, que reduz lacunas e considera o seu impacto ambiental, econômico e social na criação e implementação de soluções.

O objetivo geral da fase 1 da AIP (março de 2022 a março de 2023), centrou-se na identificação das cinco prioridades da inovação pública. Para isso, trabalhou-se em:

- **Identificar** quais são os principais obstáculos para inovar;
- **Compartilhar** boas práticas implementadas para superar esses obstáculos;
- **Propor** possíveis novas soluções e;
- **Acordar** sobre as chaves principais para ativar as inovações.

Num trabalho colaborativo com 72 instituições de 16 países e organizações internacionais nas diferentes fases deste processo, estes objetivos foram alcançados e os resultados produzidos são os que se apresentam no desenvolvimento deste documento.

---

<sup>4</sup> Articulada pela Divisão de Inovação Pública e Cidadã da Segib.

## Processo e Metodologia Utilizados

A primeira etapa da AIP foi composta por 4 fases nas quais foram produzidos os resultados sistematizados, apresentados neste documento.



### Fase 1: Identificação dos principais obstáculos

Em julho de 2022, em Santo Domingo, República Dominicana, foi realizada a Oficina de Inovação Pública<sup>5</sup> com funcionários(as) do governos nacional e municipal e universidades públicas, organizado pela SEGIB juntamente com o Ministério Administrativo da Presidência (MAPRE) da República Dominicana, com o apoio da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento - AECID (ver lista de participantes no Anexo I). Esta oficina possibilitou identificar os principais obstáculos enfrentados para inovar na administração pública, sendo o início desse processo de construção regional. Os obstáculos foram resumidos nos 20 seguintes:

1. A tomada de decisão é muito lenta.
2. A burocracia atrapalha a agilidade dos trâmites.
3. Servidores(as) públicos(as) não são motivados(as) a inovar.
4. Acreditar que inovar é apenas introduzir tecnologias.
5. Os procedimentos não se destinam aos cidadãos.
6. Falta de capacitação dos(as) servidores(as) públicos(as) em inovação.
7. A resistência à mudança.
8. Desconfiança na tecnologia.
9. Penalização do erro.
10. Falta de cultura de experimentação (tentativa-erro).

<sup>5</sup>Coordenado metodologicamente por Cristiano Ferri e Dinorah Cantú

11. Falta de vontade política para inovar.
12. Não existe um trabalho coordenado entre as áreas/instituições.
13. O trabalho para próprio benefício.
14. Falta de trabalho em equipe.
15. A inovação não gera resultados imediatos.
16. Hierarquias rígidas.
17. Falta de conhecimento sobre inovação e seus benefícios.
18. A crença de que o Estado não pode inovar.
19. A comodidade gerada por se tornar um(a) funcionário(a) público(a).
20. Inovação como despesa e não como investimento.

## Fase 2: Depuração e validação aberta

Com essa lista depurada dos 20 (vinte) obstáculos mais comuns à inovação na administração pública, a SEGIB realizou uma pesquisa aberta com a plataforma *All Our Ideas*<sup>6</sup>. A votação foi realizada entre os dias 11 e 18 de novembro de 2022, teve 1.718 votos e se resumiu em uma lista com os 10 (dez) obstáculos mais comuns à inovação no Estado:

1. Não existe um trabalho coordenado entre as áreas/instituições.
2. A resistência à mudança.
3. A burocracia atrapalha a agilidade dos trâmites.
4. Servidores(as) públicos(as) não são motivados a inovar.
5. Falta de cultura de experimentação (tentativa-erro).
6. Os procedimentos não estão pensados para os cidadãos.
7. Acreditar que inovar é apenas introduzir tecnologias.
8. Falta de vontade política para inovar.
9. Falta de capacitação dos(as) servidores(as) públicos(as) em inovação.
10. Falta de conhecimento sobre a inovação e os seus benefícios.

## Fase 3: Priorização de desafios, boas práticas e propostas

Com esta lista, chegou-se aos dias 21 e 22 de novembro de 2022 em Montevidéu, Uruguai, onde foi realizado o 1º Laboratório Ibero-Americano de Inovação Pública (LAIB2022, doravante)<sup>7</sup>, organizado pela SEGIB em conjunto com o Ministério da Educação e Cultura do Uruguai, com o apoio da AECID (ver lista de participantes no Anexo I), sendo concebido como um espaço colaborativo, com os objetivos de:

- **identificar e delimitar** os 5 principais obstáculos à inovação na administração pública.
- **identificar e compartilhar** experiências sobre boas práticas para superar estes obstáculos.

<sup>6</sup> All Your Ideas: plataforma aberta para coleta de dados para pesquisa: <https://www.allourideas.org>

<sup>7</sup> Coordenado por Cristiano Ferri, e informações sistematizadas por Valeria Viva.



→ **gerar novas propostas** realistas e graduais para enfrentá-los.

O laboratório contou com uma equipe diversificada de participantes, incluindo SPs, da academia e de organizações internacionais, levando em consideração a diversidade geográfica e buscando a equidade de gênero.

Com base na lista obtida na pesquisa aberta, foi realizada uma votação com Mentimeter<sup>8</sup> entre os participantes do LAIB2022 e com a votação de 31 deles, foram definidos os 5 problemas mais importantes:

1. Não existe um trabalho coordenado entre as áreas/instituições.
2. A resistência à mudança.
3. Servidores(as) públicos(as) não estão motivados a inovar.
4. Falta de cultura de experimentação (tentativa-erro).
5. A burocracia dificulta a agilidade dos trâmites.

Para poder trabalhar na superação destes obstáculos, em primeiro lugar foi necessário entender as causas que os geram para, posteriormente, poder expressá-los em termos de desafios sobre os quais trabalhar.

Para transformar estes obstáculos em desafios, foi utilizada a seguinte fórmula:

**Como podemos = verbo (ação possível) + ator (usuário) + objetivo (impacto que buscamos) + contexto (restrições existentes)**<sup>9</sup>

Uma vez definidos os desafios, foram identificadas boas práticas que, em diferentes países, demonstraram a sua relevância para trabalhar na superação dos mesmos<sup>10</sup>. A isto somou-se a cocriação de possíveis soluções inovadoras para cada desafio.

#### Fase 4: Consenso das chaves para inovar

Na Semana Ibero-Americana de Inovação Pública, (SIP2023, doravante) realizada em Santo Domingo, na República Dominicana, em março de 2023, no âmbito da XXVIII Cúpula de Chefes de Estado e de Governo, participaram representantes de 32 instituições ibero-americanas que promovem processos de inovação pública.

Lá, trabalhamos em oficinas colaborativas para identificar as principais chaves nas quais priorizar os esforços, para superar cada um dos 5 desafios aqui identificados. Dado o grande número de propostas geradas, optamos por sintetizá-las nas mais recorrentes

---

<sup>8</sup>Mentimeter: Aplicativo para pesquisas ao vivo: <https://www.mentimeter.com/>

<sup>9</sup>Baseado em "Cidades que se renovam" - Escola Nacional de Administração Pública - Brasil.

<sup>10</sup>Durante o LAIB 2022 foram identificadas 44 boas práticas, às quais se juntaram 6 selecionadas através de um convocatória aberta.

e transversais aos 5 desafios, e deixar a sistematização de todo o material produzido de forma mais detalhada para uma futura publicação.

As 5 chaves transversais acordadas foram:

- Colocar as pessoas no centro.
- Expandir as fontes de aprendizagem.
- Treinar novas habilidades.
- Promover conexões alternativas.
- Habilitar espaços para testar as regulações.

Essas chaves são desenvolvidas posteriormente na seção “Chaves para implementar inovações”.

# As 5 prioridades da inovação pública

O primeiro passo para o projeto da primeira etapa do AIP foi a identificação dos desafios que compartilhamos na região e, portanto, quais são as prioridades para melhorar a eficiência e eficácia da inovação, para a resolução de problemas públicos. Desta forma, a AIP consegue identificar as seguintes 5 prioridades para a inovação pública.

Cada uma dessas prioridades surge a partir de um obstáculo identificado e das causas a ele associadas. Buscar encontrar fórmulas para resolver cada obstáculo torna-se um desafio sobre o qual podemos trabalhar. Para isso, somam-se as boas práticas implementadas em diferentes países por instituições que têm buscado superar esse desafio com resultados positivos e as novas soluções idealizadas pela comunidade AIP.

## 1. Incentivar a colaboração institucional

A dificuldade de articulação entre áreas e/ou instituições se expressa em um trabalho em silos. Isso significa que o conhecimento não é compartilhado, não se trabalha em equipe e há uma tendência à competição entre as áreas, o que afeta a otimização de recursos e a geração de resultados.

### **Obstáculo:**

Não se trabalha de forma coordenada entre áreas e/ou instituições.

### **Causas identificadas:**

- Ausência de desafios vinculantes para inovar que congreguem diferentes áreas.
- Medição individual dos objetivos alcançados por cada área, e não pela sua contribuição para os objetivos globais da instituição.
- Falta de política de Estado de inovação.
- Falta de modelos de governança que respondam à articulação entre áreas.
- Não se trabalha com o(a) usuário(a) no centro.
- Existe uma cultura de competição, não de colaboração.
- Lideranças muito verticais.

- Desconhecimento de ações e tarefas em outras instituições.
- Fragmentação da informação no Estado.

### **Desafio:**

Como podemos articular o trabalho das Instituições para a geração de valor público por meio da inovação?

### **Boas práticas identificadas:**

1. [Rede de Inovadores Públicos](#), Laboratório do Governo, Chile.
2. [Córdoba Smart City Fund](#), Prefeitura de Córdoba, Argentina.
3. [Impronta Granada](#), Conselho Provincial e Universidade de Granada, Espanha.
4. [Simplificação de dois procedimentos para a Cidadania](#). Minha Argentina, Governo Nacional. Argentina.
5. [Concurso de Boas Práticas Regulatórias](#), CAF, Colômbia.
6. [GovtechLab](#), CAF. [Govtechlab Madrid](#), IE Publictech Lab, Espanha. [MyLab](#). [Gov Tech Laboratory](#), INNpulsá Colômbia, Colômbia.
7. [Marca Uruguai](#), Uruguai XXI, Uruguai.
8. [Governança da Infraestrutura Nacional de Dados](#), CAF, Colômbia.
9. [Demodays](#), Prefeitura de Córdoba, Argentina.
10. [Olhos em Alerta](#), Prefeitura de Mendoza, Argentina.
11. [Agenda de coordenação interinstitucional](#), Política de Justiça Aberta, Judiciário, Costa Rica.

### **Nova solução concebida:**

*InnovaMatch, repositório de capacidades para transformação pública.*

Plataforma de intercâmbio entre SPs, onde são identificadas as suas capacidades e interesses, para o desenvolvimento de projetos transversais baseados na identificação conjunta de problemas públicos que afetam os cidadãos (ver proposta ampliada no Anexo II).

## **2. Promover a abertura para mudanças**

Geralmente, para as instituições do setor público resulta ser mais difícil a tarefa de incorporar a mudança do que para as organizações de outros setores. O processo de inovar supõe introduzir transformações na instituição que serão realizadas por pessoas. Portanto, é com elas que devemos começar a promover a abertura à mudança.

### **Obstáculo:**

A resistência à mudança.

**Causas identificadas:**

- Processos participativos fracos ou inexistentes para identificar as mudanças necessárias.
- Falta de uma estratégia clara de inovação focada nos cidadãos.
- Fracas visões, missões e valores das instituições públicas.
- Estrutura organizacional pouco permeável à inovação.
- Falta de comunicação interna: por que fazemos as coisas, para que, com que objetivos, quem serão os beneficiários destas inovações?
- Falta de capacitação, motivação e incentivos para quem trabalha no Estado.
- Ausência de liderança política para impulsionar a mudança.
- Falta de cultura de inovação, ter medo de assumir riscos e errar.
- Priorização do custo político sobre os benefícios.
- Valorizar mais a continuidade das políticas públicas do que a necessidade de implementá-las.

**Desafio:**

Como podemos reduzir o grau de resistência à mudança dos(as) servidores(as) públicos para alcançar processos de inovação seguros em organizações burocráticas e rígidas?

**Boas práticas identificadas:**

1. [Fail Gov Brasil](#), Failtech, Brasil.
2. [Gestão móvel em processos de inovação](#), AGESIC, Uruguai.
3. [Innovation Compass](#), ANII, Uruguai.
4. [Capacitação em inovação para funcionários públicos](#), Centro de Capacitação e Estudos da Prefeitura de Montevideú, Uruguai.
5. MOOCs para aumentar as habilidades relacionadas a [Govtech](#) e [dados e inovação digital em compras públicas](#), CAF.
6. [GovTech LATAM](#), PublicTech Lab, Espanha.
7. [Selo Gov Tech](#) de visibilidade, reconhecimento e desenvolvimento de soluções Gov Tech, BrazilLAB, Brasil.
8. [GovTech Summit](#) está mapeando iniciativas globais de inovação govtech, Public, Holanda.
9. [Inspirar](#). Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina, Brasil.

**Nova solução concebida:**

*Espaço para Questionamento "Por que sempre fizemos assim?"*

Espaço de reflexão e participação onde se permita questionar certas maneiras de fazer da organização que sejam consideradas com possibilidades de melhoria. O objetivo é tornar o(a) SPs participante na identificação das necessidades de mudança e da pro-

posta de solução, para assim reduzir a sua resistência à mudança (conhecer proposta ampliada no *Anexo II*).

### 3. Motivar os(as) servidores(as) públicos(as).

Costuma-se dizer que dentro das administrações públicas existe uma cultura de conformismo. No entanto, existem muitas pessoas que têm iniciativas propositivas e inovadoras, mas que não encontram motivação ou espaços para realizá-las.

#### Obstáculo:

Não se motiva aqueles que trabalham no Estado a inovar.

#### Causas identificadas:

- Não há incentivos de carreira associados à inovação.
- Falta de espaços e atividades que estimulem a inovação.
- Avaliação de desempenho baseada no status quo de objetivos e procedimentos.
- Definições de trabalho restritivas que não deixam espaço para tentar novas possibilidades.
- Ausência de participação na definição de prioridades.
- Existência de uma cultura punitiva do erro como produto do tentar possibilidades.
- Desconhecimento dos benefícios de inovar tanto para quem trabalha no Estado quanto para a cidadania.
- Falta de formação em metodologias e procedimentos que promovam a inovação.
- Falta de continuidade das inovações diante da troca de mandato político.
- Pouca democratização da inovação, pensando que somente algumas pessoas podem inovar.

#### Desafio:

Como motivar os(as) servidores(as) públicos(as) para maior eficiência/eficácia, dada a falta de incentivos e reconhecimento, devido ao excesso de medos e penalidades?

#### Boas práticas identificadas:

1. Agentes Livres do Canadá. Promover conexão/circulação, Governo Nacional, Canadá.
2. Comprometimento com a gestão. Indicadores, dados gerenciais e remuneração variável por alcance de metas. Município de Montevideú, Uruguai.
3. Concurso público interno de inovação, ANII, Uruguai.
4. Kit de inovação pública, ANII, Uruguai.

5. [Compras Públicas como Catalisador para o Ecosystema Gov Tech](#), status e melhores práticas em termos de compras públicas de inovação na região. café.
6. [Índice Govtech](#). CAF.
7. [Concurso de Inovação](#). GNOVA, ENAP, Brasil.
8. [Scioteca](#). Gestão do conhecimento, banco de ideias/soluções, base de conhecimento, CAF.
9. [Gov Tech Leaders Alliance](#), rede de laboratórios de inovação e governos para o intercâmbio das melhores práticas na área. CAF.
10. [Paraguai Programa Inovadores Públicos](#), Conacyt e Unidade de Gestão, Presidência da República, Paraguai.
11. [Líderes que transformam](#), GNOVA, ENAP, Brasil.
12. [Desafios Públicos](#), ANII, Uruguai

#### **Nova solução concebida:**

##### *Concurso de inovação*

Convocar à formação e concurso de problemas a resolver para cumprir os compromissos assumidos com a cidadania. Possui prêmios e incentivos para os(as) SPs e suas equipes, com o objetivo de incentivar projetos inovadores e perder o medo de inovar (conhecer proposta ampliada no *Anexo II*).

## **4. Impulsionar a experimentação**

A inovação não é um processo linear, em que conhecemos antecipadamente os resultados, mas sim, é um processo heurístico de tentativas e descobertas que levam à solução desejada por meio da experimentação. Portanto, quando buscamos inovar em instituições ou políticas públicas, é necessário viabilizar mecanismos de experimentação.

#### **Obstáculo:**

Falta de cultura de experimentação.

#### **Causas identificadas:**

- Desconhecimento dos benefícios de experimentar para inovar.
- Rotinas de trabalho estabelecidas (é mais fácil repetir do que experimentar).
- Medo do erro (de correr riscos) por parte dos(as) servidores(as) públicos(as).
- Considerar os erros como fracassos e não como aprendizagem.
- Formação de equipes homogêneas sem pessoas intrinsecamente curiosas.
- Valorizar a opinião mais do que a evidência dos dados.
- Falta de incentivos e iniciativas públicas para promover a experimentação.
- Falta de treinamento em metodologias de experimentação nas organizações (avaliações aleatórias, testes A/B, experimentos de ciclo rápido, etc.).

**Desafio:**

Como promover que cidadãos, servidores(as) públicos(as) e políticos(as) incorporem práticas de experimentação no projeto e na implementação de políticas públicas, nas quais o erro faça parte do aprendizado?

**Boas práticas identificadas:**

1. [Laboratório de Inovação da Cidade de Montevideu \(MVD LAB\)](#), Prefeitura de Montevideu, Uruguai.
2. [Metodologias Ágeis](#), Banco Mundial.
3. [Laboratório do Governo \(LABgobar\)](#), Governo Nacional, Argentina.
4. [O pior procedimento dá a minha vida](#), Ministério da Transparência Institucional e Combate à Corrupção (MTILCC), Bolívia.
5. [Visualizador Urbano](#), Governo de Jalisco, México.
6. [Projeto Tunas Labciudadania](#), União de Informática de Cuba (UIC), Cuba.
7. [InnovaRural](#), Cisna, Governo de Nariño, Colômbia.

**Nova solução concebida:**

*Programa "Erro como Oportunidade"*

Plataforma web de conhecimento cidadão onde se carregam soluções como casos e podem utilizar ferramentas tecnológicas para encontrar erros e soluções comuns, entre outras utilizações. Incentiva os(as) servidores(as) públicos(as) a detectarem o erro e apresentarem projetos de experimentação, que posteriormente são avaliados e premiados (conhecer proposta ampliada no *Anexo II*).

## 5. Agilizar os trâmites burocráticos.

Por vezes, os trâmites burocráticos travam e tornam pouco eficiente a prestação de serviços à cidadania. Para poder inovar nestes procedimentos e torná-los mais ágeis, a sua funcionalidade deve centrar-se não só na monitorização e cumprimento, mas também na melhoria dos seus objetivos e resultados finais.

**Obstáculo:**

A burocracia dificulta a agilidade dos trâmites.

**Causas identificadas:**

- Falta de vontade ou carga de trabalho excessiva que leva a gerar mudanças no procedimentos.
- Na sua maioria, os procedimentos burocráticos não são projetados para serem atualizados rotineiramente para se adaptar.



- Falta de articulação entre áreas para simplificar processos (unificar minimização de riscos) quando o procedimento envolve várias delas.

### **Desafio:**

Como fazer com que quem projeta os procedimentos, contemple a inovação para prestar mais e melhores serviços aos cidadãos?

### **Boas práticas identificadas:**

1. [Serviço Público como Laboratório Vivo](#), LABX, Portugal.
2. [Sandboxes para novos regulamentos](#). Permitir sandboxes regulamentares. EUA, Espanha.
3. [Sandbox para fintech](#), Banco Central do Brasil, Brasil.
4. [Legislação Nacional. Marco Legal de Startups](#), Governo de Nascimento, Brasil.
5. [AI Regulatory Sandbox](#), CAF, Chile.
6. [Regulamento para Sandboxes](#), INNpuls Colombia, Colômbia.
7. [Programa transformar](#), LABX, Portugal.
8. [Governo Fácil](#), LAAAB, Governo de Aragão, Espanha.
9. [Algoritmos e Inteligência Artificial Normas de Aquisições Públicas](#), GobLab Universidade Adolfo Ibáñez, Chile.
10. [Colômbia Ágil](#), Ministério do Comércio, Indústria e Turismo da Colômbia.
11. [Eliminação de barreiras burocráticas](#), Indecopi, Peru.

### **Nova solução desenvolvida:**

*InnovIA*

Plataforma interativa com IA baseada em questionários de autoavaliação, que visa promover o projeto de procedimentos ágeis (adaptáveis) com base nas boas práticas prévias e na participação cidadã (conhecerr proposta ampliada no *Anexo II*).

## Chaves para implementar inovações

Durante a SIP2023, representantes de 32 instituições trabalharam na geração de chaves inevitáveis ao inovar na administração pública, destacando as 5 transversais aos desafios identificados:

**1. Pessoas no centro:** A tradição das instituições públicas tem sido desenvolver processos, produtos e serviços dentro da instituição, utilizando recursos próprios e com foco no funcionamento já existente da própria instituição. Este posicionamento da “instituição ao centro” dá lugar a outro mais próximo da lógica atual dos processos de inovação, em que à cidadania ou usuários participam na identificação do problema, no projeto da solução e na monitorização dos resultados. Esta abertura das instituições torna os seus resultados mais ajustados às experiências e necessidades dos(as) beneficiários(as) finais.

**2. Fontes de aprendizado:** As instituições inovadoras, além de executar, aprendem. Todo o processo de inovação envolve experimentação, testes piloto que adiantam resultados, ajustes em processos que os tornam mais eficientes desde o início, entre outros. Isto faz com que erro, a iteração<sup>11</sup> e a agilidade sejam fontes inevitáveis de aprendizado nas instituições quando usamos a inovação para resolver problemas públicos.

**3. Novas habilidades:** São as pessoas que promovem mudanças ou resistem nas instituições públicas. Muitas dessas resistências ocorrem por falta de conhecimento e capacitação em competências fundamentais para a geração e gestão dos processos

---

<sup>11</sup> O processo de experimentação, que envolve o projeto e o reprojeto (correções, ajustes etc.) das soluções, inclui o feedback dos usuários finais e leva em consideração seu ecossistema. Esta ação que é executada repetidamente é chamada de iteração.

de inovação. Dado que inovar é algo a ser aprendido, é uma prioridade a formação e capacitação dos(as) SPs em novas competências aptas à inovação, como as chamadas soft skills ou habilidades comportamentais<sup>12</sup>.

**4. Conexões alternativas:** A inovação é um processo que tende a ser enriquecido quando é desencapsulado, quando é aberto à interação de diferentes agentes e recursos. Por isso, é necessário promover instâncias de intercâmbio externas para conectar inovadores(as) públicos(as) entre si, com outros setores, bem como mecanismos de reconhecimento e avaliação.

**5. Teste de regulamentações:** Precisamos de uma cultura de inovação em toda a administração pública, como uma nova habilidade permanente do quadro institucional. No entanto, são relevantes os espaços com alta concentração de inovação que liderem e transfiram os avanços mais fronteiriços. Para isso, é necessário promover espaços em que sejam testados novos marcos regulatórios que facilitem a experimentação, a colaboração, a prototipagem e o incentivo ou reconhecimento dos(as) SPs com resultados que fluam e se adaptem ao resto das instituições.

É verdade que qualquer equipe governamental ou instituição pública que pretenda gerar processos de inovação deve partir de dois princípios muito claros: por um lado, aplicar a si mesma a lógica do funcionamento da inovação no seu trabalho diário e, por outro, ter presente que a inovação é um meio para resolver problemas públicos e não um fim em si mesma.

---

<sup>12</sup> Como criatividade, gerenciamento de tempo, colaboração, adaptação e flexibilidade, alfabetização de dados, storytelling, etc.

## O presente imediato da AIP

Diante das aceleradas mudanças que estamos experimentando, o setor público deve promover e defender a inovação inclusiva, em que as soluções criadas não criem mais lacunas, mas sim as reduzam.

Nesse sentido, a inovação pública deve focar na melhoria da qualidade de vida das pessoas e ser sustentável a longo prazo, o que significa considerar seu impacto ambiental, econômico e social.

O uso de dados e tecnologia, ao invés de se tornar uma ameaça, pode ajudar a melhorar a tomada de decisões e o projeto de políticas públicas. A análise de dados e a inteligência artificial podem fornecer informações úteis sobre os problemas e as oportunidades e ajudar a otimizar recursos.

A AIP tem uma vocação para implementar soluções de forma a impactar com mudanças reais e sustentáveis no futuro. Para isso, deve começar, no presente imediato, através do projeto e ativação de ferramentas, metodologias e estratégias que, tendo como meio a inovação, se concentrem na produção de respostas aos desafios que enfrenta a administração pública, fazendo com que a entrega de serviços seja mais eficiente e inclusiva à população.

Com base nos princípios da AIP, nos desafios encontrados, nas boas práticas identificadas e nas chaves produzidas, a SEGIB inicia a implementação de uma metodologia de colaboração na resolução de obstáculos e desafios muito específicos, colocados ao serviço dos países: os Laboratórios Ibero-Americanos de Inovação (LAIB).

Nos LAIBs, se trabalhará a identificação de desafios específicos, a ideação, experimentação e a prototipagem de soluções de forma colaborativa entre SPs, cidadãos e especialistas de instituições ibero-americanas, para então ativar testes piloto destas soluções por 6 meses e, finalmente, avaliar o seu impacto. Por sua vez, todo o processo é acompanhado por programas de formação dos(as) SPs em habilidades para a inovação. A AIP, promovida pela SEGIB, busca ser útil para as agendas de inovação nacionais ou locais dos 22 países ibero-americanos, para que possam tornar seus recursos mais eficientes, concentrar esforços e, ao mesmo tempo, dispôr de um espaço de intercâmbio e colaboração. entre administrações públicas da Ibero-América.

# Anexos

# ANEXO I: Participantes da Fase 1 da AIP

## Oficina da República Dominicana (julho de 2022)

- Carlos Bejarán. Ministério da Indústria, Comércio e MPes , R. Dominicana.
- Carlos Diaz Diaz. Ministério da Indústria, Comércio e MPes, R. Dominicana.
- Dília Jorge Mera. Ministério Administrativo da Presidência, R. Dominicana.
- Domingo Mendoza. Ministério da Educação Superior , Ciência e Tecnologia, República Dominicana.
- Ellys Coronado. Escola Nacional da Magistratura, R. Dominicana.
- Erik Rosario Associação Nacional de Jovens Empresários, R. Dominicana
- Erika Valenzuela . UNIBE, R. Dominicana.
- Genaro Rodríguez Martínez. Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia, República Dominicana.
- Hadeline Matos. Ministério da Administração Pública , R. Dominicana.
- Hugo Martínez. Ministério da Administração Pública, R. Dominicana.
- Ines Paez . Superintendência de Bancos, R. Dominicana.
- José Abel González. Ministério da Indústria, Comércio e MPes, R. Dominicana.
- José Raúl Madera. Indotel , R. Dominicana .
- Juan Carlos Jiménez Guerrero. Superintendência de Pensões, R. Dominicana.
- Julissa Jiménez. Liga Municipal Dominicana, R. Dominicana .
- Junior Villanueva. Ministério da Juventude, R. Dominicana.
- Laura Bencosme. Ministério da Indústria, Comércio e MPes. R. Dominicana.
- Leonidas German Ministério da Educação, R. Dominicana.
- Lúdia Encarnación. Ministério da Economia, Planejamento e Desenvolvimento, R. Dominicana.
- Maria Del Carmen Varga. Ministério do Meio Ambiente e Recursos Naturais, R. Dominicana.
- Maura Corporán . Instituto Nacional de Formação Técnica Profissional, R. Dominicana.
- Nadime Bacha . Supere-se, R. Dominicana.
- Paola Corporán. Ministério Administrativo da Presidência, R. Dominicana.
- Patrícia Polanco. Direção Geral de Ética e Integridade Governamental, R. Dominicana.
- Ramón Garcia. Ministério da Juventude, R. Dominicana.
- Raquel Leonor Miranda Salazar. Direção Geral de Compras e Contratações Públicas, R. Dominicana.
- Rhodel Joel De León. Superintendência de Pensões, República Dominicana.
- Rosanny Contrera. Instituto Nacional de Formação Técnica Profissional, R. Dominicana.
- Saoni Brea . Conselho Nacional do Idoso, R. Dominicana.
- Vitória Tapia. Escritório Nacional de Estatísticas, R. Dominicana.
- Yeni Dorbille. Prefeitura do Distrito Nacional , R. Dominicana.
- Yolanda De La Rosa Prefeitura do Distrito Nacional , R. Dominicana.
- Yuliana Ramón Superintendência de Bancos, R. Dominicana.

## Laboratório Ibero-Americano de Inovação Pública no Uruguai (novembro de 2022).

- Alexandra Mendez Procuradoria-Geral da República, Uruguai
- Alexandre Arancio AGESIC, Uruguai.
- Anna Castillo BID.
- Andrea Apolaro MVDLb, Prefeitura de Montevideu, Uruguai.
- Brenda Meneses. Secretaria de Governo e Transformação Digital, Peru
- Bruno Monteiro OCDE.
- Camila Medeiros ENAP, Brasil.
- Carina Silva. Ceibal, Uruguai.
- Carmen de Diego AECID, Espanha.
- Caroline Bernasconi AMEPP, Presidência, Uruguai.
- Clorinda Romo OGP.
- Daniel Sarro AGESIC, Uruguai.
- Dília Jorge Ministério Administrativo da Presidência, República Dominicana.
- Eliane Elbaum. UTEC, Uruguai.
- Emiliano Cruz Michelena Ministério da Cultura da cidade de Buenos Aires, Argentina.
- Enrique Zapata. CAF.
- Franco Pisano AGESIC, Uruguai.
- Gabriel Aguilar. Presidência, Costa Rica.
- Gerónimo Breccia. MEC, Uruguai.
- Gonzalo Arzúa BPS, Uruguai.
- Guilherme Dominguez. Brazil Lab, Brasil.
- Hugo Odizzio. AMEPP, Uruguai.
- Idoia Ortiz Gobe, Espanha.
- Javier Pastorino. ANII, Uruguai.
- Larissa Perdomo. Uruguai XXI, Uruguai.
- Leonardo Latorre. MEC, Uruguai.
- Luciano Crisafulli. CorLab, Prefeitura de Córdoba, Argentina.
- Mário Adaro. Corte Suprema de Justiça de Mendoza, Argentina.
- Natália González . MAPRE, República Dominicana.
- Natália Laguyas BIDlab.
- Nicole Kimelman. ANII, Uruguai.
- Patricia Totorica. AGESIC, Uruguai.
- Patricio Lloret- Secretaria-Geral da Presidência, Equador.
- Silvana Ravia. MEC, Uruguai.
- Ximena Camaño. ANII, Uruguai.
- Verônica Wahlberg. Secretária de Inovação Pública, Argentina.

## Semana Ibero-Americana de Inovação Pública na República Dominicana. (março de 2023)

- Afonso Zegbe. SRE, México.
- Armando Manzueta . OG TIC, República Dominicana.
- Bruno Monteiro. OCDE.
- Camila Medeiros. ENAP, Brasil.
- Carina Silva. Ceibal, Uruguai.
- Carlos Santiso. OCDE.
- Catalina Gutierrez. Laboratório do Governo, Chile.
- Conrado Romo. IIEG de Jalisco, México.
- Cristian Sánchez. INAP, República Dominicana.
- David Bates. Governo do Estado de Jalisco, México.
- Dayalé Torres. Laboratório de Inovação da UIC, Cuba .
- Denis Pocasangre. Secretaria de Inovação da Presidência, El Salvador.
- Dilia Letícia Jorge. MAPRE, República Dominicana.
- Enrique Zapata. CAF.
- Esteban Romero. Universidade de Granada, Espanha.
- Geovanny Abaunza. Cisna, Governo de Nariño, Colômbia.
- Guilherme dos Santos Mourara. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina, Brasil.
- Hernán Perin. Corlab, Prefeitura de Córdoba, Argentina.
- Hugo Odizzio. AMEPP, Uruguai.
- Idoia Ortiz. Gobe, Espanha.
- Juan Carlos Triana. Prefeitura de San Cristobal, Bogotá, Colômbia.
- Laura del Castillo. Conselho Nacional de Competitividade, R. Dominicana.
- Lucas Ramos. LAAAB, Governo de Aragón, Espanha.
- Luis Rojas. Unidade de Gestão da Presidência, Paraguai.
- Malena Ambas. Secretaria de Inovação Pública, Argentina.
- Manuel Mora. MCITT, Costa Rica.
- Nadime Bachá Programa Supérate, R. Dominicana.
- Natália Rodriguez. IBO, Prefeitura de Bogotá, Colômbia.
- Pablo Levín. Prefeitura de Mendoza, Argentina.
- Paola Corporán. MAPRE, República Dominicana.
- Patricio Lloret. Secretaria de Gestão de Governo da Presidência, Equador.
- Ramón Galán. Ministério da Juventude, República Dominicana.
- Romina Garrido. Universidade Adolfo Ibáñez, Chile.
- Sara Anes. LAAAB, Governo de Aragón, Espanha.
- Vivian Lopez. Ministério das Relações Exteriores, Colômbia.



# Anexo II: detalhe das soluções cocriadas no LAIB

Os diferentes grupos trabalharam na proposta de uma possível solução/experiência para enfrentar o desafio proposto e chegaram ao seguinte:

## 1. Innovamatch, repositório de capacidades para transformação pública.

### Desafio proposto:

Como articular o trabalho das Instituições para a geração de valor público por meio da inovação?

### Grupo de trabalho:

- Ana Castillo
- Carina Silva
- Emiliano Michelena
- Javier Pastorino

### Objetivo:

Plataforma de intercâmbio entre servidores públicos, onde se identificam as suas capacidades e interesses, para o desenvolvimento de projetos transversais baseados na identificação conjunta de problemas públicos que afetam os cidadãos.

### Proposta:

Inclui os funcionários públicos, que organizam e compartilham a sua formação profissional e suas capacidades em uma plataforma de trabalho colaborativo organizada e baseada nos problemas públicos que afetam os cidadãos, e não nos problemas internos da instituição.

O repositório terá um fundo competitivo para o desenvolvimento de projetos experimentais para solucionar problemas públicos que despertem maior interesse entre os próprios usuários.

A instância de relacionamento é por meio das pessoas e não das instituições das quais fazem parte, devendo elas disponibilizarem sua estrutura organizacional.

Um prêmio de 100 mil dólares poderá ser concedido para resolver a execução do problema.

Um incentivo econômico também será incluído para as equipes de SPs.

Também será incluído um dispositivo de relacionamento aleatório para gerar vínculos e

colaborações improváveis que gerem propostas inovadoras a partir de vínculos pouco tradicionais.

Também incorpora processos de avaliação de desempenho em cada disciplina para facilitar reuniões futuras. E um sistema de avaliação e demonstração de provas.

Como inspiração sobre a possível estrutura a ser utilizada para o financiamento de uma solução, poderia ser tomada como exemplo a ferramenta uruguaia “desafios públicos” <https://innovacionpublica.anii.org.uy/desafiospublicos/>.

## 2. Espaço de Questionamento: “Por que sempre fizemos assim?”

### Desafio proposto:

Como podemos reduzir o grau de resistência à mudança dos(as) servidores(as) públicos para alcançar processos de inovação seguros em organizações burocráticas e rígidas?

### Grupo de trabalho:

- Alejandra Mendez
- Franco Pisano
- Natalia Laguyás
- Nicole Kimelman
- Verónica Wahlberg

### Objetivo:

Possibilitar um espaço de reflexão onde seja possível questionar certas formas de fazer as coisas na organização, que se considerem ter possibilidades de melhoria e que pela dinâmica do trabalho diário e pelos hábitos incorporados de que “sempre fizemos assim”, muitas vezes não admitem ser questionados, nem modificados.

Alcançar um espaço de participação em que os(as) funcionários(as) possam se sentir à vontade para refletir, fora do controle organizacional (poder e cultura), tornando-os participantes na identificação das necessidades de mudança e na proposta de solução e, assim, diminuir sua resistência à mudança.

### Proposta:

1. As regras dos aspectos pertinentes a questionar estão estabelecidas (por exemplo, não seria um espaço para reivindicações sindicais, denúncias de assédio no trabalho, ou para fazer uma mera catarse, para muitos desses casos já existem espaços previstos no organização) e como eles vão reconhecer a participação dos(as) funcionários(as) nestes espaços.
2. De forma voluntária e anônima, por meio de um aplicativo de participação digital, os

- (as) funcionários(as) irão propor e votar os assuntos a serem “questionados” que atendam aos critérios estabelecidos.
3. Com as propostas mais votadas, serão organizadas instâncias de questionamento de cada uma, para isso e por meio do aplicativo, os funcionários poderão anonimamente perguntar sobre a temática até uma data preestabelecida. Neste caso, a utilização do questionamento será feita de forma construtiva, que permita dar uma resposta/ solução.
  4. Com base nas questões recolhidas na aplicação, será organizada uma instância presencial em que os participantes, já não anonimamente, poderão aprofundar as questões e, especialmente, terão de tentar identificar as causas dos problemas detectados. Para esta instância, serão convocados os principais protagonistas da temática a ser discutida (stakeholders), onde o diagnóstico poderá ser concluído incorporando a visão dos usuários (que podem ser externos). Poderão participar de forma aberta todos os funcionários que queiram respeitando o número máximo para o correto funcionamento da instância.
  5. Uma próxima instância será realizada para a identificação de soluções e responsáveis por sua execução, onde são atribuídos tempos estimados para o desenvolvimento das iniciativas de melhoria.
  6. O aplicativo mostrará o avanço das iniciativas para solucionar problemas recorrentes da organização.

#### Elementos chave:

- Acompanhamento à equipe de projeto de solução por uma equipe de gestão de mudança.
- Espaço virtual para dar igualdade de participação a todos, independentemente de sua localização e para garantir o anonimato em determinadas instâncias.
- Realizar isto dentro do espaço/jornada de trabalho, reconhecendo a importância do tema para a organização.
- Espaço reservado para a atividade.
- Associado aos compromissos de gestão/avaliação anual.

### 3. Concurso de inovação

#### Desafio proposto:

Como motivar os(as) servidores(as) públicos(as) para maior eficiência/eficácia, dada a falta de incentivos e reconhecimento, devido ao excesso de medos e penalidades?

#### Grupo de trabalho:

- Alejandro Arancio
- Andrea Apolaro
- Camila Medeiros
- Carolina Bernasconi
- Dilia Jorge
- Larissa Perdomo

- Natalia González

### **Objetivo:**

Motivar os servidores públicos, implementando incentivos e reduzindo o medo de inovar.

### **Proposta:**

- Capacitação de líderes e servidores públicos de uma organização específica.
- Formação e sensibilização em inovação, seus conceitos básicos e suas possibilidades de desenvolvimento em diferentes áreas.
- Oficina de definição de problemas a resolver para cumprir os compromissos assumidos com os cidadãos.
- Resultado: Priorização de problemas pelos responsáveis da gestão. Problema definido e endossado pelos responsáveis das áreas que envolvem o problema: funcionários, funcionárias e/ou residentes.
- Chamada para apresentação de projetos/ Definição de problemas. Promover um Laboratório com ênfase na criação de um espaço de aprendizagem, pesquisa, produção e prototipagem coletiva a partir do qual o desenvolvimento dos projetos selecionados seja integralmente apoiado.
- Seleção.
- Montagem de equipes e acompanhamento para orçamentação e desenvolvimento do protótipo.
- Ideação. Criação, Implementação.
- Avaliação dos resultados e proposta para sua escalabilidade (se aplicável).

### **Passo anterior:**

1. Definição do problema pelos líderes, cidadãos e outros atores envolvidos (qual problema deve ser resolvido) Entender/Conceber/Validar. Realizar um mapa de atores das pessoas envolvidas no problema e na tomada de decisões para a resolução. Realiza entrevistas e sistematizar as informações em um mapa de entrevistas que contenha: o que você faz e como você faz? Dores, frustrações, alegrias e ganhos
2. Chamada pública para resolução do problema levantado com o formato Como poderíamos + verbo + intervenção + usuário + o que se espera alcançar? (no projeto piloto, a convocação será feita dentro da instituição)
3. Os servidores públicos da instituição propõem soluções para o problema
4. Os líderes analisam as propostas e avaliam com base em critérios preestabelecidos divulgados no edital.
5. Seleciona e reconheça a pessoa vencedora com um prêmio significativo
6. A proposta se desenvolve em um laboratório de propostas onde se iteram protótipos e se espera a sua replicabilidade envolvendo as diferentes partes interessadas de forma a validar a solução proposta. Quem propôs a ideia tem a opção de fazer parte da equipe de implementação ou não. A equipe de gestão da Instituição está ciente disso quando seleciona a ideia.
7. Os líderes poderão fazer parte da concepção, prototipagem e validação, bem como da implementação da ideia selecionada.

**Incentivos/Prêmios:**

- Possibilidade de reconhecimento (entrega de reconhecimentos pelas mais altas autoridades em cerimônia pública).
- Consultar quais os reconhecimentos que os servidores públicos valorizam (dias de licença, *home office*, estacionamento, etc.). Incluir *networking* e *coaching* como um impulso para o desenvolvimento de projetos.

**Custos:**

- Tempo de recursos humanos, *design*, publicidade, fundos para prototipagem investidos na geração da ideia e execução do concurso.
- Gerar um orçamento máximo para implementar o projeto
- Até USD 20.000: para a plataforma, publicidade do concurso, desenvolvimento de projetos, prototipagem, recrutamento de especialistas, treinadores, formação, entre outros.

**Exemplo:**

No Uruguai, por meio da Agência Nacional de Pesquisa e Inovação (ANII), existe uma plataforma desenvolvida para a gestão de concursos internos de inovação à disposição das instituições que queiram utilizá-la mediante acordo prévio: <https://ideas.anii.org.uy/>

Existe também uma ferramenta que motiva a implementação deste tipo de concurso dentro das organizações públicas: (<https://innovacionpublica.anii.org.uy/concursos-internos-de-innovacion-publica/>).

Nos links a seguir você pode ver um caso realizado recentemente com o Município de Canelones:

- <https://innovacionpublica.anii.org.uy/2022/08/30/la-intendencia-de-canelones-empodera-a-sus-funcionarios-para-transformar-la-atencion-al-publico/>
- <https://innovacionpublica.anii.org.uy/2022/12/28/nuevas-ideas-para-mejorar-la-experiencia-de-usuario-en-la-intendencia-de-canelones/>

Montevideu conta com a experiência do Laboratório de Inovação, que realizou diferentes laboratórios com funcionários e desenvolveu manuais de participação adequados para cada instância, de acordo com as necessidades e problemas que abordam. Montevideo Lab definiu linhas de trabalho ligadas à agenda de governo aberto, à cultura digital, ao desenvolvimento sustentável e aos ODS.

## 4. Programa Erro como Oportunidade

**Desafio proposto:**

Como promover que cidadãos, servidores(s) públicos(as) e políticos incorporem práticas de experimentação no desenho e implementação de políticas públicas, nas quais o erro

faz parte do aprendizado?

**Grupo de trabalho:**

- Bruno Monteiro
- Enrique Zapata
- Idoia Ortiz
- Patricio Lloret

**Proposta:**

1. Os funcionários são incentivados a detectar o erro e a apresentar um projeto de experimentação (é incentivada a apresentação de equipes interdisciplinares ou interáreas) e são definidos os critérios que as experiências devem ter:
  - Definição do problema
  - Projeto
  - Métricas
  - Cocriação
  
2. Segue-se então uma fase de avaliação e/ou medição dos resultados pela sociedade civil ou academia e comissões internas, levando em consideração os critérios: eficiência/eficácia, melhoria da experiência do usuário, inclusão, sustentabilidade, etc.
  
3. Os projetos vencedores recebem créditos, por exemplo:
  - Orçamento para dimensionar a solução ou inovar,
  - Atribuir mais tempo para inovar,
  - Pontos na avaliação anual de desempenho ou revisão de desempenho para promoções, etc.

Seria então gerado um repositório ou plataforma de conhecimento cidadão onde se disponibilizam todas as soluções como casos e podem ser utilizadas ferramentas tecnológicas para encontrar erros e soluções comuns, entre outros usos. A aprendizagem deve ser considerada como um bem público e pode ser usada para capacitar o quadro de pessoal institucional ou os alunos da academia.

**Exemplo:**

As sessões [Fuckup Nights](#) podem ser tomadas como inspiração.

**5. InnovIA**

**Desafio proposto:**

Como fazer com que quem projeta os procedimentos contemple a inovação para prestar

mais e melhores serviços aos cidadãos?

**Grupo de trabalho:**

- Brenda Meneses
- Clorinda Romo
- Daniel Sarro
- Gabriel Aguilar
- Guilherme Dominguez
- Luciano Crisafulli

**Objetivo:**

Promover o design de procedimentos ágeis (adaptáveis) com base nas boas práticas anteriores e na participação cidadã. O que se pretende com esta solução é que se possa:

- Defina claramente o tema ou tópico em que pretende inovar; e
- Que tudo o que será necessário para a concretização da referida inovação seja previamente esclarecido (apresentam-se os regulamentos que terão de ser alterados, as pessoas que têm de estar envolvidas e inclusive se houve tentativas semelhantes no passado).

**Proposta:**

Plataforma interativa baseada em questionários de autoavaliação com:

1. IA,
2. recomendações regulamentares e
3. participação cidadã que sugere um roteiro de ações (da regulamentação às práticas) voltadas para a criação e implementação de ambientes experimentais.

**Recursos necessários:**

- Banco de dados de regulamentos validados que tenham funcionado corretamente.
- Programadores, designers e desenvolvedores web especializados em IA.
- Sistema de validação online.

**Exemplo:**

A plataforma sugere a incorporação de uma Cláusula de Inovação nos Procedimentos aos regulamentos propostos pelo funcionário (isso permite ao(à) funcionário(a) modificar ou incluir novos aspectos a um procedimento já existente, quando houver consenso entre representantes do governo, da oposição e da sociedade civil).



**Agenda  
Ibero-americana  
da Inovação Pública**