CAPÍTULO 13

EXPERIÊNCIAS DA REDE DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (INOVAGOV)

Yana de Faria[1] | Felipe Bragança Itaborahy[2] | Bruno Carvalho Palvarini[3] | Iara Cremonesi Endo[4] | Luanna Sant'Anna Roncaratti[5]

1 OBJETIVO

Inovação parece ser, hoje em dia, um tema cada vez mais procurado por organizações que buscam alavancar seus resultados, realizar suas estratégias, preparar-se para o futuro e cumprir seu papel junto à sociedade. Percebe-se, no entanto, que as iniciativas no setor público ainda se encontram isoladas e com baixo nível de sistematização.

Este capítulo tem como objetivo apresentar o percurso do Departamento de Modernização em Gestão Pública (Inova), órgão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), na ativação da Rede Federal de Inovação no Setor Público (InovaGov), focando, especialmente, em conquistas, dificuldades e visão de futuro.

2 METODOLOGIA

O capítulo busca descrever a trajetória e os principais marcos da estruturação da InovaGov. Para tanto, são considerados os aspectos relativos ao contexto político, institucional e organizacional que orientaram essa trajetória, com ênfase em suas características, dificuldades e lições aprendidas.

Embora a InovaGov conte com o forte patrocínio de outras instituições públicas – particularmente, do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Conselho de Justiça Federal (CJF), ambos signatários primeiros do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) que formalizou a rede –, este relato baseou-se na experiência vivida pelo Inova. Em adição à avaliação subjetiva do referido departamento acerca de seu papel fomentador, o texto conta ainda com dados obtidos mediante pesquisa *on-line* simplificada, conduzida junto aos integrantes da rede.

A pesquisa teve como objetivo conhecer a experiência dos membros na rede, a fim de instigar maior participação e engajamento, e foi encaminhada via *e-mail* à totalidade de membros da InovaGov, que, em outubro de 2016, contava com 38 instituições públicas, representadas por 187 pessoas. O questionário foi composto por dez perguntas, três das quais de caráter subjetivo, que remetiam às expectativas positivas e negativas mapeadas no primeiro encontro da rede, referentes aos chamados "desafios mobilizadores" (projetos conduzidos no âmbito da rede) e à forma como os eventos vêm sendo conduzidos. A pesquisa contou com trinta respostas de dezoito órgãos, o que equivale a 16% e 47% dos respectivos totais.

3 O TEMA INOVAÇÃO NO MP

O MP, órgão central responsável pelo sistema de organização e inovação da administração pública federal, historicamente realiza ações

1. Especialista em políticas públicas e gestão governamental no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP).
2. Especialista em políticas públicas e gestão governamental no MP.
3. Técnico bancário e assessor do MP.
4. Especialista em políticas públicas e gestão governamental no MP.
5. Especialista em políticas públicas e gestão governamental no MP.

visando à modernização da gestão de órgãos e instituições públicas que, ao serem aplicadas, têm como objetivo a prestação de melhores serviços à população brasileira. Recentemente, o ministério contou com estruturas voltadas para a inovação da gestão, como diretorias de programas de gestão, de cooperação internacional e de modernização, bem como um escritório de projetos estratégicos com essa temática. Em 2013, foi criada a Assessoria Especial de Modernização da Gestão (Asege), responsável por iniciativas como a mobilização dos órgãos públicos para a realização de ciclos de planejamento estratégico e para a revisão de seus processos de trabalho críticos.

Na reestruturação organizacional ocorrida ao final de 2015, pela edição do Decreto nº 8.578, foi criado o Inova, unidade que coordena as ações referentes ao tema inovação para a gestão pública no âmbito do MP.

Embora o tema seja recorrente e agentes públicos se encontrem atuando com inovação, percebe-se a falta de preparo do governo para inovar sistematicamente. Isto se verifica pela inexistência de instrumentos já praticados em outros países – como plataformas tecnológicas que permitem a gestão de competências relacionadas à inovação, a proposição de desafios, a troca de experiências, a possibilidade de compra de inovações e o acompanhamento de resultados da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas–, seja pela visão de que atuar com inovação não seria parte da rotina dos órgãos e instituições públicas, mas uma carga adicional a ser introduzida em seu dia a dia, seja, ainda, pelas barreiras organizacionais culturais que se encontram no ambiente de trabalho do servidor público.

Assim, uma das competências atribuídas ao MP por seu papel de órgão central é justamente a ativação de uma rede de pessoas e organizações comprometidas com a inovação no setor público. Um arranjo como o desejado se traduz, na verdade, na identificação de outras sub-redes que já atuam em nichos específicos de inovação e de novos agentes com potencial de cooperação em torno de um ou mais objetivos comuns. Assim, apesar de as próprias características da inovação em rede prescindirem de uma hierarquia forte ou de um núcleo central, são fundamentais o compartilhamento dos objetivos comuns e uma mobilização constante dos atores para o seu alcance.

Cabe salientar que a ativação e a energização de uma rede voltada para a inovação no setor público se constitui, ela mesma, em processo inovador, uma vez que inexiste, no Brasil, iniciativa dessa natureza que envolva a participação espontânea de servidores e instituições públicas. Assim, o próprio processo relatado neste capítulo se constitui como processo de aprendizado que, como tal, está sujeito a riscos, incertezas, erros e acertos.

4 A INOVAGOV

A rede InovaGov – batizada assim a partir de uma consulta feita junto a seus integrantes – começou a se estruturar no fim de 2015, quando das primeiras discussões coordenadas pelo MP. A realização da I Semana de Inovação em Gestão Pública, no período de 30 de novembro a 5 de dezembro de 2015, constituiu-se como marco considerável no reconhecimento de agentes com interesse em se engajar na dinâmica da rede, particularmente pela interação entre servidores dos três poderes da União.

O primeiro evento da InovaGov foi realizado em março de 2016, contando com a presença de cerca de quarenta representantes de quinze instituições públicas federais, os quais puderam expressar suas ideias e expectativas para um trabalho em rede. Nesse encontro, começaram a ser estabelecidas e/ou validadas as premissas de constituição e funcionamento da rede, tais como os que se seguem.

1) A rede deve integrar e estimular arranjos para a inovação no setor público por meio da conexão de múltiplos atores com interesse no tema. A InovaGov é um sistema

dinâmico que interage de forma não linear, auto-organizada, autônoma, colaborativa, adaptativa, ágil, flexível e por autoaprendizagem. Os atores da rede se movem por conhecimento (intuitivo ou não), confiança, interesses próprios, objetivos e valores comuns, de forma alinhada – motivados pela necessidade de cooperação e comprometidos com suas missões.

2) A InovaGov é formada por organizações do setor público, do setor privado, da sociedade civil e do setor acadêmico interessadas em inovação no setor público e em promover o intercâmbio de conhecimentos e experiências, na identificação de boas práticas e no auxílio mútuo para solução de problemas.

3) São (ou serão) produtos/serviços da InovaGov: a conexão de atores; a realização de encontros e atividades; o estabelecimento de uma rede de laboratórios de inovação; o desenvolvimento de um observatório de experiências em inovação; a criação e a divulgação de um boletim/revista de informações; a busca de formas de financiamento de projetos de inovação; a coleta e a premiação de soluções para a gestão pública; a consolidação de guias de ferramentas e métodos de inovação; o desenvolvimento de programas de capacitação; o desenvolvimento e a difusão de pesquisas e estudos de casos; e a criação de um portfólio de soluções tecnológicas para inovações testadas.

Ainda no primeiro encontro da rede, foram estabelecidos cinco desafios prioritários que deveriam ser trabalhados por seus membros, a saber:

- plataforma de colaboração e instrumento de comunicação da rede;
- poder de compra do Estado na aquisição de inovação: propostas de melhoria para incorporação de inovação;
- concursos e prêmios de inovação: articulação de iniciativas e programas para inovação;
- metodologias para inovação; e
- análise e avaliação de custos e impactos de projetos de inovação.

A estratégia de articulação da InovaGov continuou a ser conduzida com base na realização de encontros presenciais e na mobilização virtual dos atores, por meio do uso de instrumentos como o *blog* e a publicação semanal da *Revista InovaGov*. Até dezembro de 2016, haviam sido realizados sete encontros da rede, além da II Semana de Inovação em Gestão Pública. Merecem destaque especial os *workshops* conduzidos pelas especialistas internacionais Sabine Junginger (Inovando Juntos) e Anette Vaering (Introdução ao *Design Thinking*), além da oficina para apresentação e compartilhamento de oito experiências inovadoras de governo, o evento Surfando na Onda da Inovação, e a oficina de fechamento do ano, na qual se buscou trabalhar os passos necessários para alcance do futuro almejado pelos membros da rede.

Um dos aprendizados que se deu de forma quase instantânea ao início dos trabalhos da InovaGov diz respeito à própria constituição da rede. Ainda que a necessidade de construção de uma cultura para a inovação ocorra no âmbito institucional e que, por esse motivo, seja absolutamente necessária a institucionalização das relações, é óbvia a personalização dos interesses. Diferentemente de procedimentos já consolidados no setor público brasileiro, que exigem a formação de grupos de trabalho em torno de projetos específicos, a inovação no setor público ainda é uma pauta que dificilmente se encontra institucionalizada nos órgãos públicos e, quando isso ocorre, geralmente o faz de forma fragmentada e isolada.

Assim, percebe-se, em primeiro lugar, que a InovaGov é formada de pessoas interessadas na inovação, seja pela necessidade de auxílio na

difusão e legitimação da pauta internamente ao órgão, seja pelo interesse pessoal do servidor em explorar novos (e motivadores) meios para conduzir seus trabalhos e alcançar resultados. Essa característica da rede tornou-se clara quando grupos de colaboradores alteraram seus locais de exercício profissional, migrando para outros órgãos. Observou-se que o órgão de origem passou a não mais se envolver nos debates, enquanto o órgão de destino passou a se destacar. Da mesma forma, por um viés mais positivo, foi essa a característica da rede que a manteve unida apesar das grandes mudanças político-institucionais sofridas pelo Poder Executivo federal no decorrer de 2016.

Em segundo lugar, observa-se que esses dois perfis levaram a duas formas de engajamento: aquele que se confunde com as próprias atribuições dentro da instituição – que é inevitavelmente mais intenso – e aquele que concorre com as atribuições e, por conseguinte, com as tarefas dos servidores. Esse segundo grupo impõe à InovaGov um desafio importante: se, por um lado, há o risco constante de ver essas pessoas se perderem em suas tarefas diárias, afastando-as da rede e, mais importante, do tema inovação, por outro lado, as tarefas diárias constituem o principal meio para tornar a inovação uma ferramenta de trabalho e, portanto, um componente da nova cultura organizacional do setor público. Resta clara, assim, a necessidade de união dos membros da rede para promover o engajamento cada vez maior desse grupo de pessoas.

5 OS DESAFIOS MOBILIZADORES

Como mencionado, os desafios mobilizadores foram definidos no primeiro encontro da InovaGov, quando o número de pessoas e órgãos ainda era bastante reduzido. Como ativador inicial da rede, o Inova levou para o encontro algumas propostas de atuação da InovaGov que considerava serem mais estruturantes na promoção de uma cultura voltada para a inovação no setor público e que, portanto, exigiriam uma atuação transversal de diversos órgãos. Outras propostas puderam ser incluídas pelos órgãos presentes, que, ao votarem naquelas consideradas mais importantes, tiveram a oportunidade de eliminar ideias iniciais colocadas pelo Inova. Definiram-se, também, líderes para cada um dos desafios, visando reforçar o caráter horizontal da rede, bem como vincular o assunto do projeto às atribuições específicas dos órgãos envolvidos no debate.

Foi, no entanto, somente no encontro seguinte, facilitado pela especialista Sabine Junginger, que os desafios passaram a focar em objetivos específicos e puderam se constituir como projetos. Duas ocorrências marcaram os desafios mobilizadores a partir de então. Em primeiro lugar, o desafio classificado como articulação de iniciativas e programas para inovação teve seu escopo naturalmente alterado pela necessidade da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em ver reformulado o seu Prêmio de Inovação em Gestão Pública. Assim, enquanto a ideia inicial se constituía como estudar, integrar e otimizar todos os meios de que dispõe hoje a administração para fomento à inovação, o projeto final teve seu escopo mais restrito às necessidades da escola, o que naturalmente restringiu a participação dos integrantes da InovaGov. Embora esse não fosse o resultado esperado, e o desafio provavelmente tenha que ser revisitado no futuro, o ocorrido aponta para o potencial valor dos contatos dentro de uma rede para resolução de problemas específicos: a Enap foi capaz de, no âmbito da InovaGov, identificar aqueles atores que melhor contribuiriam para solução do seu problema e os ativou em etapa específica de seu projeto – materializada, no caso, em uma oficina para geração de ideias e percepção do impacto do projeto anterior.

Como segunda ocorrência relacionada aos desafios mobilizadores, chamou atenção a baixa adesão de candidatos para trabalhar no projeto que se denominava Poder de Compra do Estado na Aquisição de Inovação – Propostas de Melhoria para Incorporação de Inovação. Esse fato, agregado à dificuldade que o Inova

teria de patrocinar um projeto dessa natureza, levou o departamento a, inicialmente, descartar o desafio como mobilizador. No entanto, de forma espontânea, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) captou a liderança de projeto voltado a pensar em como aprimorar as alianças entre as áreas pública e privada, uma vez que o tema já estava sendo priorizado internamente ao órgão. O patrocínio do MDIC levou o próprio Inova a se aprofundar na temática, levando-o a estabelecer uma parceria com a União Europeia para conhecer suas iniciativas de incorporação de inovações produzidas pela iniciativa privada e, finalmente, inserir a temática na II Semana de Inovação no Setor Público. O ciclo iniciado pela retração do Inova como membro "hierarquicamente superior" da rede levou a um resultado bastante positivo que culminou com o envolvimento de outras instituições (Enap e Serviço Florestal Brasileiro) no projeto.

As duas ocorrências relatadas apontam a importância de tornar a InovaGov cada vez mais autônoma e horizontal, desatrelando-a da figura do MP. O desafio, aqui, se institui na naturalidade com que o serviço público se organiza hierarquicamente, exigindo, na maioria das vezes, que algum ator atue de forma a coordenar as ações. A estrutura matricial exigida na condução de projetos em uma rede ainda é estranha à cultura do serviço público e exigirá um esforço maior no início das operações da InovaGov. Quando os membros da rede, em pesquisa avaliativa conduzida pelo Inova, apontam a falta de ações concretas de inovação nos órgãos (44,4%) e muita discussão e pouca ação (44,4%) como temores que vêm se concretizando em seus relacionamentos com a InovaGov, percebe-se, ainda mais, a necessidade de fomentar que as próprias instituições busquem o apoio de membros específicos da rede na condução de seus projetos, sem o necessário protagonismo do MP. Essa conquista será um passo importante para que se combata a falta de integração das bases de informação do governo e a falta de apoio interno na instituição de trabalho – apontadas por 66,7% e 48,1% dos respondentes, respectivamente, como os principais temores que se concretizaram no primeiro ano de operação da InovaGov –, uma vez que a cocriação de projetos ficará facilitada, bem como a demonstração de resultados capazes de fomentar patrocínio.

As ocorrências relatadas, somadas aos resultados apontados, sugerem uma outra questão: o ingresso de novos membros talvez não tenha sido realizado de forma informada. Uma ação (já em curso no âmbito da própria rede) que pode alterar essa percepção é a criação de uma plataforma virtual para troca de conhecimentos, em que se abordem os projetos em condução e se permita o ingresso de outras instituições no debate. Essa visão é reforçada pelo fato de que quase 40% dos membros que responderam à pesquisa conhecem pouco ou sequer ouviram falar dos desafios mobilizadores.

6 O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A ATUAÇÃO EM REDE PARA INOVAÇÃO

Apesar de ganhos inequívocos da atuação em rede, já percebidos pelos membros da InovaGov, conforme indicou levantamento conduzido pelo Inova – como o compartilhamento de informações/conhecimentos (89,7%); compartilhamento de metodologias, ferramentas e boas práticas (72,4%); obter apoio/colaboração de outros órgãos (58,6%); e melhor aproveitamento do capital intelectual do governo (44,8%) –, ainda é perceptível por parte dos órgãos uma resistência à adoção da inovação como uma realidade, à abertura de informações e formas de atuar e à falta de necessidade de formalização de procedimentos para a ação em rede.

Adentra-se aí em uma outra questão relacionada à cultura organizacional do setor público: a abertura de informações a outros setores lhe é estranha. É inerente à atuação do servidor público o receio de se expor a atores externos, seja por considerar que eventuais erros incorrerão em críticas, seja pelo próprio caráter regulatório do

poder público, seja, ainda, por acreditar que o dever do Estado não deve ser compartilhado com outros atores. Há, assim, grande desconfiança acerca das intenções de outros setores. Por sua vez, as pessoas que representam as instituições integrantes da InovaGov buscam, de certo modo, o rompimento com o *status quo*, ainda que isso traga algum desconforto. Há também consenso quanto ao caráter inclusivo da rede, haja vista que 30% dos que responderam à pesquisa conduzida pelo Inova sugeriram a inclusão de novos membros à InovaGov, com destaque para o setor privado, estados e municípios. O desafio, nesse ponto, impõe-se no sentido de abarcar as contribuições de outros setores – muitos dos quais têm a preocupação genuína de apoiar a melhoria nos serviços públicos – ao mesmo tempo que se minimizam os riscos reais desse relacionamento para certas atribuições do Estado. É dessa reflexão que nasce o regulamento de funcionamento da InovaGov que guiará o processo de inclusão de outros parceiros.

De forma menos problemática, a cultura organizacional dos órgãos teve grande impacto na decisão de formalizar a InovaGov. A cultura de desconfiança em relação ao servidor – que precisa justificar sua participação em reuniões externas a seus órgãos –, aliada à sensação de instabilidade gerada pela fluidez de uma estrutura em rede – que poderia se desfazer diante de mudanças em cenários político-institucionais –, levou à assinatura de um ACT entre o MP, o TCU e o CJF, cada qual representando o poder da União que atuará como ponto focal na adesão formal das demais instituições. Os primeiros efeitos positivos da formalização foram sentidos de forma imediata, aumentando o patrocínio das autoridades signatárias sobre a rede e empoderando as equipes técnicas do TCU e do CJF – ambas com forte histórico em metodologias para a inovação – para atuar na energização da InovaGov juntamente com o Inova.

Curiosamente, como já relatado, as mudanças ocorridas ao longo de 2016 tiveram pouco impacto sobre o andamento dos trabalhos da rede, embora tenham impactado a decisão de assinatura do ACT pelas autoridades de alguns órgãos. O que parece ocorrer é que o interesse individual na inovação no setor público tem mais influência sobre os trabalhos do que a formalização, razão pela qual a atuação de instituições públicas na InovaGov não deverá ser impedida em razão da informalidade, pois, de outra forma, estaria prejudicado o objetivo primeiro da rede, de fomentar a inovação onde ela existe somente de forma desestruturada. Há que se considerar, no entanto, que a atuação técnica tem suas limitações quando o resultado almejado envolve impactar órgãos como um todo. Assim, vislumbra-se, aqui, mais um desafio: mobilizar as autoridades dos diversos órgãos para a agenda de inovação, algo que não será alcançado meramente por meio de uma formalidade. Ações que ofereçam visibilidade aos impactos dos trabalhos realizados pela InovaGov podem facilitar essa mobilização, como sugerido em respostas à pesquisa realizada com seus membros.

7 CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS DA INOVAGOV

A avaliação que se faz acerca da InovaGov indica que os benefícios nessa forma de atuação vêm superando seus pontos negativos. Nos diversos projetos vinculados aos desafios mobilizadores – estruturantes para a formação de uma cultura pró-inovação –, tem-se um número significativo de instituições envolvidas espontaneamente em debates e tarefas, mesmo antes da formalização da rede.[6]

A avaliação, no entanto, não implica a ausência de desafios. Ao final de 2016, foi conduzida uma oficina que apresentava aos membros da InovaGov, em forma de cenários possíveis, os

6. Até outubro de 2016, quando ocorreu a assinatura do ACT que formalizou a InovaGov, a rede era composta por 38 instituições. A assinatura do acordo não impactou no número de membros, uma vez que as mesmas instituições vêm formalizando a sua participação desde então.

anseios relatados na pesquisa conduzida pelo Inova. O objetivo desse momento foi coletar *insights*, novas ideias, novas soluções, acerca das atitudes a serem tomadas para a otimização do trabalho em rede e das condutas a serem evitadas para minimização dos riscos de fracasso. Recebeu destaque especial, durante as reflexões, a utilização de ferramentas que permitam o envolvimento do cidadão para possibilitar a inovação do serviço público, objetivo primeiro da abordagem *design thinking*, que vem sendo mundialmente adotada por organismos envolvidos com inovação.

Agregando-se os diversos momentos, foram mapeados e destacados os desafios apresentados a seguir.

1) Engajamento dos demais setores e da sociedade civil: a otimização do valor da InovaGov depende de sua abertura a atores externos ao setor público. Essa visão inspirou a criação da rede, pois considera-se que a inovação depende da integração de valores e percepções distintos, e é natural que, após o envolvimento dos órgãos públicos, inicie-se essa abertura. O desafio que se impõe diz respeito à construção de um regulamento capaz de clarificar os objetivos da relação dos diversos perfis que farão parte da rede e, especialmente, à definição do limite dessa relação quanto ao compartilhamento de informações. Há que se lembrar, aqui, a importância da espontaneidade das relações em rede, que poderá sofrer limitações caso as instituições públicas fiquem desconfortáveis em suas interações na InovaGov. Lembra-se, ainda, da importância de consenso relativo, uma vez que não há hierarquia em relações dessa natureza.

2) Obtenção de resultados efetivos mediante atuação em rede: essa questão foi apontada como problemática para 44% das pessoas que responderam à pesquisa conduzida pelo Inova. A percepção de que a relação em rede gera ganhos institucionais é de vital importância para a sobrevivência da InovaGov. Ao avaliar as razões para o não engajamento de alguns órgãos nos desafios mobilizadores, percebe-se a falta de tempo como razão preponderante (30%), juntamente com o desconhecimento acerca de sua existência e/ou condução (20%). Assim, para enfrentar tal desafio, algumas ações poderão ser conduzidas:

a) desenvolver estratégias para obtenção de patrocínio das autoridades dos órgãos, com destaque para ações "vitrine", capazes de demonstrar o valor da InovaGov e da inovação;

b) disseminar os projetos vinculados aos desafios mobilizadores, inclusive quanto a suas etapas e resultados intermediários, permitindo o envolvimento de outras instituições e sendo possível a necessidade de aumento do número de encontros, uma vez que a rede vem se estruturando de forma dinâmica e muitos sequer tiveram a oportunidade de se conhecerem (sete órgãos e cerca de quarenta pessoas aderiram informalmente à InovaGov desde o último encontro e 44% dos que responderam à pesquisa apontaram que a frequência dos encontros poderia ser ampliada – esforço iniciado em oficina realizada em dezembro de 2016);

c) permitir a proposição de novos desafios mobilizadores que reflitam soluções para as dificuldades encontradas também pelos novos membros da rede;

d) oferecer oportunidades para encorajar as instituições a se apoiarem na InovaGov para resolução de problemas próprios, a exemplo do que fizeram a Enap e o MDIC, de modo que tal apoio, se bem planejado e direcionado a determinada etapa do projeto,

tenha o potencial de geração rápida de resultados; e

e) fortalecer a comunicação das ações da InovaGov, a fim de oferecer maior legitimidade e divulgar seu potencial na resolução de problemas que carecem de visão inovadora.

3) Horizontalização das relações: a hierarquização das relações parece ser um movimento natural para o setor público, podendo levar ao fracasso dos esforços de uma relação em rede. Por seu caráter central, o MP buscou ativar a InovaGov, reconhecendo que a necessidade de fomento de atividades e de expansão da rede será uma atribuição sua, do TCU e do CJF, até que essa forma de trabalho se torne habitual. É preciso lembrar, no entanto, que o movimento de mudança de uma cultura exige esforço, sendo necessário pensar estratégias concretas para que o desafio seja vencido. A disponibilização de ferramentas de *design thinking*, com a respectiva capacitação, é vista pelos idealizadores da InovaGov como um potencial catalizador para fortalecer a cultura inovadora no âmbito das instituições públicas e pode ajudar a nivelar as capacidades no âmbito da rede, favorecendo a horizontalidade das relações.

Diante dos pontos expostos, vislumbra-se como próximos passos: *i*) o fechamento do regulamento de funcionamento da InovaGov, seguido pelo envolvimento dos demais setores, facilitando a parceria em projetos (devido ao grande potencial inovador, a tendência é iniciar a abertura da rede mediante envolvimento das startups, sendo possível, no entanto, que esse movimento ocorra de forma paralela ao envolvimento das demais esferas governamentais e da academia, dada a relação que já existe com diversos órgãos federais); *ii*) o fortalecimento das ações de comunicação da rede, favorecendo, inclusive, uma melhor difusão dos desafios mobilizadores; *iii*) a organização de momento para a proposição de novos projetos, a fim de permitir a inclusão real dos novos membros da rede e, assim, a composição da pauta de discussão por projetos que representem interesses diversos; e *iv*) a proposição de projeto mais amplo para desenvolvimento da capacidade dos membros da InovaGov, para que apoiem projetos internos a suas instituições, à luz da abordagem *design thinking*.