

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
Instituto de Ciências Biológicas  
Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual

GIOVANNI BATISTA ANDRADE RESENDE

**DO RECONHECIMENTO À EXECUÇÃO: um estudo sobre a categoria Ideias  
Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais**

Belo Horizonte  
2025

Giovanni Batista Andrade Resende

**DO RECONHECIMENTO À EXECUÇÃO: um estudo sobre a categoria Ideias  
Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

**Área de concentração:** Gestão da Inovação e Empreendedorismo.

**Linha de Pesquisa:** Inovação Tecnológica e Social nas Organizações.

**Orientadora:** Professora Dra. Márcia Siqueira Rapini – Departamento de Ciências Econômicas – UFMG.

Belo Horizonte

2025

043

Resende, Giovanni Batista Andrade.

Do reconhecimento à execução: um estudo sobre a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais [manuscrito] / Giovanni Batista Andrade Resende. – 2025.

106 f.: il. ; 29,5 cm.

Orientadora: Professora Dra. Márcia Siqueira Rapini.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

1. Inovação. 2. Setor público. 3. Servidor público. 4. Comportamento Inovador. I. Rapini, Márcia Siqueira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. III. Título.

CDU: 608.5



**ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 209 de Giovanni Batista Andrade Resende**

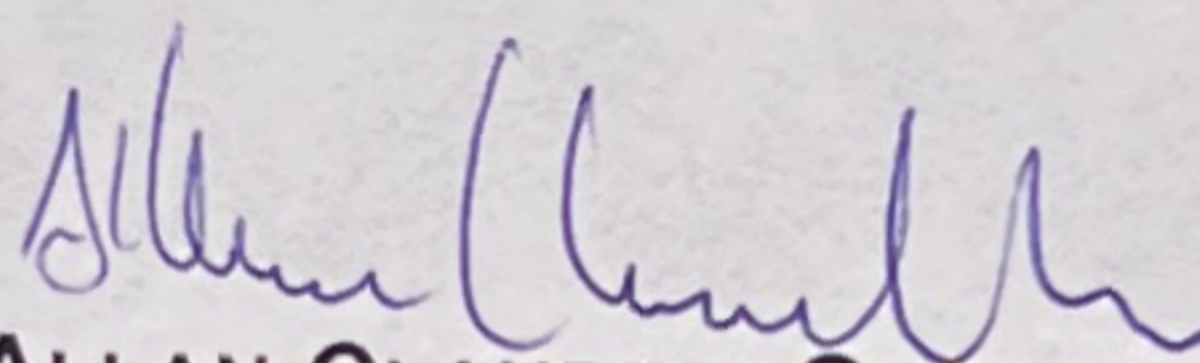
Às 09h do dia 16 de dezembro de 2025, na sala 1101 da FACE, realizou-se a sessão para a defesa da Dissertação de Giovanni Batista Andrade Resende. A presidência da sessão coube à Profa. Dra. Márcia Siqueira Rapini, FACE/UFMG – Orientadora. Inicialmente a Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: PROF. DR. ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA, FACE/UFMG; PROF. DR. ESTER CARNEIRO DO COUTO SANTOS, FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO; PROF. DR. EDUARDO DA MOTTA E ALBUQUERQUE, FACE/UFMG – SUPLENTE E PROFA. DRA. MÁRCIA SIQUEIRA RAPINI, FACE/UFMG – ORIENTADORA. EM seguida, o candidato fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada “Do reconhecimento à execução: um estudo sobre a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais”. SEGUIU-SE A ARGUIÇÃO PELOS EXAMINADORES E, LOGO APÓS, A COMISSÃO REUNIU-SE, SEM a presença do candidato e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Presidente da comissão. Nada mais havendo a tratar, a Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2025.

Assinatura dos membros da banca examinadora:

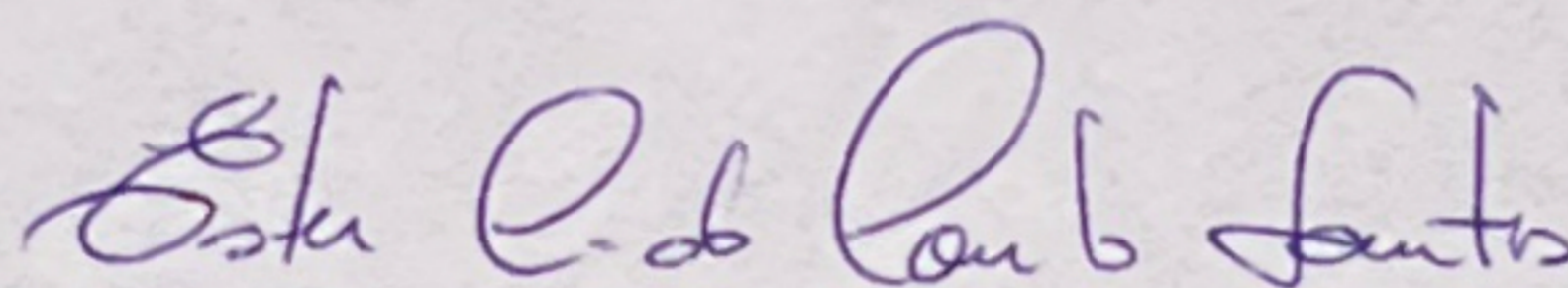
**“DO RECONHECIMENTO À EXECUÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A CATEGORIA  
IDEIAS INOVADORAS IMPLEMENTÁVEIS DO PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS”**

**GIOVANNI BATISTA ANDRADE RESENDE**

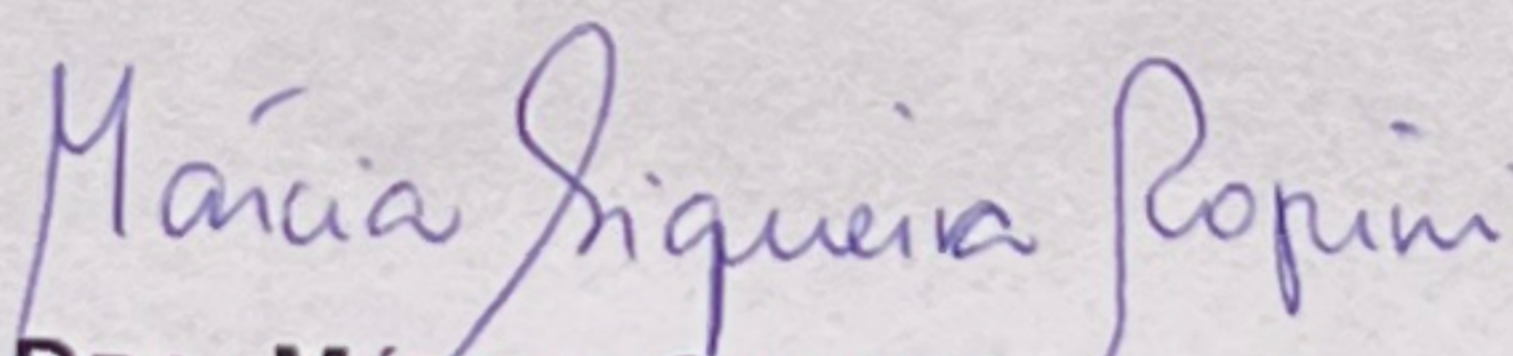
Dissertação de Mestrado defendida e aprovada no dia 16 de dezembro de 2025, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:



**PROF. DR. ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA  
FACE/UFMG**



**PROF. DR. ESTER CARNEIRO DO COUTO SANTOS  
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**



**PROFA. DRA. MÁRCIA SIQUEIRA RAPINI – ORIENTADORA  
FACE/UFMG**

Instituto de Ciências Biológicas – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2025



*Universidade Federal de Minas Gerais  
Instituto de Ciências Biológicas  
Departamento de Fisiologia e Biofísica  
Mestrado Profissional Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual*

## **AGRADECIMENTOS**

A vida é boa e deve ser bem vivida. Quando decidi fazer o mestrado, eu tinha clareza de que queria atravessar esse processo sem abrir mão dessa forma de viver: conciliando estudo, dois trabalhos e todas as outras responsabilidades com leveza, alegria e presença. Agora, ao concluí-lo, fico satisfeito em perceber que felizmente consegui – e sou profundamente grato por isso.

Agradeço à minha orientadora, Professora Dra. Márcia Siqueira Rapini, pela condução clara, eficiente e generosa. Sua forma de orientar uniu rigor e tranquilidade, permitindo que este processo fosse produtivo sem deixar de ser leve. Foi um privilégio contar com sua escuta, orientação e confiança.

Agradeço à minha família, que sempre me incentivou e se orgulhou das minhas conquistas, e que também compreendeu os períodos em que eu precisei me ausentar para cumprir minhas responsabilidades. O apoio e o entendimento no dia a dia foram fundamentais para que eu conseguisse avançar.

Agradeço aos meus amigos e amigas, que são parte fundamental da minha vida. Sou muito grato por ter construído tantas boas amizades, e é uma alegria poder ter vocês como minha família também. Aprendo muito convivendo com vocês e vendo como cada um caminha pelo mundo.

Agradeço à Lorena, minha parceira de vida. Obrigado por dividir e construir os dias de uma vida tão boa comigo, com muitas risadas, viagens, tranquilidade, aprendizado e bom humor. Te admiro muito e tenho orgulho de ver quem você é e de quem está se tornando a cada dia.

Por fim, deixo meu carinho e respeito à memória do nosso Arthur, que partiu cedo demais, mas que seguirá presente em nosso grupo de amigos para sempre. Em seu nome, prometo dar o meu melhor para viver com presença, no aqui e no agora, a cada passo.

A vida é boa e deve ser bem vivida. Obrigado por fazerem parte da minha.

“I was taught that the way of progress  
was neither swift nor easy”

Marie Curie

## RESUMO

Esta dissertação analisa a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais, iniciativa voltada a identificar e valorizar propostas potencialmente inovadoras elaboradas por servidores públicos, de modo a abrir possibilidades para que avancem após o reconhecimento. O objetivo foi compreender como essa categoria está estruturada, quais fatores favorecem ou dificultam a implementação das ideias vencedoras e que estratégias podem aprimorar esse processo. O estudo utilizou revisão bibliográfica, análise de documentos e dados secundários de questionário e entrevistas, interpretados por meio de análise de conteúdo, com foco na compreensão dos fatores que influenciam a implementação das ideias premiadas. Os resultados mostram que a iniciativa reúne aspectos positivos, como o reconhecimento público das ideias vencedoras, a estruturação do processo de submissão – que incentiva a qualificação técnica das propostas – e o estímulo financeiro concedido aos participantes. Contudo, identifica-se que o potencial gerado no momento da premiação não tem sido plenamente aproveitado, em razão da ausência de articulação institucional após o reconhecimento, da falta de apoio para a execução das propostas e da inexistência de uma estratégia claramente definida para orientar os passos posteriores à premiação. Como contribuição, o estudo apresenta três propostas de aprimoramento voltadas ao fortalecimento da etapa pós-premiação, envolvendo o melhor aproveitamento do momento de visibilidade gerado pela vitória, a criação de mecanismos de apoio humano temporário e a explicitação, nos editais, dos procedimentos que devem ocorrer após a premiação. Essas ações, formuladas de modo a considerar as restrições fiscais existentes, podem contribuir para criar condições mais favoráveis à continuidade das propostas vencedoras.

**Palavras-chave:** inovação no setor público; ideias de servidores; competição de ideias; articulação interinstitucional.

## ABSTRACT

This dissertation examines the *Ideias Inovadoras Implementáveis* category of the *Prêmio Inova Minas Gerais*, an initiative aimed at identifying and recognizing potentially innovative proposals developed by public servants, creating conditions for these ideas to move forward after recognition. The study sought to understand how this category is structured, which factors facilitate or hinder the implementation of the winning proposals, and what strategies could improve this process. The research employed a literature review, document analysis, and secondary data from questionnaires and interviews, analyzed using content analysis, with a focus on the institutional and organizational conditions that influence implementation. The results indicate positive aspects, such as public recognition of the winning ideas, a structured submission process that encourages technical refinement of proposals, and the financial incentive granted to participants. However, the study also reveals that the momentum generated at the time of the award is not fully leveraged, due to insufficient institutional articulation after recognition, limited operational support for execution, and the absence of a clearly defined strategy to guide post-award steps. As a contribution, the study proposes three improvement strategies to strengthen the post-award phase: better leveraging the visibility created at the moment of recognition, establishing temporary human support mechanisms, and explicitly outlining post-award procedures in the public notices. These actions, formulated in consideration of fiscal constraints, may help create more favorable conditions for the continuity of the winning proposals.

**Keywords:** Public sector innovation; Employee-generated ideas; Idea competitions; Interinstitutional articulation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Canvas Prêmio Inova.....	58
-------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de inovação no setor público segundo autores e instituições selecionados .....	17
Quadro 2 - Categorias de inovação no setor público segundo Karo e Kattel (2016) .	21
Quadro 3 - Concepções sobre o papel dos servidores públicos na inovação .....	25
Quadro 4 - Casos de inovação no setor público brasileiro desenvolvidos por servidores.....	29
Quadro 5 - Características do Prêmio Inoves (Espírito Santo).....	39
Quadro 6 - Características do Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública (Mato Grosso do Sul).....	43
Quadro 7 - Características do Civil Service Data Challenge (Reino Unido) .....	46
Quadro 8 - Características do Programa 10x (Estados Unidos).....	50
Quadro 9 - Comparativo das iniciativas de prêmio inovação para agentes públicos (Espírito Santo, Reino Unido, Mato Grosso do Sul e EUA).....	53
Quadro 10 - Critérios de avaliação do Prêmio Inova Minas Gerais (categoria Ideias Inovadoras Implementáveis) .....	59
Quadro 11 - Duração aproximada das etapas do Prêmio Inova Minas Gerais .....	61
Quadro 12 - Síntese comparativa dos trabalhos vencedores na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2019–2024) .....	73
Quadro 13 - Forma de conhecimento do Prêmio Inova Minas Gerais segundo respondentes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2023) .....	76
Quadro 14 - Benefícios do Prêmio Inova mais valorizados pelos respondentes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2023).....	77
Quadro 15 - Implementação das ideias e apoio percebido pelos vencedores do Prêmio Inova (2023).....	78
Quadro 16 - Principais obstáculos enfrentados pelos vencedores para implementar suas ideias .....	79
Quadro 17 - Expectativas dos participantes sobre o papel da Administração Pública na execução das ideias .....	79
Quadro 18 - Síntese das entrevistas com participantes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (Prêmio Inova Minas Gerais) .....	83
Quadro 19 - Síntese integrada dos resultados do questionário e entrevistas com participantes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais.....	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CDDO – Central Digital and Data Office (Reino Unido)  
CGU – Controladoria-Geral da União  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
EUA – Estados Unidos da América  
FAPES – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo  
FJP – Fundação João Pinheiro  
IASSES – Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo  
MS – Ministério da Saúde  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
ONU – Organização das Nações Unidas  
ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico  
PE – Pernambuco  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
RJ – Rio de Janeiro  
SEGER-ES – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo  
SEI – Sistema Eletrônico de Informações  
SEPLAG-MG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais  
SP – São Paulo  
SUS – Sistema Único de Saúde  
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais  
UK – United Kingdom (Reino Unido)  
UNDESA – United Nations Department of Economic and Social Affairs

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: CONCEITOS, ATORES E MECANISMOS ..	14
2.1. Conceituando inovação no setor público .....	14
2.2. Estratégias para promover a inovação no setor público .....	19
2.3. Como os servidores públicos podem contribuir para a inovação no setor público?.....	22
2.4. Casos de inovação no setor público brasileiro desenvolvidos por servidores públicos.....	26
2.5. Mecanismos de estímulo à inovação conduzida por servidores públicos .....	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4. EXPERIÊNCIAS CONSOLIDADAS DE RECONHECIMENTO DE IDEIAS INOVADORAS DE SERVIDORES PÚBLICOS: O QUE ELAS NOS ENSINAM? .....	35
4.1. Prêmio Inovex (Espírito Santo) .....	35
4.2. Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública (Mato Grosso do Sul).....	40
4.3. The Civil Service Challenge (Reino Unido) .....	43
4.4. 10x (Estados Unidos).....	47
4.5. Reflexões sobre as experiências analisadas .....	51
5. O PRÊMIO INOVA DO GOVERNO DE MINAS GERAIS: ESTRUTURA, OBJETIVOS E FUNCIONAMENTO .....	57
5.1. Funcionamento do Prêmio Inova .....	57
5.2. Trabalhos vencedores na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2019-2024).....	63
5.3. Pesquisa realizada com participantes do Prêmio Inova .....	74
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	89
6.1. Acertos e potencialidades .....	89
6.2. Equívocos e gargalos.....	90
6.3. Propostas de melhoria .....	94
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	104
9. APÊNDICES.....	118
9.1. APÊNDICE A - Questionário aplicado aos participantes do Prêmio Inova....	118
9.2. APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado .....	121
9.3. APÊNDICE C – SUMÁRIO EXECUTIVO.....	123

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações sociais, tecnológicas e econômicas ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado, alterando continuamente as formas de viver, produzir e se relacionar. Nesse cenário de mudanças constantes, os desafios enfrentados pelas administrações públicas tornam-se igualmente dinâmicos e complexos, exigindo respostas cada vez mais ágeis, criativas e eficientes para lidar com a diversidade das demandas sociais (HALVORSEN *et al.*, 2005). A busca por soluções inovadoras para enfrentar desafios públicos deixa, assim, de ser um diferencial e passa a constituir uma necessidade do Estado contemporâneo.

Para que a administração pública consiga formular e implementar soluções inovadoras para lidar com os desafios, diferentes caminhos podem ser adotados. Um deles é a articulação com a iniciativa privada, seja por meio da contratação de soluções ou de consultorias. Outro caminho é fomentar a inovação dentro do Estado, a partir dos próprios servidores públicos. Por estarem diretamente envolvidos na execução das políticas e na oferta de serviços públicos, esses profissionais vivenciam de perto os desafios que emergem na prática da gestão e da implementação das ações governamentais, o que lhes permite identificar oportunidades e propor ideias potencialmente inovadoras para enfrentar os problemas públicos (BORINS, 2001; HARTMANN; HARTMANN, 2020).

A mobilização do potencial inovador dos servidores públicos pode ocorrer de diferentes maneiras. Uma delas é por meio do estímulo à inovação espontânea, quando os próprios servidores encontram, em seu cotidiano de trabalho, espaço para propor e implementar ideias inovadoras de forma contínua e descentralizada. Outra possibilidade é a criação de estruturas voltadas explicitamente à experimentação e ao desenvolvimento de novas soluções, como os laboratórios de inovação governo. Há ainda uma terceira estratégia que vem sendo adotada no Brasil e em outros países: os prêmios de inovação. Nesses casos, a administração pública cria uma iniciativa que convida ativamente os servidores a apresentarem ideias ainda não implementadas, consideradas potencialmente inovadoras, que passam por um processo de seleção, reconhecimento e implementação da mais promissora.

É nesse contexto que se insere o Prêmio Inova Minas Gerais, concebido pelo Governo de Minas Gerais como uma estratégia para identificar ideias com potencial inovador para solucionar desafios públicos, a partir das propostas elaboradas pelos

próprios servidores estaduais. Entre suas modalidades, destaca-se a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, objeto central deste estudo, voltada à identificação de propostas ainda não executadas, mas com potencial de contribuir para a melhoria da gestão pública e dos serviços oferecidos à sociedade.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a categoria “Ideias Inovadoras Implementáveis” do Prêmio Inova Minas Gerais, identificando fatores que favorecem ou limitam a implementação das ideias vencedoras e propondo recomendações para seu aprimoramento. Para tanto, propõe-se:

- Examinar iniciativas nacionais e internacionais em que administrações públicas coletam ideias inovadoras ainda não implementadas diretamente de seus servidores, identificando boas práticas e estratégias voltadas à implementação das ideias vencedoras;
- Analisar a categoria “Ideias Inovadoras Implementáveis” do Prêmio Inova em sua concepção e funcionamento, considerando sua estrutura e os elementos que influenciam a implementação das ideias vencedoras;
- Elaborar recomendações que contribuam para o aprimoramento da capacidade do Prêmio Inova do Governo de Minas Gerais em impulsionar a implementação das ideias reconhecidas pelo próprio prêmio no âmbito governamental.

A relevância desse objeto de estudo é reforçada por Nobre (2022), que, ao analisar outra categoria do Prêmio Inova, a categoria Iniciativas já implementadas, recomendou que pesquisas futuras se debruçassem sobre a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, especialmente no que diz respeito à sua efetividade na implementação das ideias vencedoras de cada edição. Atender a essa recomendação significa aprofundar uma lacuna identificada na literatura e contribuir com a discussão.

Além disso, como apontam Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), inovar não se resume à geração de novas ideias: a inovação só se concretiza quando essas ideias são efetivamente implementadas e produzem impacto. Nesse sentido, compreender os fatores que favorecem ou limitam a implementação das propostas vencedoras do Prêmio Inova torna-se essencial para avaliar o real potencial de transformação dessa iniciativa.

Assim, este trabalho se justifica pela necessidade de analisar a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova, com foco em sua capacidade de apoiar a implementação das propostas vencedoras. Ao identificar barreiras e condições favoráveis nesse processo, a pesquisa contribui não apenas para o aprimoramento da própria iniciativa em Minas Gerais, mas também para o debate mais amplo sobre como programas de reconhecimento podem se estruturar para ir além da seleção da melhor ideia e efetivamente promover a implementação da proposta vencedora.

A dissertação está estruturada em sete capítulos. O Capítulo 1 apresenta o objeto de estudo, os objetivos geral e específicos e a justificativa da pesquisa. O Capítulo 2 discute o referencial teórico sobre inovação no setor público, abordando seus principais conceitos, os atores envolvidos e os mecanismos institucionais que a estimulam. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando o percurso, as etapas e as estratégias utilizadas na investigação. O Capítulo 4 analisa experiências consolidadas de reconhecimento de ideias inovadoras de servidores públicos no Brasil e no exterior, destacando semelhanças, diferenças e aprendizados relevantes. O Capítulo 5 apresenta a estrutura, os objetivos e os mecanismos do Prêmio Inova do Governo de Minas Gerais, incluindo a análise de uma pesquisa realizada com ex-participantes, cujas percepções contribuem para compreender pontos fortes e aspectos a aprimorar na iniciativa. O Capítulo 6 discute os resultados à luz do referencial teórico e das evidências reunidas, examinando potencialidades e gargalos da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova e propondo recomendações. Por fim, o Capítulo 7 reúne as considerações finais, sintetizando os principais achados e indicando possibilidades para pesquisas futuras.

## **2. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: CONCEITOS, ATORES E MECANISMOS**

### **2.1. Conceituando inovação no setor público**

A inovação é um conceito amplamente estudado e discutido em diferentes áreas do conhecimento. Schumpeter (1934), um expoente nessa discussão, define a inovação como a introdução de novos produtos, métodos de produção ou mercados. Sua abordagem, conhecida como inovação schumpeteriana, enfatiza o papel da ruptura e da destruição criativa como motores do desenvolvimento econômico, ao destacar que o progresso ocorre por meio da substituição de práticas estabelecidas por novas soluções mais eficientes.

Após as contribuições de Schumpeter, houve, conforme apontado por Cavalcante (2017), a ampliação do escopo dos estudos sobre inovação ao longo do tempo. Inicialmente centrado na produção manufatureira e em setores econômicos tradicionais, o debate sobre inovação passou a incorporar também o setor de serviços. Essa mudança reflete uma evolução na compreensão do conceito, que deixou de se restringir à criação de novos produtos e passou a englobar também a reformulação de processos e métodos de trabalho.

A evolução nas discussões sobre o conceito de inovação trouxe também a compreensão de que ela não se restringe às mudanças disruptivas, mas abrange igualmente transformações graduais. Soares (2009) destaca que a inovação pode ocorrer tanto por meio de transformações radicais quanto de melhorias incrementais, envolvendo um ciclo que passa pela criação, reformulação, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Nessa mesma linha, Cunha e Severo (2017) definem a inovação como a materialização do novo na prática, resultante da ação humana e frequentemente impulsionada por um componente coletivo. Dessa forma, os conceitos apresentados convergem ao enfatizar que inovar não significa necessariamente promover grandes rupturas, mas também efetivar mudanças que aprimorem o que já existe de maneira eficaz.

Nesse sentido, é importante destacar que a inovação não se esgota no momento em que uma ideia surge. Como observa Alencar (1995), a criatividade constitui o componente ideacional da inovação, mas é na concretização e aplicação das ideias que reside a inovação propriamente dita. Dessa forma, a efetivação das

ideias torna-se condição indispensável para que a inovação se materialize e produza resultados concretos.

Eventualmente, as discussões relacionadas à inovação passaram a abordar com maior frequência a inovação no setor público. Esse movimento representa um desdobramento natural, uma vez que os desafios e problemas enfrentados pela administração pública estão em constante evolução, exigindo uma capacidade permanente de adaptação para lidar com contextos cada vez mais complexos e dinâmicos.

Osborne e Brown (2005) conceituam a inovação no setor público como a introdução de elementos novos na administração, o que pode incluir a adoção de novos conhecimentos, a reorganização estrutural ou a ampliação de novas competências gerenciais. Nesse sentido, a inovação no âmbito governamental não se limita apenas à implementação de tecnologias ou processos modernos, mas também à reformulação de práticas e modelos de gestão que tornem a administração mais eficiente e alinhada às necessidades da sociedade.

No contexto governamental, a inovação pode se manifestar em diversas dimensões, como mudanças nos serviços e nos processos produtivos, novas formas de entrega e interação com os usuários, reorganização administrativa, reformulação conceitual de objetivos e estratégias, além de aprimoramentos nas formas de cooperação entre instituições (HAUKNES; ROSTE; MILES, 2005). Para os autores, essas diferentes categorias reforçam a complexidade da inovação no setor público, que vai além da adoção de novas tecnologias, envolvendo também transformações institucionais e sociais que impactam a formulação e a implementação de políticas públicas.

Para Leyden (2017), a inovação no setor público consiste fundamentalmente na criação de algo inédito, desenvolvendo-se em um contexto naturalmente marcado pela incerteza. Esse caráter incerto reflete a complexidade dos desafios enfrentados pela administração pública, exigindo que novas soluções sejam formuladas de maneira adaptável e experimental, a fim de responder de forma eficaz às demandas emergentes da sociedade.

As perspectivas de Osborne e Brown (2005), Hauknes, Roste e Miles (2005) e Leyden (2017) sobre inovação no setor público, portanto, convergem ao reconhecer a necessidade de transformação na administração pública, embora enfatizem aspectos

distintos desse processo. Osborne e Brown (2005) enfatizam a modernização da gestão como um eixo central da inovação, enquanto Hauknes, Roste e Miles (2005) ampliam essa visão ao considerar diferentes dimensões, incluindo mudanças na prestação de serviços, reorganização administrativa e interação institucional. Leyden (2017), por sua vez, ressalta o aspecto da incerteza inerente à inovação no setor público, apontando a necessidade de abordagens experimentais para inovar. Em conjunto, esses autores evidenciam que a inovação governamental não se limita à incorporação de novas tecnologias, mas envolve um processo dinâmico de adaptação e transformação, essencial para aprimorar a capacidade do Estado em responder às demandas sociais.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU/UNDESA, 2007, apud MINAS GERAIS, 2018), a inovação no setor público pode ocorrer por meio da introdução de novos elementos, da reformulação de práticas já estabelecidas ou da substituição de métodos tradicionais por abordagens significativamente diferentes. Para a Organização, esse processo envolve a criação de novos produtos, políticas, programas, bem como a adoção de novas estratégias e processos, permitindo que a administração pública responda de maneira mais eficaz e eficiente às necessidades da sociedade.

De forma complementar, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012, apud MINAS GERAIS, 2018) indica que a inovação no setor público está relacionada à adoção de novas operações ou produtos que resultem em maior eficiência, melhoria na qualidade dos serviços e aumento da satisfação dos usuários. Essa perspectiva ressalta a necessidade de que governos adotem abordagens inovadoras não apenas para modernizar suas estruturas, mas também para garantir que as políticas e serviços públicos atendam de maneira mais eficaz às demandas da sociedade.

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública do Brasil (ENAP, 2017), a inovação no serviço público refere-se à modificação de práticas preexistentes ou ao desenvolvimento de novas abordagens que resultem em impactos positivos tanto para a administração pública quanto para a sociedade. Esse processo ocorre por meio da incorporação de novos elementos à gestão pública ou da reconfiguração de mecanismos já existentes, promovendo maior eficiência, adaptabilidade e capacidade de resposta às demandas sociais.

Enquanto a ONU/UNDESA (2007, apud MINAS GERAIS, 2018)) enfatiza a inovação como um meio de transformação estrutural, que pode substituir práticas tradicionais por abordagens inteiramente novas, a OCDE (2012, apud MINAS GERAIS, 2018) e a ENAP (2017) ampliam essa visão ao ressaltar que a inovação também pode ocorrer por meio da otimização de processos e do aprimoramento da prestação de serviços. Esse entendimento reforça a ideia de que a inovação no setor público não se limita à introdução de novas tecnologias ou políticas institucionais, mas pode também envolver melhorias capazes de tornar os serviços públicos mais eficientes, responsivos e alinhados às demandas sociais. Dessa forma, a inovação pode se manifestar tanto por meio de grandes reformas quanto por mudanças incrementais, promovendo melhorias graduais que resultam em maior efetividade e adaptabilidade da gestão pública.

Considerando a diversidade de definições e abordagens sobre inovação no setor público, apresentadas por diferentes autores, elaborou-se um quadro síntese com o objetivo de sistematizar as principais concepções identificadas. O Quadro 1 permite uma visão comparativa das perspectivas teóricas, destacando os elementos centrais de cada definição e evidenciando os aspectos comuns e distintivos entre as contribuições analisadas.

**Quadro 1 - Definições de inovação no setor público segundo autores e instituições selecionados**

<b>Autor/Instituição</b>	<b>Definição de Inovação no Setor Público</b>
Osborne e Brown (2005)	Introdução de novos elementos na administração pública, incluindo novos conhecimentos, reorganização estrutural e ampliação de competências gerenciais para modernizar a gestão e torná-la mais eficiente.
Hauknes, Roste e Miles (2005)	Mudanças em serviços, processos produtivos, formas de entrega, interação com usuários, reorganização administrativa e cooperação entre

	instituições, indo além da adoção de novas tecnologias.
Leyden (2017)	Criação de soluções inéditas em um ambiente de incerteza, exigindo abordagens experimentais e adaptáveis para lidar com desafios complexos da administração pública.
ONU/UNDESA (2007)	Introdução de novos elementos, reformulação de práticas estabelecidas ou substituição de métodos tradicionais, abrangendo novos produtos, políticas e processos para tornar a administração pública mais eficaz.
OCDE (2012)	Adoção de novas operações ou produtos voltados para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade dos serviços públicos e elevar a satisfação dos usuários.
ENAP (2017)	Modificação de práticas preexistentes ou desenvolvimento de novas abordagens, incorporando novos elementos à gestão pública para promover maior eficiência, adaptabilidade e capacidade de resposta.

Fonte: Elaboração própria a partir de Osborne e Brown (2005); Hauknes, Roste e Miles (2005); Leyden (2017); ENAP (2017); MINAS GERAIS (2018).

A diversidade de definições apresentadas evidencia que a inovação no setor público é um fenômeno multifacetado, que pode envolver tanto mudanças estruturais profundas quanto aprimoramentos incrementais. Embora haja variações na forma como diferentes autores e instituições conceituam a inovação, há um consenso de que ela representa um mecanismo essencial para a modernização da gestão pública e para a melhoria na prestação de serviços à sociedade. Diante disso, torna-se

desejável compreender as estratégias que podem ser adotadas para promover a inovação no setor público, de modo a garantir que essas transformações ocorram de forma eficaz e alinhada às necessidades sociais.

## **2.2. Estratégias para promover a inovação no setor público**

A inovação no setor público desempenha um papel estratégico na modernização da administração e na melhoria dos serviços prestados à sociedade. Para Mulgan e Albury (2003), a inovação deve ser encarada como um eixo central da governança, garantindo maior eficiência e capacidade de adaptação diante de desafios emergentes. Cavalcante (2017) reforça essa visão ao destacar que a inovação não apenas aprimora a prestação de serviços, mas também fortalece a capacidade institucional dos governos para lidar com a crescente complexidade das demandas sociais. Dessa forma, a inovação não se restringe a uma vantagem competitiva, mas se torna um elemento indispensável para garantir a efetividade da gestão pública em um ambiente dinâmico.

Além de seu impacto externo, a inovação também desempenha um papel fundamental na melhoria dos processos internos da administração pública. Salgado (2009) enfatiza que a inovação pode atuar como um mecanismo de prevenção de falhas governamentais, mitigando riscos relacionados à burocracia excessiva, ineficiência administrativa e até mesmo à ocorrência de práticas ilícitas, que comprometem a transparência e a eficiência econômica.

Nesse contexto, Osborne e Brown (2005) propõem uma visão ampliada da inovação no setor público, que vai além da adoção de novas tecnologias e inclui transformações organizacionais e culturais. Essa perspectiva evidencia que a inovação é um fenômeno multidimensional, que afeta não apenas os serviços oferecidos à população, mas também a própria estrutura administrativa do Estado.

Dessa forma, a inovação no setor público pode ser entendida como um processo dinâmico, que envolve tanto mudanças incrementais quanto transformações radicais. Como destaca Soares (2009), esse processo abrange desde a concepção e reformulação de ideias até sua aceitação e implementação efetiva em serviços, processos e políticas públicas. Assim, a capacidade de inovar torna-se um fator essencial para a evolução da administração pública, permitindo que o Estado atue de

forma mais eficiente, responsiva e transparente diante das demandas sociais contemporâneas.

A partir dessas perspectivas, observa-se que a inovação no setor público não ocorre de maneira uniforme, podendo se manifestar em diferentes dimensões e graus de complexidade. Enquanto alguns autores enfatizam seu papel na modernização da gestão e na adaptação a desafios emergentes, outros destacam sua função na mitigação de riscos e na transformação organizacional. Essa diversidade de enfoques sugere que a inovação na administração pública pode assumir múltiplas formas, variando conforme o contexto institucional e as demandas da sociedade. Neste contexto, Karo e Kattel (2016) propõem uma classificação das principais funções inovadoras desempenhadas pelo setor público, agrupando-as em seis categorias.

A primeira refere-se ao investimento público em ciência, tecnologia e inovação (CTI), que se dá tanto na forma de pesquisa básica quanto aplicada. Esse tipo de inovação estatal tem sido essencial no desenvolvimento de novas tecnologias, como demonstrado no caso do *iphone*, que incorpora diversas tecnologias financiadas com recursos públicos (MAZZUCATO, 2013).

A segunda categoria diz respeito à inovação via compras públicas, por meio da qual o Estado estimula o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos ao definir requisitos específicos em suas aquisições. Esse tipo de inovação ocorre quando o setor público define critérios que orientam o mercado a desenvolver soluções inovadoras.

Além dessas funções voltadas ao estímulo econômico, os autores também destacam, como terceira categoria, as inovações institucionais econômicas, que dizem respeito à criação de novas soluções institucionais para modificar as regras do jogo na economia. Um exemplo clássico é a invenção do banco central, que teve papel fundamental no desenvolvimento econômico da Alemanha no século XIX.

A quarta categoria relaciona-se às inovações institucionais e políticas. Em contextos mais recentes, esse tipo de inovação pode incluir experimentações com sistemas de governança participativa.

A quinta categoria, inovações nos serviços públicos, envolve esforços para transformar a forma como os serviços governamentais são prestados. Os autores destacam, por exemplo, as novas soluções baseadas em tecnologia da informação que vêm sendo desenvolvidas no setor público.

Por fim, a inovação organizacional no setor público refere-se à criação de novas estruturas administrativas voltadas à experimentação e aprendizado. Nesse contexto, destacam-se os laboratórios de inovação, que buscam responder a desafios específicos por meio de abordagens experimentais dentro da própria administração pública.

Diante dessa classificação, percebe-se que a inovação no setor público pode assumir diferentes formas, variando conforme o papel exercido pelo Estado no fomento a novas soluções. Para sistematizar essas abordagens, o Quadro 2 apresenta um resumo com as principais formas de o setor público inovar, conforme delineadas por Karo e Kattel (2016).

**Quadro 2 - Categorias de inovação no setor público segundo Karo e Kattel (2016)**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Investimento público em CTI	Financiamento estatal em pesquisa básica e aplicada, impulsionando avanços tecnológicos.
Inovação via compras públicas	Compras governamentais que estimulam o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.
Inovações institucionais econômicas	Reformulação de regras econômicas, como a criação de bancos centrais.
Inovações institucionais políticas	Mudanças nas regras políticas, incluindo experimentações com governança participativa.
Inovações nos serviços públicos	Transformação na prestação de serviços, incorporando novas soluções tecnológicas.
Inovação organizacional no setor público	Criação de estruturas experimentais, como laboratórios de inovação.

Fonte: Elaboração própria a partir de Karo e Kattel (2016).

Essas classificações evidenciam a diversidade de abordagens pelas quais o Estado pode fomentar a inovação, reforçando seu papel na modernização da administração pública e no desenvolvimento de soluções para desafios governamentais. Dessa forma, o setor público não apenas incentiva a inovação, mas também atua diretamente na criação e implementação de novas tecnologias e estratégias.

As diversas abordagens sobre inovação no setor público demonstram que esse processo pode ocorrer por diferentes caminhos, seja por meio da modernização da gestão, da adoção de novas tecnologias, da reformulação de estruturas institucionais ou da reconfiguração de políticas e serviços. Independentemente da estratégia adotada, a efetividade da inovação depende da identificação precisa dos desafios enfrentados pela administração pública e do desenvolvimento de soluções adequadas para esses problemas. Nesse sentido, uma das possibilidades para aprimorar esse processo está na incorporação do conhecimento acumulado pelos servidores públicos, que, por sua atuação cotidiana, podem possuir uma visão aprofundada das dificuldades existentes. A seguir, discute-se como os servidores podem contribuir para a inovação governamental.

### **2.3. Como os servidores públicos podem contribuir para a inovação no setor público?**

Os servidores públicos desempenham um papel central na administração pública, uma vez que estão diretamente envolvidos na execução das políticas e serviços, acumulando conhecimento detalhado sobre os desafios existentes. Esse conhecimento prático torna-se um recurso estratégico tanto para a identificação precisa de problemas quanto para a formulação de soluções inovadoras. No entanto, para que essa participação seja efetiva, é necessário que existam mecanismos institucionais que incentivem a colaboração e o engajamento dos servidores nesse processo.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) destacam que a inovação social não é exclusivamente um processo de cima para baixo, nem apenas de base comunitária, mas resulta da combinação entre indivíduos criativos e instituições de grande porte, como os governos. Nesse contexto, os servidores públicos desempenham um papel fundamental, seja como formuladores de políticas capazes de criar condições

institucionais e orçamentárias para novas ideias, seja como agentes da linha de frente que, em contato direto com usuários e problemas cotidianos, fornecem diagnósticos, propostas e feedback essenciais para aprimorar os serviços públicos.

Em similar entendimento, Borins (2001) destaca que a existência de uma cultura organizacional que priorize o aprendizado contínuo e a colaboração favorece a inovação na administração pública. Ambientes institucionais estruturados dessa maneira tendem a estimular o engajamento dos servidores, criando oportunidades para que contribuam ativamente com ideias e aprimorem os processos administrativos.

A abordagem colaborativa parte do pressuposto de que o conhecimento coletivo pode gerar soluções mais eficazes do que a expertise individual. Prahalad e Ramaswamy (2004) argumentam que a construção de ideias de forma colaborativa, ao integrar diferentes experiências e perspectivas, resulta em soluções mais consistentes e alinhadas aos problemas reais. No contexto da administração pública, essa lógica se torna particularmente relevante, uma vez que as decisões afetam diretamente a sociedade, tornando essencial a participação dos agentes públicos na formulação de soluções para garantir sua efetividade

Percebe-se, portanto, que Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Borins (2001) apresentam reflexões convergentes sobre o papel dos servidores públicos na inovação ao afirmar que esses agentes não devem ser apenas executores de tarefas, mas participantes ativos na identificação de problemas e no desenvolvimento de soluções inovadoras. Enquanto Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) ressaltam que os servidores públicos são fundamentais para criar condições institucionais e incorporar diagnósticos e feedback essenciais à inovação, Borins (2001) destaca que esse engajamento depende da existência de uma cultura organizacional que valorize a colaboração e o aprendizado contínuo, em consonância com a perspectiva de construção colaborativa de valor discutida por Prahalad e Ramaswamy (2004). Assim, a promoção da inovação no setor público não se restringe ao estímulo individual, mas requer um ambiente institucional favorável à experimentação e à troca de conhecimento.

Segundo Hartmann e Hartmann (2020), servidores públicos que atuam na linha de frente acumulam conhecimento tácito a partir de sua vivência cotidiana, especialmente quando enfrentam problemas não previstos pelas normas

organizacionais. Essa posição lhes permite identificar desafios de forma singular e propor soluções inovadoras, de modo que sua participação se torna estratégica para assegurar que as inovações estejam alinhadas às condições concretas enfrentadas pela administração pública.

Além disso, a proximidade dos servidores com os cidadãos possibilita uma compreensão mais apurada das reais demandas da população, permitindo que suas propostas inovadoras estejam mais alinhadas com as necessidades sociais. De acordo com Moore (1995), os servidores públicos desempenham um papel essencial na criação de valor público, pois sua interação cotidiana com usuários dos serviços permite a identificação de problemas e oportunidades de inovação. Da mesma forma, Hartley (2005) argumenta que a inovação no setor público resulta da interação entre diferentes atores institucionais e da capacidade de adaptação dos serviços públicos a novas demandas. A autora destaca que a troca de conhecimento e a aprendizagem organizacional desempenham um papel fundamental nesse processo, permitindo que experiências inovadoras sejam compartilhadas e aplicadas em novos contextos.

A promoção de uma cultura de inovação no setor público requer não apenas a iniciativa individual dos servidores, mas também um ambiente institucional que favoreça a experimentação e a colaboração. Mazzucato (2013) argumenta que o Estado desempenha um papel fundamental como agente empreendedor, sendo responsável por investimentos de alto risco que frequentemente resultam em inovações significativas. Ela destaca que muitas das tecnologias modernas, como a internet e o GPS, tiveram origem em investimentos estatais, enfatizando que uma postura proativa do governo pode catalisar avanços tecnológicos e sociais. Nesse contexto, os servidores públicos, ao serem incentivados a participar ativamente de processos inovadores, podem se tornar peças-chave na criação e implementação de soluções inovadoras.

Portanto, a construção de um ambiente que favoreça a inovação no setor público depende de múltiplos fatores, incluindo políticas governamentais que incentivem a experimentação, liderança que promova a colaboração e a adoção de tecnologias, e a participação ativa dos servidores públicos como agentes de mudança. Mazzucato (2013) e Margetts et al. (2015) oferecem perspectivas complementares sobre como esses elementos podem ser integrados para promover a inovação e melhorar a qualidade dos serviços públicos.

A capacitação e valorização dos servidores públicos são fundamentais para a promoção de um ambiente inovador na administração pública. Mazzucato e Collington (2024) observam que há episódios nos quais governos recorreram a consultorias privadas de forma desnecessária, o que pode comprometer o fortalecimento das capacidades internas do Estado e limitar sua autonomia na resolução de problemas complexos. Elas apontam que essa prática, em certos contextos, pode tornar os governos menos aptos a enfrentar desafios contemporâneos. Nesse sentido, uma estratégia viável seria utilizar o conhecimento dos próprios servidores, já que eles '(...) possuem *know-how* e experiências de mais longo prazo que podem ser os elementos básicos da inovação' (MAZZUCATO; COLLINGTON, 2024, p. 317).

Diante da diversidade de perspectivas teóricas sobre as potencialidades da participação dos servidores públicos na inovação, torna-se relevante sintetizar os principais argumentos apresentados ao longo desta seção. O Quadro 3 sistematiza as contribuições de diferentes autores, destacando como cada um aborda a relação entre servidores públicos e inovação no setor público.

**Quadro 3 - Concepções sobre o papel dos servidores públicos na inovação**

Autor(es)	Conceito
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Destacam que os servidores públicos têm papel essencial como formuladores de políticas e agentes de linha de frente, criando condições institucionais e fornecendo diagnósticos e feedback que sustentam a inovação no setor público.
Borins (2001)	Destaca que a inovação é facilitada por uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo e a colaboração.
Prahalad e Ramaswamy (2004)	Argumentam que a construção colaborativa de ideias gera soluções mais eficazes e alinhadas às necessidades do público.
Hartmann e Hartmann (2020)	Apontam que os servidores da linha de frente possuem um conhecimento

	aprofundado dos desafios administrativos, tornando-se fontes estratégicas para a inovação.
Moore (1995)	Destaca que os servidores desempenham um papel essencial na criação de valor público por meio da interação com os cidadãos e da identificação de oportunidades inovadoras.
Hartley (2005)	Enfatiza que a inovação resulta da interação entre diversos atores institucionais e da adaptação dos serviços públicos a novas demandas.
Mazzucato (2013, 2024)	Argumenta que o Estado deve atuar como um agente empreendedor e que o fortalecimento das capacidades dos servidores pode reduzir a dependência de consultorias externas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Borins (2001); Prahalad e Ramaswamy (2004); Hartmann e Hartmann (2020); Moore (1995); Hartley (2005); Mazzucato (2013, 2024).

#### **2.4. Casos de inovação no setor público brasileiro desenvolvidos por servidores públicos**

A inovação no setor público pode se manifestar de diversas formas, desde aprimoramentos incrementais em processos administrativos até transformações estruturais que redefinem a prestação de serviços estatais. Diferentemente da inovação conduzida pelo setor privado, que se orienta por incentivos mercadológicos, a inovação governamental deve considerar fatores como transparência e impacto social (OSBORNE; BROWN, 2005; CAVALCANTE, 2017). Nesse contexto, a participação dos servidores públicos no desenvolvimento e na implementação de soluções inovadoras torna-se um elemento central para a modernização da gestão pública. Conforme destacam Borins (2001) e Mazzucato (2013), os servidores

possuem conhecimento aprofundado sobre desafios institucionais e operacionais, o que lhes permite propor alternativas mais adequadas à realidade administrativa. No Brasil, diversas iniciativas exemplificam esse protagonismo dos servidores na concepção e na aplicação de inovações diretamente dentro das instituições públicas, sem dependência de aquisições externas ou parcerias com a iniciativa privada.

A criação de soluções internas por servidores não apenas fortalece a capacidade estatal, mas também promove maior aderência das iniciativas às necessidades institucionais. Um exemplo é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) para digitalizar processos administrativos, eliminando etapas desnecessárias e otimizando fluxos de trabalho (TRF4, 2025). Da mesma forma, o Portal da Transparência, criado pela Controladoria-Geral da União (CGU) em 2004, consolidou-se como um modelo de transparência ativa, sendo concebido e operado integralmente por quadros técnicos do governo federal (CGU, 2025). Em um caso mais recente, há o exemplo da criação do PIX, que, segundo o Presidente do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), foi desenvolvido diretamente pelos servidores públicos da instituição (METRÓPOLES, 2024). Esses casos demonstram que o próprio setor público é capaz de gerar soluções inovadoras, alinhadas às demandas da sociedade e à eficiência administrativa.

Além de iniciativas tecnológicas, a inovação conduzida por servidores públicos também se manifesta na reformulação de políticas públicas e na reorganização de serviços essenciais. O caso da Estratégia Saúde da Família (ESF) ilustra essa dinâmica ao transformar a lógica do atendimento básico à saúde, migrando de um modelo hospitalocêntrico para um enfoque preventivo e comunitário, desenvolvido e expandido por profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS) (FERREIRA et al., 2014). No campo da segurança pública, a criação das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) no Rio de Janeiro exemplifica uma inovação organizacional orientada à aproximação entre forças de segurança e comunidades, modificando a atuação da polícia em territórios antes dominados pelo crime organizado (MORAES, 2015). Essas experiências reforçam o argumento de que os servidores públicos podem desempenhar um relevante papel na introdução de novas práticas e modelos de gestão.

Outro exemplo de inovação interna no setor público é o Poupatempo, iniciativa do governo do Estado de São Paulo que reorganizou a forma como os serviços públicos são ofertados à população. O programa integrou diferentes órgãos em um único espaço, padronizando procedimentos e criando mecanismos de monitoramento da qualidade do atendimento (GUTIERREZ, 2013). Seu desenvolvimento foi conduzido internamente por gestores e técnicos da administração pública estadual, sem recorrer a consultorias privadas. O sucesso do programa influenciou outras unidades federativas, levando à adoção de iniciativas semelhantes em diversos estados brasileiros, o que evidencia seu impacto na modernização da gestão pública.

Além da melhoria de serviços administrativa, o desenvolvimento de ideias inovadoras por servidores públicos pode também ocorrer nas políticas sociais, como pelo Programa de Ensino Integral do Estado de Pernambuco. Implantado a partir de 2004, esse modelo foi desenvolvido por educadores e gestores da rede estadual com o objetivo de ampliar a carga horária escolar e oferecer um currículo mais diversificado, combinando disciplinas tradicionais com formação para cidadania e empregabilidade (SILVA; COSTA, 2019). A concepção do programa ocorreu dentro da Secretaria de Educação do estado, sem influência direta do setor privado, sendo resultado da experimentação e da colaboração entre gestores e professores. O êxito da iniciativa levou à sua expansão, servindo de modelo para políticas nacionais de ensino integral, como o programa federal Novo Ensino Médio (SILVA; COSTA, 2019).

Apesar dos casos bem-sucedidos de inovação no setor público, o desenvolvimento de soluções por servidores enfrenta diversos desafios institucionais. A estrutura hierárquica tradicional da administração pública muitas vezes dificulta a implementação de novas práticas, pois inovações podem ser vistas como ameaças ao status quo organizacional (BORINS, 2001). Além disso, a rigidez dos processos formais, como licitações e normativas de gestão, pode limitar a flexibilidade necessária para experimentação e adaptação de novas ideias (CAVALCANTE, 2017). Outro obstáculo significativo é a escassez de incentivos internos, já que servidores que propõem e implementam inovações nem sempre recebem reconhecimento institucional, o que pode desestimular a busca por melhorias contínuas (HARTLEY, 2005). Apesar dessas barreiras, diversos casos demonstram que, mesmo em um ambiente altamente normatizado, os servidores públicos podem desenvolver soluções inovadoras que transformam a gestão e os serviços oferecidos à população.

A diversidade de inovações promovidas por servidores públicos no Brasil demonstra que a criatividade e a busca por eficiência podem ser impulsionadas mesmo dentro da estrutura pública. Para organizar os exemplos discutidos até o momento, o Quadro 4 apresenta um panorama das iniciativas destacadas nesta subseção, categorizando-as por área de atuação, inovação implementada e principais impactos observados.

**Quadro 4 - Casos de inovação no setor público brasileiro desenvolvidos por servidores**

<b>Área</b>	<b>Inovação Implementada</b>	<b>Principais Impactos</b>
Administração pública	Sistema Eletrônico de Informações (SEI) (TRF4)	Redução da burocracia e otimização da tramitação de processos administrativos.
Tecnologia	PIX e Portal da Transparência (CGU)	Ampliação do acesso público ao sistema financeiro e a dados governamentais, influenciando a criação da Lei de Acesso à Informação.
Saúde	Estratégia Saúde da Família (SUS)	Mudança do modelo de atendimento, priorizando a atenção primária e a prevenção.
Segurança pública	Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) (RJ)	Redefinição do policiamento comunitário em áreas vulneráveis.
Atendimento ao cidadão	Poupatempo (SP)	Integração de serviços públicos em um único espaço, agilizando atendimentos.

Educação	Programa de Ensino Integral (PE)	Expansão do ensino integral como modelo de política educacional nacional.
----------	----------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria a partir de TRF4 (2025); CGU (2024b, 2025); Ferreira et al. (2014); Moraes (2015); Gutierrez (2013); Santos (2022); Silva e Costa (2019).

## 2.5. Mecanismos de estímulo à inovação conduzida por servidores públicos

A promoção da inovação no setor público não ocorre de maneira espontânea, mas depende de estratégias institucionais que incentivem os servidores a propor e implementar soluções inovadoras. Em diversos países, governos têm adotado programas estruturados para fomentar a experimentação dentro das administrações públicas, reconhecendo que a inovação não deve ser vista apenas como um fenômeno pontual, mas sim como um processo contínuo e incentivado por políticas internas (CAVALCANTE, 2017). Entre as estratégias mais eficazes, destacam-se a criação de laboratórios de inovação governamental, a capacitação de servidores em metodologias e a implementação de mecanismos de reconhecimento e premiação de ideias inovadoras criadas pelos próprios servidores públicos.

Uma abordagem relevante é a implementação de laboratórios de inovação pública, espaços voltados para o desenvolvimento de soluções criativas dentro do próprio governo. Esses laboratórios buscam aproximar servidores de metodologias modernas de inovação, promovendo a experimentação controlada e a colaboração interdisciplinar (TIDD; BESSANT, 2015). No Brasil, um dos primeiros laboratórios desse tipo foi o GNova, criado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para apoiar órgãos públicos na cocriação de serviços mais eficientes e acessíveis. O GNova se consolidou como referência ao utilizar técnicas como design de serviços e testes de protótipos em problemas reais da administração pública, demonstrando que a inovação pode ser fomentada de maneira estruturada, sem depender exclusivamente de incentivos financeiros (ENAP, 2017).

Além dos laboratórios de inovação, outra estratégia fundamental é a capacitação contínua dos servidores públicos em metodologias voltadas para a modernização da gestão. Programas de formação em gestão da inovação, transformação digital e cultura de experimentação têm sido adotados por governos

em diferentes níveis para ampliar a capacidade do funcionalismo em lidar com desafios complexos (MAZZUCATO, 2013). O governo federal, por exemplo, implementou a Rede InovaGov, uma plataforma colaborativa que conecta servidores de diferentes órgãos para compartilhar experiências, boas práticas e ferramentas inovadoras no setor público. Essa rede tem sido um mecanismo importante para disseminar conhecimento e consolidar uma cultura de inovação governamental, evitando que soluções inovadoras fiquem restritas a iniciativas isoladas.

Por fim, uma terceira estratégia para incentivar a inovação no setor público tem sido a criação de concursos e premiações voltados a captar e implementar ideias inovadoras de agentes públicos, buscando valorizar a criatividade dos servidores e transformá-la em benefício coletivo. Dos-Reis e Isidro-Filho (2019) observam que os concursos de inovação no setor público surgiram para reconhecer propostas capazes de contribuir para o desenvolvimento das instituições governamentais, de seus parceiros e usuários de serviços. Nesse sentido, tais iniciativas oferecem aos servidores um espaço formal para apresentar novas ideias, permitindo que experiências acumuladas no cotidiano da operacionalização das políticas públicas se transformem em possíveis soluções para lidar com problemas públicos.

Ao longo do capítulo, discutiu-se a inovação a partir de diferentes perspectivas, desde suas definições clássicas até entendimentos mais recentes que a concebem como um processo que pode envolver tanto rupturas quanto melhorias incrementais. Foi ressaltada a importância de que as ideias não permaneçam apenas no campo da criatividade, mas avancem para a implementação, condição necessária para que se convertam em inovação. No setor público, a literatura mostrou que um dos caminhos para que soluções inovadoras sejam concebidas é o aproveitamento do conhecimento acumulado pelos servidores públicos em sua atuação cotidiana. Três estratégias têm se destacado nesse sentido: a criação de laboratórios de inovação governamental, a capacitação de servidores em metodologias modernas de gestão e a implementação de mecanismos de reconhecimento e premiação de ideias inovadoras propostas pelos próprios agentes públicos. É sobre essa última estratégia que este trabalho se concentra, analisando a categoria “Ideias Inovadoras Implementáveis” do Prêmio Inova Minas Gerais, a fim de compreender suas potencialidades e gargalos. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação caracteriza-se como qualitativa e descritiva, uma vez que busca compreender em profundidade uma iniciativa específica da administração pública: a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é adequada quando se pretende analisar fenômenos no contexto em que ocorrem, considerando os significados atribuídos pelos atores e as condições institucionais que os envolvem. Creswell (2009) reforça que esse tipo de investigação não se limita a quantificar dados, mas a interpretar os elementos que conferem sentido ao objeto de estudo.

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu por meio de revisão bibliográfica e análise documental. A revisão bibliográfica buscou sistematizar contribuições teóricas sobre inovação no setor público, com foco em literatura que discute o potencial do papel dos servidores na formulação de soluções inovadoras para desafios públicos. Para Creswell (2009), a revisão da literatura é um processo essencial, pois permite situar o objeto de estudo em relação ao conhecimento já produzido e orientar a definição das categorias analíticas.

A análise documental concentrou-se nos editais, regulamentos e relatórios institucionais do Prêmio Inova Minas Gerais, assim como em documentos de iniciativas comparadas no Brasil e no exterior, como o Inoves, o Prêmio Sul-Mato-Grossense, o Civil Service Data Challenge e o programa 10x. Godoy (1995) observa que documentos institucionais são fontes importantes para compreender práticas organizacionais, já que expressam escolhas formais e registram a trajetória de políticas e programas. Além disso, a pesquisa utilizou dados quantitativos secundários disponibilizados pelo Governo de Minas Gerais referentes às ideias submetidas e premiadas, utilizados em caráter descritivo, de modo a apoiar a análise qualitativa.

Os dados secundários utilizados nesta pesquisa tiveram origem em um diagnóstico institucional sobre o Prêmio Inova Minas Gerais, conduzido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão em 2023 (MINAS GERAIS, 2023). A realização desse diagnóstico foi noticiada pela Agência Minas Gerais (2023), ocasião em que se tomou conhecimento da existência do estudo. A partir dessa informação, foi encaminhada solicitação formal, via correio eletrônico, ao Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais, que disponibilizou os documentos em formato

anonimizado. Ressalta-se que o material foi fornecido em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

A interpretação dos dados coletados neste estudo foi realizada por meio da análise de conteúdo, técnica sistematizada por Bardin (2016), aplicada especificamente às respostas abertas do questionário respondido pelos participantes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis. Os dados utilizados são de caráter secundário, provenientes do diagnóstico realizado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais em 2023 com participantes do Prêmio Inova. Esse levantamento contemplou 123 respondentes ao questionário e nove entrevistados, dos quais foram considerados, para os fins desta pesquisa, apenas os participantes da categoria em análise. Após a aplicação de filtros, resultou-se em uma subamostra composta por 77 respondentes do questionário e dois entrevistados. Nas respostas fechadas, aplicou-se tratamento estatístico descritivo, incluindo sistema de pontuação decrescente nas questões de ranqueamento e cálculo da pontuação média de cada benefício identificado. Já as respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo, desenvolvida em três fases – pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados –, possibilitando a identificação de categorias temáticas, padrões e recorrências no conjunto dos dados.

Ainda que este estudo mobilize dados quantitativos secundários de caráter descritivo, sua interpretação é conduzida sob uma lógica qualitativa, voltada à compreensão dos fatores institucionais e contextuais que influenciam a implementação das ideias reconhecidas. Dessa forma, a opção metodológica justifica-se pelo objetivo de identificar fatores que favorecem ou limitam a implementação das ideias premiadas, priorizando a análise de conteúdos e contextos.

No caso das entrevistas semiestruturadas, o número reduzido de participantes (dois na categoria analisada) não permitiu generalizações, motivo pelo qual foi adotada uma leitura descritiva e interpretativa, sem a aplicação da análise de conteúdo. Ainda assim, esses depoimentos forneceram indícios complementares que ajudaram a cotejar e enriquecer os resultados obtidos com o questionário. A utilização conjunta de questionários e entrevistas, mesmo a partir de dados secundários, permitiu integrar múltiplas fontes de evidência, recurso que Yin (2009) destaca como fundamental em pesquisas de estudo de caso.

Para viabilizar a análise comparativa entre a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais e as demais experiências estudadas, foram definidos critérios comuns de observação. Esses critérios buscaram captar os elementos mais relevantes do desenho e do funcionamento das iniciativas, de forma a permitir a identificação de semelhanças, diferenças e boas práticas passíveis de adaptação à iniciativa mineira. Foram considerados quatro eixos principais: (i) a natureza do reconhecimento oferecido (se simbólico, financeiro ou institucional); (ii) a existência de apoio técnico e/ou financeiro após a premiação; (iii) o grau de obrigatoriedade ou indução para que as ideias vencedoras avancem para a fase de implementação; e (iv) os resultados efetivos registrados e comunicados. A escolha desses eixos reflete a preocupação central da pesquisa com a conversão de ideias em resultados concretos, aspecto ressaltado por Yin (2009) como decisivo em estudos de caso, nos quais a definição clara das unidades de análise e dos critérios de observação é essencial para a validade da investigação.

Algumas limitações devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, a pesquisa trabalhou predominantemente com dados secundários oriundos do diagnóstico realizado pela Seplag em 2023, sem a realização de coleta primária junto aos participantes. Embora esse material tenha se mostrado suficiente para atender aos objetivos propostos, o recurso a dados já disponíveis impôs restrições quanto à profundidade de exploração de percepções individuais. No caso das entrevistas, o número reduzido de respondentes da categoria analisada (dois vencedores) não permitiu generalizações, restringindo-se a uma leitura descritiva e interpretativa.

Por fim, destaca-se um importante ponto: este estudo não se propõe a avaliar o mérito das ideias apresentadas pelos servidores. Ou seja, não é objetivo desta dissertação discutir se as propostas submetidas ou vencedoras são de fato inovadoras, se solucionam adequadamente problemas públicos ou se produzem impacto relevante caso sejam implementadas. O foco recai sobre uma etapa anterior: a análise do desenho institucional do Prêmio Inova, em particular da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, e sua capacidade de favorecer ou limitar a implementação das ideias reconhecidas. Assim, a investigação concentra-se em compreender até que ponto o arranjo do prêmio contribui para transformar o reconhecimento em ação prática, quais são os seus acertos, insuficiências e oportunidades de aprimoramento.

## **4. EXPERIÊNCIAS CONSOLIDADAS DE RECONHECIMENTO DE IDEIAS INOVADORAS DE SERVIDORES PÚBLICOS: O QUE ELAS NOS ENSINAM?**

A inovação no setor público, como discutido no capítulo anterior, pode ser incentivada por estratégias institucionais voltadas ao levantamento de ideias inovadoras propostas pelos próprios servidores públicos. Entre essas estratégias, destacam-se iniciativas promovidas por administrações públicas com o objetivo de reconhecer e estimular a participação dos servidores na proposição de soluções inovadoras para desafios enfrentados pelos governos. Este capítulo analisa algumas dessas experiências consolidadas, no Brasil e em outros países, selecionadas por possuírem categorias ou modelos de funcionamento dedicados ao reconhecimento de ideias inovadoras ainda não implementadas. Ao estudar essas iniciativas, pretende-se identificar elementos comuns e diferenças relevantes que possam contribuir para a discussão.

### **4.1. Prêmio Inoves (Espírito Santo)**

O Prêmio Inoves é uma iniciativa do Governo do Estado do Espírito Santo, criada em 2005 e coordenada pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), conforme descrito por Costa (2015). Sua origem também está ligada à reestruturação administrativa estadual naquele ano, com a criação de uma nova Secretaria de Gestão, momento em que se instituiu o prêmio de inovação (COSTA e SOUZA, 2019). O Inoves tem se consolidado como um dos instrumentos mais visíveis de fomento à inovação no serviço público capixaba, atuando como parte de uma estratégia governamental de valorização dos servidores e fortalecimento de uma cultura inovadora (CALIMAN, 2023).

Seu público-alvo é amplo e abrange equipes de servidores dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, tanto no nível estadual quanto municipal, além de integrantes do Ministério Público, Tribunal de Contas e Defensoria Pública do Espírito Santo (FREITAS, 2012; COSTA, 2015; ENAP, 2020). Como reforçado pela Enap (2020, p. 89), "o Prêmio Inoves foi criado em 2005 para promover o desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo no serviço público capixaba."

A criação do Prêmio Inoves esteve associada à necessidade de reconstruir o vínculo entre o Estado e seus servidores após um período de crise institucional no Espírito Santo. O cenário era marcado por descrédito generalizado, salários atrasados

e ausência de políticas efetivas de valorização do funcionalismo, o que gerava desmotivação e baixa adesão a iniciativas governamentais (FREITAS, 2012). Nesse contexto, a proposta do prêmio surgiu como uma estratégia para reengajar os servidores e estimular sua participação em processos de transformação administrativa. Como relata Freitas (2012, p. 72), “a proposta de fazer o prêmio era justamente para, em primeiro lugar, recuperar essa ligação com o servidor, no sentido de que ele enxergasse novas perspectivas dentro do próprio governo.”

A motivação inicial envolvia também o reconhecimento de iniciativas inovadoras que já existiam, mas que não recebiam visibilidade nem apoio institucional. A intenção era identificar, mapear e valorizar essas experiências, transformando-as em referência para outras áreas do governo (COSTA, 2015). No entanto, o Inovés não se restringe à celebração de ações concluídas: ele também acolhe ideias embrionárias, permitindo que servidores inscrevam propostas ainda não implementadas, mas com potencial de transformação. A própria Enap destaca que o prêmio busca incentivar tanto projetos em andamento quanto “boas ideias de servidores empreendedores que precisam de apoio para sair do papel” (ENAP, 2020, p. 91). Assim, o Inovés passou a funcionar como uma política de estímulo contínuo à cultura de inovação, abrangendo desde a concepção até a difusão de práticas inovadoras no setor público.

O Prêmio Inovés adota uma visão ampliada de inovação no setor público, entendendo-a não apenas como uma solução tecnológica ou ruptura estrutural, mas também como respostas novas para problemas antigos, muitas vezes manifestadas na forma de engajamento, protagonismo e colaboração entre servidores (FREITAS, 2012). Essa concepção permite reconhecer iniciativas que, mesmo sem grande visibilidade ou complexidade, contribuem de forma concreta para a melhoria da gestão pública. O prêmio estimula comportamentos inovadores ao valorizar o caráter empreendedor dos servidores, promovendo uma cultura em que a criatividade e a experimentação se tornam partes legítimas do fazer público (COSTA, 2015).

Entre seus objetivos específicos, destaca-se a promoção de soluções que gerem benefícios percebidos pela sociedade, pelo Estado e pelos próprios servidores (ENAP, 2020). Para isso, o Prêmio Inovés visa “aproximar o Estado e a sociedade, convidando os cidadãos a participarem ativamente na avaliação e reconhecimento de projetos e servidores que podem fazer a diferença em sua vida” (ENAP, 2020, p. 91).

O funcionamento do Prêmio Inoves se estrutura em diversas etapas que começam com a inscrição dos projetos e seguem até a seleção e premiação das iniciativas mais bem avaliadas. A inscrição marca o início do processo, sendo a porta de entrada para a participação no prêmio, que compreende fases como análise técnica e julgamento por uma comissão especializada (CALIMAN, 2023; FREITAS, 2012). Embora projetos implantados há pelo menos seis meses e com resultados verificáveis sejam contemplados em algumas categorias (COSTA, 2015; COSTA e SOUZA, 2019), o Inoves também reserva espaço para propostas ainda não executadas, abrindo a possibilidade de participação a ideias inovadoras em estágio inicial.

As categorias do prêmio são divididas em três tipos: ideia, projeto em desenvolvimento e projeto de resultados, o que permite abarcar diferentes graus de maturidade das propostas (ENAP, 2020, p. 96). A categoria “ideia” é voltada a iniciativas que ainda não foram implementadas, mas que apresentam potencial transformador para a administração pública. Essa categoria é particularmente relevante por permitir que servidores públicos proponham soluções criativas que ainda não saíram do papel, oferecendo visibilidade e incentivo à experimentação. A existência de modalidades como o voto popular reforça ainda mais a dimensão participativa da premiação, ao permitir que a sociedade colabore na valorização dessas propostas (ENAP, 2020).

O Prêmio Inoves não se limita a reconhecer boas propostas, mas também estrutura um conjunto de ações voltadas à implementação das ideias vencedoras, com destaque para aquelas ainda não executadas. A principal estratégia utilizada é a Aceleração de Iniciativas Públicas, uma etapa posterior à premiação que oferece apoio técnico e financeiro às equipes selecionadas. Esse apoio inclui mentorias, oficinas de capacitação, monitoramento técnico e investimento de até R\$ 30 mil por projeto, viabilizando contratações e aquisições com maior flexibilidade administrativa (ENAP, 2020; GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2024). Os recursos são repassados por meio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES), o que permite mais agilidade e autonomia na execução dos projetos (ENAP, 2020). A etapa de aceleração é estruturada conforme o estágio de maturidade das propostas, sendo que, no caso da categoria “ideia”, o foco é aprofundar, validar e consolidar a proposta (ENAP, 2020). Já o apoio técnico oferecido envolve tanto o

acompanhamento direto das ações quanto a conexão com especialistas e mentores de diferentes áreas, além da oferta de mais de 100 horas de capacitação para as equipes envolvidas (ENAP, 2020).

A efetividade dessa estrutura se evidencia na trajetória de projetos vencedores da categoria "ideia", que conseguiram avançar para fases de desenvolvimento antes inacessíveis. Um exemplo é o projeto "VOCÊ POD", do Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (IASSES), que propõe a criação de um podcast feito por jovens privados de liberdade. Após vencer o Inoves, a equipe passou a contar com apoio institucional e com o recurso da aceleração para viabilizar sua execução. Como afirmou uma das idealizadoras, "agora vamos para a fase de aceleração de ideias, na qual vamos decidir como investir o prêmio de R\$ 30 mil no projeto de podcast" (INSTITUTO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO DO ESPÍRITO SANTO, 2024). A trajetória do projeto evidencia como o prêmio atua também como vetor de legitimação institucional e estímulo concreto à inovação, permitindo que ideias com potencial transformador superem barreiras estruturais e avancem no ciclo de políticas públicas.

Desde sua criação em 2005, o Prêmio Inoves reuniu um volume significativo de participações ao longo de suas edições. Segundo Caliman (2023), o programa já recebeu mais de dois mil projetos inscritos, dos quais 237 foram reconhecidos como vencedores. Em sua edição de 2022, por exemplo, foram submetidos 251 projetos, envolvendo diretamente 1387 servidores públicos estaduais e municipais. As iniciativas premiadas são divulgadas por meio de diferentes canais institucionais, como publicações, revistas e o banco de práticas no site oficial do programa, com o objetivo de promover sua disseminação e servir como referência para outras equipes (CALIMAN, 2023).

Para além da premiação, o programa tem buscado ampliar suas estratégias de acompanhamento e apoio à implementação. Segundo a Enap (2020), algumas ideias que enfrentavam barreiras institucionais conseguiram, com o reconhecimento do prêmio, obter apoio de seus dirigentes e dar continuidade ao seu desenvolvimento. Esses exemplos indicam que o Inoves tem buscado construir um percurso que vá além da valorização simbólica, incluindo mecanismos operacionais voltados à viabilidade das propostas vencedoras.

Embora o Prêmio Inoves represente um esforço de promoção da inovação no setor público, há desafios que impactam especialmente as ideias ainda não implementadas. Costa e Souza (2019) destacam que o programa carece de retribuições pecuniárias aos vencedores, o que pode comprometer sua atratividade. Em entendimento semelhante, Freitas (2012, p. 100) apontou que “o prêmio estimula uma perspectiva mais simbólica e de reconhecimento do que material, o que, por vezes, limita o engajamento de servidores mais sobrecarregados.” Nesta linha, Costa (2015) apresenta relatos de servidores que associam o interesse em participar à oportunidade de divulgar seu trabalho.

Do ponto de vista operacional, a Enap (2020) registra que, durante a implementação do novo modelo de aceleração, houve dificuldades como a resistência de gestores de outras secretarias em apoiar projetos de fora de suas pastas, a limitação da equipe responsável pelo programa e até mesmo a desistência de uma das iniciativas vencedoras antes do início da fase de aceleração. Soma-se a isso o fato de que algumas soluções adotadas ao longo do tempo, como a padronização de prêmios em forma de equipamentos ou valores para os projetos, nem sempre se mostraram adequadas às reais necessidades das equipes (ENAP, 2020).

Esses elementos reforçam que, embora o Prêmio Inoves possua potencialidades, há desafios e pontos de atenção a serem observados. Com o objetivo de sistematizar os principais achados, o Quadro 5 resume as informações centrais sobre a iniciativa.

**Quadro 5 - Características do Prêmio Inoves (Espírito Santo)**

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
Como funciona o processo após a submissão?	Após a inscrição, ocorre uma análise técnica e julgamento por uma comissão especializada.
Os vencedores recebem algum prêmio pessoal?	Há certificados e visibilidade institucional, mas não há prêmio financeiro pessoal.
Há investimento financeiro para implementar a ideia?	Sim. O prêmio prevê uma fase chamada Aceleração de Iniciativas Públicas, com

	apoio técnico e financeiro de até R\$ 30 mil por projeto.
Há estratégia/diretriz sobre como a ideia será implementada?	Sim. A etapa de aceleração é estruturada conforme o grau de maturidade das ideias. A categoria “ideia” recebe apoio para aprofundar, validar e consolidar a proposta. São oferecidos mentorias, oficinas, monitoramento técnico e mais de 100 horas de capacitação.
A implementação da ideia é obrigatória?	Não. Há, inclusive, relato de uma iniciativa vencedora que desistiu antes da fase de aceleração, o que indica que nem a primeira etapa é compulsória.
Há casos de ideias premiadas que foram implementadas? Se sim, quantas?	Sim, há pelo menos um exemplo: o projeto “VOCÊ POD”, que avançou para a fase de implementação com apoio do prêmio. No entanto, não há número total informado de quantas ideias premiadas foram efetivamente implementadas até o momento.

Fonte: Elaboração própria a partir de Freitas (2012); Costa (2015); Costa e Souza (2019); Enap (2020); Caliman (2023); Governo do Estado do Espírito Santo (2024); Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo (2024).

#### **4.2. Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública (Mato Grosso do Sul)**

O Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública foi instituído pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, por meio da Secretaria de Estado de Administração (SAD) e da Fundação Escola de Governo (Escolagov). Conforme o edital da 19ª edição, o concurso é promovido com base na Lei Federal n.º 14.133/2021 e no Decreto Estadual n.º 16.464/2024. A criação do prêmio remonta ao ano de 2014 e está relacionada ao intuito de promover a participação de servidores públicos

estaduais, valorizando aqueles que, por meio de ideias ou projetos, contribuem para o aperfeiçoamento da gestão e dos serviços públicos (CRUZ, 2022).

O público-alvo do prêmio compreende servidores públicos estaduais de diferentes áreas de atuação, e sua principal finalidade é reconhecer ideias e práticas inovadoras oriundas desses profissionais. A proposta busca impulsionar o protagonismo dos servidores (ESCOLAGOV, 2024). Essa valorização é coerente com a diretriz estratégica da administração estadual de incentivar contribuições voltadas à modernização dos serviços públicos, reforçando o papel institucional do prêmio como mecanismo de reconhecimento e estímulo à cultura de inovação na gestão pública (SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO DE MS, 2024).

A instituição do Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública deve ser compreendida dentro de um movimento mais amplo de difusão de práticas inovadoras no setor público brasileiro. Conforme observa Cruz (2022), premiações desse tipo vêm sendo implementadas por administrações como parte de uma estratégia para promover inovações na prestação de serviços públicos. Essas iniciativas buscam valorizar a atuação de servidores públicos e disseminar soluções inovadoras que possam ser replicadas em diferentes contextos organizacionais.

No caso específico de Mato Grosso do Sul, o prêmio se articula aos eixos estratégicos do governo estadual, como Desenvolvimento Social, Inovação, Sustentabilidade e Governança para Resultados (ESCOLAGOV, 2024). Em edições recentes, foi reforçada a expectativa de que as propostas apresentadas estejam alinhadas a esses eixos.

Seu funcionamento é desenhado em formato de concurso, com etapas definidas em cronograma oficial divulgado por meio de edital. Na edição de 2024, o lançamento da chamada pública ocorreu em julho, com cerimônia de premiação prevista para novembro do mesmo ano (MATO GROSSO DO SUL, 2024a). As inscrições são abertas a servidores públicos estaduais, e os trabalhos submetidos são organizados em duas categorias: “Práticas Inovadoras de Sucesso”, categoria voltada a iniciativas já implementadas com resultados mensuráveis, e “Ideias Inovadoras Implementáveis”, direcionada a pré-projetos com potencial de aplicação futura no âmbito da administração estadual (SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO DE MS, 2024).

Os trabalhos submetidos são avaliados conforme critérios definidos no regulamento, e os melhores classificados em cada categoria recebem premiação em dinheiro como forma de incentivo e reconhecimento. Os prêmios são direcionados aos três primeiros colocados de cada categoria e de cada eixo, com prêmios de R\$ 12 mil, R\$ 8 mil e R\$ 6 mil, respectivamente (MATO GROSSO DO SUL, 2024a).

O apoio à implementação das propostas selecionadas na categoria “Ideias Inovadoras Implementáveis” está previsto no escopo do prêmio, embora com poucos detalhes sobre os mecanismos operacionais efetivamente utilizados para essa finalidade. As ideias apresentadas pelos servidores podem vir a ser incorporadas pela administração pública estadual (SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO DE MS, 2024), mas não há garantias oficiais de execução nem descrição formal de processos e financiamentos estruturados para a transformação das ideias em soluções concretas. A ausência de detalhamento técnico sobre etapas de incubação, financiamento ou mentoria especializada após a premiação limita a compreensão sobre o grau de apoio efetivamente oferecido pelo governo estadual às propostas premiadas. Dessa forma, embora a premiação reconheça ideias inovadoras com potencial de aplicação, a institucionalização dessas soluções aparenta depender de decisões posteriores da administração pública.

A 19ª edição do Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública registrou a submissão de 185 propostas, distribuídas entre as modalidades “Práticas Inovadoras de Sucesso” e “Ideias Inovadoras Implementáveis” (ESCOLAGOV, 2024). Ao final do processo seletivo, foram premiados vinte projetos, sendo dez em cada modalidade, totalizando um investimento de R\$ 180 mil em premiações (ESCOLAGOV, 2024).

Apesar da existência da categoria “Ideias Inovadoras Implementáveis”, que premia propostas ainda não executadas, os documentos analisados não apresentam informações detalhadas sobre o grau de implementação dessas ideias após o reconhecimento. Há menção ao potencial de transformação das propostas e a possibilidade de que sejam futuramente incorporadas à gestão estadual, mas não há registro se houve efetiva implantação das ideias vencedoras ou quais mecanismos foram utilizados para acompanhar esse processo. Assim, não é possível afirmar se as ideias premiadas nessa modalidade têm sido convertidas em ações concretas dentro da administração pública estadual.

Esta subseção reuniu as principais características do Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública a partir das fontes analisadas. O Quadro 6 organiza as principais informações levantadas sobre a iniciativa.

**Quadro 6 - Características do Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública (Mato Grosso do Sul)**

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
Como funciona o processo após a submissão?	Os trabalhos são avaliados conforme critérios do regulamento, e os melhores classificados em cada categoria são escolhidos.
Os vencedores recebem algum prêmio pessoal?	Sim. Os três primeiros colocados de cada categoria e de cada eixo recebem prêmios em dinheiro: R\$ 12 mil, R\$ 8 mil e R\$ 6 mil, respectivamente.
Há investimento financeiro para implementar a ideia?	Não foram encontradas informações sobre investimentos financeiros para implementação da ideia.
Há estratégia/diretriz sobre como a ideia será implementada?	Não foram encontradas informações de processos ou estratégias de implementação, incubação ou mentoria após a premiação.
A implementação da ideia é obrigatória?	Não.
Há casos de ideias premiadas que foram implementadas? Se sim, quantas?	Não foram encontradas informações sobre ideias premiadas que foram devidamente implementadas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Cruz (2022); Escolagov (2024); Secretaria de Estado de Administração de MS (2024); Mato Grosso do Sul (2024a).

### **4.3. The Civil Service Challenge (Reino Unido)**

O *Civil Service Data Challenge* é uma iniciativa criada no Reino Unido com o objetivo de levantar ideias de servidores públicos sobre como solucionar problemas a

partir do uso inovador de dados pelo governo. Lançado por meio de uma parceria entre o Cabinet Office, o *Office for National Statistics* (ONS), o *Global Government Forum* e a consultoria NTT Data UK, o programa combina esforços institucionais públicos e privados para impulsionar a inovação orientada por dados na administração pública (ROSS, 2022; ROSS, 2023). De acordo com os organizadores, a proposta consiste em mobilizar servidores de diferentes áreas para sugerir melhorias em sistemas e ferramentas a partir de dados governamentais, promovendo o desenvolvimento das melhores ideias por meio de equipes interdepartamentais (CIVIL SERVICE DATA CHALLENGE, [2025?]).

O programa surgiu em um contexto de reconhecimento, por parte do governo britânico, de que possuía vastos ativos de dados públicos, mas enfrentava dificuldades em utilizá-los de forma eficaz para qualificar políticas e serviços (CIVIL SERVICE DATA CHALLENGE, [2025?]; ROSS, 2022). A iniciativa foi concebida como resposta a esse diagnóstico, com o objetivo de identificar e desenvolver propostas inovadoras diretamente a partir das experiências cotidianas dos servidores públicos. Segundo Ross (2022), o programa nasceu da frustração com as oportunidades desperdiçadas devido ao uso fragmentado ou subaproveitado de dados dentro da máquina pública.

Além disso, o desafio reflete uma tentativa institucional de superar barreiras estruturais ao fluxo de ideias no setor público. A proposta busca romper com a dificuldade enfrentada por servidores de níveis operacionais para ter suas sugestões consideradas pelas instâncias decisórias, criando um canal alternativo de escuta e desenvolvimento de soluções (ROSS, 2023a; WILSON, 2023). De acordo com o *Central Digital and Data Office* (2024), o programa ajuda a romper com a inércia institucional, ao empoderar profissionais de diferentes níveis hierárquicos para propor ideias orientadas por dados. Nesse sentido, o *Civil Service Data Challenge* se apresenta não apenas como uma competição, mas como uma estratégia deliberada para criar espaço de escuta para a inovação.

A participação é aberta a todos os servidores públicos do Reino Unido, independentemente de órgão ou nível hierárquico (CDDO, 2024). Ao longo das edições, mais de trezentas ideias já foram submetidas por profissionais que identificaram, em suas rotinas de trabalho, oportunidades de melhorar processos públicos por meio de dados (WILSON, 2023). A importância estratégica do programa

está em promover uma cultura de inovação de baixo para cima, incentivando servidores a atuarem como agentes de transformação. Além disso, a proposta visa desenvolver soluções aplicáveis em escala governamental, com o respaldo de lideranças seniores e de instituições públicas responsáveis por dados e políticas digitais (ROSS, 2022; CDDO, 2024).

As propostas são enviadas por meio de uma plataforma online e analisadas por um painel composto por altos funcionários públicos, que selecionam as sugestões mais promissoras (ROSS, 2023a; ROSS, 2022). O processo culmina em uma semifinal e, posteriormente, em uma final ao vivo, onde as melhores propostas são apresentadas novamente e o projeto vencedor é anunciado (CIVIL SERVICE DATA CHALLENGE, [2025?]).

O projeto vencedor recebe investimento para sua implementação. Segundo o *Central Digital and Data Office* (2024), a ideia selecionada recebe o equivalente a £50 mil em serviços técnicos oferecidos pela NTT DATA UK, como consultoria, ferramentas digitais e dedicação de equipe (ROSS, 2022; CDDO, 2024). O *Global Government Forum*, parceiro da iniciativa, também atua na divulgação das soluções premiadas e na articulação com líderes públicos para apoiar sua incorporação a planos de ação governamentais (ROSS, 2022).

Apesar do apoio financeiro e técnico para a implementação das ideias, o programa também apresenta limitações. A implementação das ideias não é obrigatória e depende da articulação das equipes com dirigentes e planos institucionais, o que pode comprometer a efetividade de boas propostas. Além disso, os servidores participantes não recebem qualquer premiação financeira de uso pessoal, o que, embora não seja apontado diretamente como um problema, pode representar um fator de desestímulo para alguns perfis de profissionais, especialmente em contextos de sobrecarga ou ceticismo quanto à continuidade dos projetos.

Segundo Ross (2022), a partir do programa, foram colocadas em prática duas iniciativas: uma voltada para facilitar o acesso de pessoas em busca de emprego a programas de capacitação, e outra destinada ao monitoramento de episódios de violência em presídios. Não foram encontrados números atualizados sobre todas as ideias implementadas até o momento.

O *Civil Service Data Challenge* apresenta uma estrutura de estímulo à inovação através da participação de servidores públicos com características singulares,

envolvendo, inclusive, parceria entre instituições públicas e privadas. O Quadro 7 apresenta um resumo com os principais aspectos da iniciativa britânica.

### Quadro 7 - Características do Civil Service Data Challenge (Reino Unido)

Aspecto	Descrição
Como funciona o processo após a submissão?	As propostas são enviadas por uma plataforma online e analisadas por um painel de altos funcionários públicos. As melhores seguem para uma semifinal e, depois, para uma final ao vivo, onde são apresentadas novamente e o projeto vencedor é anunciado.
Os vencedores recebem algum prêmio pessoal?	Não. O reconhecimento é apenas simbólico.
Há investimento financeiro para implementar a ideia?	Sim. A ideia vencedora recebe cerca de £50 mil em serviços técnicos da empresa NTT DATA UK, incluindo consultoria, ferramentas digitais e equipe dedicada.
Há estratégia/diretriz sobre como a ideia será implementada?	Há apoio técnico e articulação com líderes públicos.
A implementação da ideia é obrigatória?	Não.
Há casos de ideias premiadas que foram implementadas? Se sim, quantas?	Sim, duas iniciativas foram colocadas em prática: uma sobre acesso a programas de capacitação e outra sobre monitoramento de violência em prisões. Não há números atualizados além desses dois exemplos.

Fonte: Elaboração própria a partir de Ross (2022; 2023; 2023a); Civil Service Data Challenge ([2025?]); Wilson (2023); Central Digital and Data Office (2024).

#### 4.4. 10x (Estados Unidos)

O programa 10x foi criado em 2015 dentro da *General Services Administration* (GSA), órgão do governo federal dos Estados Unidos responsável por prover soluções administrativas, tecnológicas e de infraestrutura para outras agências públicas. A iniciativa surgiu com a proposta de testar a hipótese de que pequenos investimentos em ideias apresentadas por servidores poderiam gerar melhorias significativas na forma como o governo entrega serviços à população (UNITED STATES, 2023c). Desde então, o 10x passou a funcionar como um canal institucionalizado para identificar e acelerar soluções inovadoras sugeridas por integrantes do próprio funcionalismo público (UNITED STATES, 2022a).

Seu público-alvo é formado exclusivamente por servidores públicos federais, independentemente de cargo, nível hierárquico ou área de atuação. A proposta do programa é facilitar a submissão de ideias mesmo sem que o proponente possua um plano estruturado, equipe formada ou protótipo (UNITED STATES, 2022b; 2024c). Segundo a GSA, “10x is open to any federal employee with an idea for how technology can improve the public’s experience with government” (UNITED STATES, 2023b).

A criação do programa 10x em 2015 respondeu a um diagnóstico recorrente na administração pública norte-americana: a dificuldade do governo federal em entregar projetos de tecnologia com eficiência, dentro do prazo e do orçamento previstos. Diante desse cenário, a *General Services Administration* (GSA) concebeu o 10x como uma alternativa baseada em abordagens ágeis e incrementais, com foco em começar pequeno, testar rapidamente e ajustar com base em evidências práticas (UNITED STATES, 2024c). A proposta era enfrentar o risco sistêmico associado a grandes investimentos mal planejados, ao mesmo tempo em que se estimulava a cultura da experimentação como caminho para inovação governamental (UNITED STATES, 2023c).

Outro fator que motivou a criação do programa foi a percepção de que ideias promissoras surgidas no cotidiano dos servidores públicos raramente ganhavam espaço para desenvolvimento. Muitas vezes, iniciativas com potencial transformador eram perdidas porque os proponentes não tinham tempo, recursos ou autoridade institucional para levá-las adiante (UNITED STATES, 2022b; 2024c). Nesse contexto, o 10x foi estruturado como um mecanismo de baixo risco e alto potencial de impacto,

com o objetivo de captar, selecionar e financiar ideias inovadoras que, de outro modo, seriam silenciadas pelas limitações do sistema (UNITED STATES, 2023c).

O processo se inicia com a submissão de propostas por servidores públicos federais, por meio de textos curtos com no máximo dois parágrafos, focados em um problema concreto vivenciado na administração pública (UNITED STATES, 2019). Não é necessário que o proponente apresente planos detalhados sobre como resolver o problema. A proposta passa por uma triagem inicial, e, se selecionada, é encaminhada para a Fase 1 – Investigação, na qual uma equipe formada e coordenada pelo próprio 10x realiza uma investigação estruturada sobre o problema, explorando riscos, oportunidades e hipóteses (UNITED STATES, 2019). O servidor proponente pode ser consultado ou até participar do processo, mas não é o responsável direto pela execução da iniciativa.

Se os achados da Fase 1 forem considerados promissores, o projeto pode avançar para fases seguintes: Descoberta, Desenvolvimento e Escala, com aportes progressivos de recursos. Cada etapa tem escopo e objetivos próprios. A fase Investigação pode receber até 20 mil dólares para ser operacionalizada, a fase Descoberta pode receber até 175 mil dólares para explorar abordagens viáveis, enquanto a fase Desenvolvimento disponibiliza até 650 mil dólares para o desenvolvimento de um produto funcional. Por fim, a fase Escala pode chegar a 1,28 milhão de dólares, sendo destinada à ampliação do alcance da solução (UNITED STATES, 2019). As decisões de avanço são tomadas por diferentes instâncias: nas fases iniciais, pela chefia do 10x, e nas fases posteriores, por um conselho consultivo denominado Program Advisory Board (UNITED STATES, 2019). Ao longo desse processo, a equipe técnica constituída para cada projeto realiza investigações, mapeia riscos e propõe estratégias.

Os autores das ideias vencedoras recebem reconhecimento público por meio da divulgação institucional dos projetos. Esse reconhecimento ocorre pela publicação dos projetos nos relatórios anuais do programa, onde são destacados o escopo, a fase de desenvolvimento e o impacto das iniciativas aprovadas. Além disso, as ideias selecionadas são apresentadas no site oficial do 10x, servindo como vitrine pública das soluções consideradas promissoras ou bem-sucedidas. Entretanto, não há premiação individual ou nominal ao servidor que propôs a ideia.

Desde sua criação, o programa 10x já recebeu centenas de propostas de servidores públicos federais, com números crescentes de submissões e aprovações a cada ciclo. Os dados consolidados de 2019 mostram que, até então, mais de 1.100 ideias haviam sido submetidas, com 322 aprovadas para fases iniciais de investigação e desenvolvimento. Em 2020, por exemplo, o programa financiou 45 projetos na fase 1, 14 na fase 2, três na fase 3 e dois chegaram à fase final, com valores que variaram entre 770 mil e 1,9 milhão de dólares ao longo das etapas (UNITED STATES, 2019; UNITED STATES, 2021). Esses resultados mostram uma estratégia de afunilamento: poucas iniciativas chegam até a fase de implementação em larga escala, o que sugere um funcionamento que busca investigar e filtrar as soluções conforme a sua viabilidade.

A iniciativa *Eligibility APIs*, por exemplo, foi criada para facilitar o acesso a regras federais de elegibilidade por estados e organizações, reduzindo o retrabalho técnico. Com apoio do 10x, a equipe criou um pré-avaliador de benefícios que foi adotado em pelo menos sete estados. Já o projeto U.S. Data Federation desenvolveu uma biblioteca de validação de dados reutilizável (ReVal), inicialmente aplicada ao Programa Nacional de Alimentação Escolar, e posteriormente adotada por outros órgãos como o Census Bureau e o Departamento de Transportes. Em um dos casos, a nova ferramenta reduziu os erros em relatórios de 96 para apenas 2 em um único ano (UNITED STATES, 2021). Esses exemplos sugerem que, embora o número de propostas financiadas até o final seja restrito, o impacto prático de algumas delas pode ser significativo.

Um dos maiores desafios enfrentados está na transição das soluções desenvolvidas para sua sustentação institucional a longo prazo. Embora o modelo de financiamento por fases facilite o desenvolvimento dos projetos, os ciclos orçamentários podem dificultar que as agências consigam adotar e manter essas inovações após o término do apoio do 10x. Por isso, o próprio programa tem buscado estratégias que ajudem a prever, já nas fases iniciais, fontes alternativas de financiamento para garantir a continuidade das soluções implementadas (UNITED STATES, 2021).

Com o objetivo de sistematizar os principais achados identificados, optou-se por apresentar um quadro-resumo. O Quadro 8 reúne informações sobre o programa 10x.

**Quadro 8 - Características do Programa 10x (Estados Unidos)**

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
Como funciona o processo após a submissão?	A proposta passa por triagem e, se aprovada, entra na Fase 1 (Investigação), e ser interrompida ou avançada para as fases Descoberta, Desenvolvimento e Escala, com análise e execução pela equipe do 10x.
Os vencedores recebem algum prêmio pessoal?	Não. Os proponentes recebem reconhecimento institucional (divulgação nos relatórios e site), mas não há premiação individual ou nominal.
Há investimento financeiro para implementar a ideia?	Sim. Cada fase tem valores específicos: até 20 mil dólares na Investigação, 175 mil dólares na Descoberta, 650 mil no Desenvolvimento e 1,28 milhão na Escala.
Há estratégia/diretriz sobre como a ideia será implementada?	Sim. O programa adota uma abordagem ágil e incremental, com fases estruturadas, investigações, mapeamento de riscos e tomada de decisão progressiva.
A implementação da ideia é obrigatória?	Parcialmente. As ideias selecionadas devem seguir para a fase 1 (investigação), mas o processo é de afinamento: poucas ideias chegam às fases 3 (desenvolvimento) e 4 (escala).
Há casos de ideias premiadas que foram implementadas? Se sim, quantas?	Sim. Foram encontradas 3 projetos que chegaram ao fim da fase 3 (desenvolvimento, e dois exemplos implementados por completo: Eligibility APIs (adotado em 7 estados) e U.S. Data Federation (usado por diversos órgãos).

Fonte: Elaboração própria a partir de United States (2019; 2021; 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024c).

#### 4.5. Reflexões sobre as experiências analisadas

Todas as iniciativas analisadas partem de uma lógica comum: ideias submetidas por servidores públicos são triadas e avaliadas por algum tipo de instância julgadora, como comissões técnicas, painéis especializados ou conselhos consultivos. Essa estrutura de seleção indica uma estratégia compartilhada de análise institucional das propostas. No entanto, há diferenças quanto ao nível de detalhamento exigido na submissão. Nas três primeiras experiências – Inoves, Civil Service Data Challenge e Prêmio Sul-Mato-Grossense –, os servidores precisam apresentar suas ideias com um grau maior de elaboração, seja por meio de categorias específicas, justificativas ou critérios técnicos definidos em regulamento. Já no caso do programa 10x, dos Estados Unidos, a proposta inicial pode ser submetida em apenas dois parágrafos, sem necessidade de plano estruturado, equipe formada ou solução detalhada.

Entre as iniciativas estudadas neste capítulo, apenas o Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública concede prêmios em dinheiro de uso pessoal aos servidores vencedores, com valores definidos para os três primeiros colocados de cada categoria. Nas demais experiências – Inoves, Civil Service Data Challenge e 10x – não há premiação financeira individual: o reconhecimento aos vencedores é simbólico ou institucional, por meio de certificados, divulgação pública ou visibilidade nas plataformas oficiais dos programas.

As iniciativas Inoves, *Civil Service Data Challenge* e 10x preveem, cada uma à sua maneira, algum tipo de apoio financeiro voltado à implementação das ideias selecionadas. O Inoves oferece até R\$ 30 mil por projeto, por meio da etapa de Aceleração de Iniciativas Públicas, que inclui também apoio técnico e capacitação. O *Civil Service Data Challenge* destina cerca de £50 mil em serviços técnicos oferecidos pela empresa parceira NTT DATA UK, como consultoria e ferramentas digitais. O 10x adota um modelo incremental de financiamento, com valores que podem chegar a até 1,28 milhão de dólares na fase final, conforme o avanço da proposta pelas etapas do programa. Em relação ao Prêmio Sul-Mato-Grossense, não foram encontradas informações sobre qualquer tipo de investimento financeiro voltado à implementação das ideias vencedoras.

Em relação às estratégias técnicas e operacionais de implementação, há constatação semelhante: Prêmio Inoves, *Civil Service Data Challenge* e 10x são as iniciativas que apresentam, em diferentes graus, algum tipo de estrutura ou diretriz

voltada à operacionalização das ideias vencedoras. O Prêmio Inoves e 10x são os casos mais robustos nesse sentido. O Prêmio Inoves prevê uma etapa formal chamada Aceleração de Iniciativas Públicas, com apoio técnico, mentorias, capacitação e investimento financeiro, estruturando o acompanhamento conforme o grau de maturidade da proposta. O 10x, por sua vez, adota a estratégia mais distinta e detalhada entre as iniciativas analisadas: a proposta submetida avança por até quatro fases sucessivas – Investigação, Descoberta, Desenvolvimento e Escala –, cada uma com escopo e valores próprios, conduzidas por equipes técnicas especializadas e com decisões progressivas sobre a continuidade do projeto. Já o *Civil Service Data Challenge* oferece uma diretriz mais enxuta, porém existente: o projeto vencedor recebe apoio técnico da empresa privada NTT DATA UK, que oferece consultoria, ferramentas digitais e equipe dedicada para apoiar a implementação. Em contraste, para o Prêmio Sul-Mato-Grossense não foram encontradas informações sobre estratégias, diretrizes ou mecanismos operacionais voltados à execução das propostas premiadas.

Nenhuma das quatro iniciativas torna obrigatória, de forma definitiva, a implementação das ideias vencedoras. No entanto, elas diferem quanto ao grau de compromisso esperado e à forma como operacionalizam as etapas posteriores à premiação. O programa 10x é o que mais se aproxima de uma obrigatoriedade prática: todas as ideias selecionadas avançam necessariamente para a Fase 1 (Investigação), conduzida por uma equipe técnica interna, o que garante que ao menos uma etapa inicial de execução ocorra independentemente da atuação direta do servidor proponente. Se consideradas viáveis, essas ideias podem seguir para fases posteriores com investimentos progressivos. No Inoves, também há uma etapa estruturada de aceleração voltada à implementação das ideias premiadas, com apoio técnico e financeiro, mas a continuidade depende do engajamento da própria equipe autora – com destaque para o caso encontrado em que a equipe vencedora desistiu antes mesmo de iniciar essa fase. O *Civil Service Data Challenge*, por sua vez, oferece apoio técnico por meio de uma empresa privada parceira, mas sem a previsão de obrigatoriedade para implementação das ideias.

Em relação às ideias que se transformaram em soluções devidamente implementadas, o programa 10x é o que fornece as evidências mais concretas: foram mencionados ao menos três projetos que chegaram à fase de desenvolvimento e dois

exemplos que alcançaram implementação em larga escala, como o *Eligibility APIs* e o U.S. Data Federation. O *Civil Service Data Challenge* informa que duas ideias foram colocadas em prática, uma voltada à capacitação de pessoas em busca de emprego e outra ao monitoramento de violência em prisões. O Prêmio Inovex apresenta um caso identificado de implementação – o projeto “VOCÊ POD”, que avançou com apoio da etapa de aceleração. Já o Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública é o único que não apresenta nenhuma informação sobre ideias premiadas que tenham sido implementadas, o que impossibilita avaliar se houve algum grau de concretização das propostas reconhecidas.

O Quadro 9 apresenta um comparativo com as principais características das quatro iniciativas analisadas neste capítulo. O objetivo é sistematizar as informações centrais de cada programa com base em critérios comuns de análise, facilitando a visualização de semelhanças e diferenças entre eles.

**Quadro 9 - Comparativo das iniciativas de prêmio inovação para agentes públicos (Espírito Santo, Reino Unido, Mato Grosso do Sul e EUA)**

<b>Critério</b>	<b>Prêmio Inovex (Espírito Santo)</b>	<b>Prêmio Sul-Mato-Grossense (Mato Grosso do Sul)</b>	<b>Civil Service Data Challenge (Reino Unido)</b>	<b>10x (EUA)</b>
Como funciona o processo após a submissão?	Análise técnica por comissão especializada	Avaliação conforme critérios definidos em edital	Triagem por painel de altos funcionários, semifinal e final ao vivo	Triagem, seguida de até 4 fases (Investigação, Descoberta, Desenvolvimento, Escala)
Os vencedores recebem algum prêmio pessoal?	Não. Apenas certificado e visibilidade institucional	Sim. Prêmios em dinheiro (R\$ 12 mil, R\$ 8 mil, R\$ 6 mil)	Não. Reconhecimento simbólico	Não. Apenas reconhecimento institucional

Há investimento financeiro para implementar a ideia?	Sim. Até R\$ 30 mil por projeto na fase de aceleração	Não há informações claras sobre isso	Sim. Cerca de £50 mil em serviços técnicos pela NTT DATA UK	Sim. Até US\$ 1,28 milhão na fase final (escala)
Há estratégia/diretriz sobre como a ideia será implementada?	Sim. Aceleração com mentorias, capacitação e apoio técnico	Não foram identificadas diretrizes formais ou estruturadas	Sim. Apoio técnico da NTT DATA UK e articulação com líderes públicos	Sim. Processo faseado com investigação e execução por equipe técnica do 10x
A implementação da ideia é obrigatória?	Não. Há casos de desistência após premiação	Não	Não. Implementação depende de articulação posterior	Parcialmente. Fase 1 (investigação) é obrigatória; fases seguintes dependem de avaliação
Há casos de ideias premiadas que foram implementadas? Se sim, quantas?	Sim. Pelo menos 1 (ex: VOCÊ POD)	Não há informações disponíveis	Sim. Duas implementadas (capacitação e violência em prisões)	Sim. Pelo menos 2 casos completos (Eligibility APIs, U.S. Data Federation)

Fonte: Elaboração própria a partir das subseções deste capítulo.

Com base nas experiências analisadas, é possível identificar alguns aprendizados que, ainda que não permitam generalizações definitivas, ajudam a lançar luz sobre aspectos relevantes para o desenho de programas que buscam

levantar e implementar ideias inovadoras de servidores públicos. Em primeiro lugar, a existência de fontes de financiamento destinadas à implementação das propostas parece desempenhar um papel importante: nos casos em que há recursos claramente alocados para apoiar o desenvolvimento das ideias premiadas, como no Inoves, no Civil Service Data Challenge e no 10x, há indícios de maior viabilidade para a continuidade das iniciativas. Em segundo lugar, destaca-se a importância de estratégias que definam com clareza os passos posteriores à premiação. As experiências mostram que, mesmo após uma ideia ser reconhecida, ainda há um caminho a ser percorrido até que ela se transforme em solução concreta. Programas como o 10x e o Inoves exemplificam abordagens em que a premiação não implica uma implementação imediata, mas sim o início de uma fase de aprofundamento, teste e validação da proposta.

Outro ponto relevante é que não parece ser necessário que os proponentes apresentem ideias completamente detalhadas desde o início para que o programa funcione. A experiência do 10x mostra que sugestões submetidas de forma simples e sintética podem, com apoio técnico e estrutura adequada, ser desenvolvidas até se tornarem soluções concretas. Além disso, nenhuma das iniciativas analisadas estabelece a obrigatoriedade de implementação das ideias vencedoras, o que sugere a dificuldade de se criar mecanismos compulsórios nesse campo. Ao mesmo tempo, as iniciativas mais estruturadas oferecem caminhos intermediários, nos quais se prevê algum tipo de continuidade ou suporte técnico após o reconhecimento, ainda que a execução final dependa de avaliações posteriores. Por fim, a questão dos incentivos individuais aparece como uma dimensão a ser observada. A maioria dos programas estudados neste capítulo oferece apenas reconhecimento simbólico ou institucional aos autores das ideias, sem premiação pessoal direta, como recompensas financeiras. Diante disso, seria importante investigar se a ausência de incentivos individuais pode se tornar uma barreira à participação de determinados perfis de servidores – especialmente aqueles mais sobrecarregados ou céticos quanto à efetividade dos programas. Por outro lado, também é possível que o reconhecimento institucional seja, por si só, suficiente para mobilizar os participantes, dependendo da cultura organizacional e do grau de valorização interna dessas iniciativas. Trata-se, portanto, de um aspecto que merece atenção em análises futuras, dada sua possível

influência sobre o engajamento dos servidores com propostas inovadoras ainda não implementadas.

No capítulo seguinte, será analisada uma iniciativa estadual brasileira que também se propõe a reconhecer ideias inovadoras: o Prêmio Inova Minas Gerais, com foco específico na categoria “Ideias Implementáveis”. A partir do exame dessa experiência, busca-se compreender como esse modelo tem sido operacionalizado, e quais estratégias foram adotadas para apoiar a viabilidade das ideias premiadas.

## **5. O PRÊMIO INOVA DO GOVERNO DE MINAS GERAIS: ESTRUTURA, OBJETIVOS E FUNCIONAMENTO**

O Prêmio Inova Minas Gerais foi instituído pelo Decreto 46.976, de 4 de abril de 2016, com o propósito de fomentar a produção de novos conhecimentos em gestão pública, ao mesmo tempo em que reconhece, divulga e premia boas práticas da Administração Pública estadual, incluindo ideias e propostas com potencial de implementação (MINAS GERAIS, 2016). A iniciativa é coordenada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG-MG), que estabelece as regras em edital próprio e permite a participação – individual ou em grupo – de servidores, empregados públicos, estagiários e bolsistas do Poder Executivo mineiro (MINAS GERAIS, 2024a; 2025b). Após sete edições anuais, o Governo anunciou que o certame passaria a ser bienal a partir de 2023 (AGÊNCIA MINAS GERAIS, 2023).

O concurso se organiza em duas categorias complementares. A primeira, Ideias Inovadoras Implementáveis, contempla propostas que ainda não foram executadas ou se encontram em fase inicial de desenvolvimento; a segunda, Iniciativas Implementadas de Sucesso, abrange projetos já concluídos e com resultados mensurados (MINAS GERAIS, 2018; 2024c; 2025b). O presente estudo concentra-se na primeira categoria.

### **5.1. Funcionamento do Prêmio Inova**

O ciclo de cada edição do Prêmio Inova tem início com a publicação do edital pela SEPLAG-MG – instrumento que define normas de participação e critérios de avaliação – e segue por período de inscrições, avaliação em duas etapas e premiação. O edital permite que servidores, empregados públicos, estagiários e bolsistas inscrevam-se, individualmente ou em grupo de até no máximo 08 pessoas, em uma das duas categorias previstas: Ideias Inovadoras Implementáveis ou Iniciativas Implementadas de Sucesso (MINAS GERAIS, 2024a; 2025b).

Para efetivar a inscrição após a publicação do edital, o proponente responsável – que pode concorrer individualmente ou representar o grupo – deve, primeiramente, criar seu perfil no Sistema Informatizado do Prêmio Inova, disponível no sítio eletrônico do Prêmio. Esse cadastro habilita o usuário a vincular a equipe e a escolher a categoria de interesse. Concluída essa etapa, a própria plataforma libera o formulário eletrônico no qual se solicitam dados descritivos da proposta, como

justificativa, público-alvo e eixo temático. Em paralelo ao preenchimento do formulário, o sistema exige o envio de um quadro de estruturação de projeto (canvas), disponibilizado on-line, conforme imagem a seguir (MINAS GERAIS, 2024d).

**Figura 1 - Canvas Prêmio Inova**



Fonte: (MINAS GERAIS, 2024d, p. 11)

Encerrado o prazo de inscrições, a Comissão de Avaliação – por especialistas já cadastrados no Banco de Talentos formado na edição anterior do concurso – analisa todas as propostas, atribuindo pontuação de 0 a 600 pontos conforme critérios previstos em edital, como capacidade de inovação, geração de valor público e

viabilidade de implantação (MINAS GERAIS, 2024a; 2024c). Os oito critérios – e os seus respectivos pesos – considerados para a avaliação das propostas cadastradas na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis estão apresentados no Quadro 10.

**Quadro 10 - Critérios de avaliação do Prêmio Inova Minas Gerais (categoria Ideias Inovadoras Implementáveis)**

Nº	Critério	Peso	Descrição
1	Capacidade de inovação	3	Indica a capacidade da ideia/iniciativa rever e introduzir novas formas de ação do poder público, no atendimento de uma demanda ou na resposta de um problema, bem como na realização ou organização dos processos de trabalho da própria administração. A ideia deve ter potencial para gerar uma mudança significativa e positiva na forma como o Estado realiza suas funções e presta os serviços públicos.
2	Efeitos da inovação na simplificação administrativa	3	Indica a capacidade da ideia/iniciativa promover a modernização e a simplificação dos processos administrativos e serviços públicos, por meio da otimização dos gastos públicos, da redução ou eliminação de documentos e formalidades burocráticas, da facilitação do compartilhamento de informações e da melhoria da prestação dos serviços.
3	Geração de valor público com foco no usuário	3	Indica a capacidade da ideia/iniciativa transformar a realidade do usuário, gerando benefícios que melhorem a sua experiência em relação à ação governamental, a qualidade de vida e/ou o bem-estar, a partir do processo de empatia, ou seja, da compreensão das necessidades dos seus usuários
4	Grau de agilidade na implantação	2	Indica a capacidade da ideia/iniciativa implementar resultados de maneira ágil, seja por meio da implantação rápida (igual ou menor que um ano) ou através de ciclos curtos complementares, marcados

			por entregas que consigam gerar benefícios para o usuário.
5	Grau de alcance	2	Refere-se à amplitude do público-alvo que a ideia é capaz de beneficiar quando implementada.
6	Capacidade de multiplicação	1	Indica a capacidade da ideia/iniciativa ser replicada e adaptada em distintos locais, públicos-alvo e situações com geração de benefícios em escala crescente sem que, para isso, haja um acréscimo proporcional de custos.
7	Governabilidade	1	Refere-se à capacidade de governar a implementação da ideia em meio à Administração Pública. Expressa a complexidade para se realizar a ideia, considerando a necessidade de envolvimento de outros atores externos ao governo de Minas Gerais.
8	Disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura	2	Indica se a instituição responsável pela implementação da ideia e demais instituições envolvidas possuem fonte de financiamento e recursos (infraestrutura e humanos) para garantir sua execução.

Fonte: Minas Gerais (2024d, p. 16-17)

Realizada a avaliação inicial, a Coordenação confere os requisitos formais e homologa a lista de até oito finalistas por categoria, cujos títulos são publicados no Diário Oficial do Estado e no portal do prêmio (MINAS GERAIS, 2024d). Para a etapa seguinte, constitui-se uma segunda Comissão de Avaliação, nomeada por convite, cujos membros não são, necessariamente, os mesmos da comissão anterior. Os oito finalistas, então, apresentam oralmente suas propostas à nova Comissão de Avaliação a partir de um *pitch* de até cinco minutos, quando cada trabalho pode receber de 0 a 400 pontos adicionais, definindo-se a classificação final (MINAS GERAIS, 2024a).

A soma das pontuações das duas etapas determina os três primeiros colocados de cada categoria. É marcada e realizada, então, uma Cerimônia de Premiação

presencial para o encerramento formal da edição do Prêmio daquele ano para divulgar os trabalhos vencedores. Os três primeiros lugares recebem premiações financeiras de R\$ 15.000, R\$ 10.000 e R\$ 7.500, respectivamente, além de certificados de reconhecimento – bonificações pontuais sem repercussão de aumento salarial (NOBRE, 2022).

O Quadro 11 apresenta a duração aproximada de cada uma das três principais etapas do Prêmio. Para essa estimativa, considerou-se as datas encontradas no Manual do Proponente da edição de 2024 (MINAS GERAIS, 2024d).

#### Quadro 11 - Duração aproximada das etapas do Prêmio Inova Minas Gerais

Descrição	Duração
Duração total da etapa de inscrição de trabalhos (lançamento do edital até encerramento das inscrições)	30 dias corridos
Duração total da 1ª etapa de avaliação (início das avaliações iniciais até divulgação dos oito trabalhos finalistas)	30 dias corridos
Duração total da 2ª etapa de avaliação (orientação aos finalistas sobre o pitch até realização da cerimônia final)	15 dias corridos

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2024d).

Em relação à implementação das ideias premiadas, o Edital (2024, p. 6-7, destaque nosso) afirma que:

“Os trabalhos vencedores do concurso poderão participar de ações que compõem um cardápio de apoio, com metodologias de inovação em governo e oportunidades capacitação e desenvolvimento, **com vistas a viabilizar a implantação das ideias** e disseminação das iniciativas premiadas.”

Contudo, não foram localizadas informações sobre funcionamento das ações que compõem o cardápio de apoio. Neste contexto, ressalta-se que os critérios utilizados para realizar a 1ª etapa de avaliação – já descritos nesta subseção – contemplam dois itens que tratam diretamente da implementação das propostas: Governabilidade (peso 1), que analisa a capacidade de articular atores e superar barreiras institucionais para se implementar a ideia, e Disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura (peso 2), que verifica se há meios para

viabilizar a ideia (MINAS GERAIS, 2024c). A presença desses critérios indica que se valoriza, já na inscrição, a reflexão do próprio proponente acerca das condições e estratégias financeiras necessárias para a futura implementação da ideia.

Após a caracterização do funcionamento e do desenho institucional do Prêmio Inova Minas Gerais, torna-se pertinente situá-lo em perspectiva comparada. Nesse sentido, o Quadro 12 compara os principais elementos do Prêmio Inova com padrões identificados em experiências semelhantes analisadas no capítulo anterior, permitindo evidenciar convergências e diferenças quanto à obrigatoriedade de implementação de ideias vencedoras, às estratégias de continuidade pós-premiação, aos tipos de apoio previstos, ao grau de exigência técnica das submissões e ao tipo de reconhecimento feito aos vencedores.

**Quadro 12 - Comparação entre o desenho institucional do Prêmio Inova Minas Gerais e experiências semelhantes analisadas**

<b>Dimensão analisada</b>	<b>Experiências semelhantes ao Prêmio Inova analisadas</b>	<b>Prêmio Inova Minas Gerais</b>
É obrigatório implementar a ideia?	Nenhuma das iniciativas torna obrigatória a implementação das ideias vencedoras.	O Prêmio Inova também não coloca como obrigatória a implementação das ideias vencedoras.
É prevista alguma estratégia de “próximos passos” para após a premiação?	A maioria das experiências estudadas apresenta uma estratégia explícita para como será o “dia após a premiação”, ainda que apenas para se realizar estudos de viabilidade.	O edital do Prêmio Inova fala da possibilidade de um cardápio de apoio fornecido aos vencedores, mas sem prever quais atividades seriam oferecidas, quem as executaria, em quais prazos, etc.
É previsto apoio financeiro e/ou de recursos humanos para a	A maioria das experiências prevê apoio financeiro e/ou humano para os próximos passos das ideias vencedoras.	O Prêmio Inova não prevê apoio financeiro para a implementação da ideia, e o apoio humano é apresentado

implementação da ideia vencedora?		de forma genérica no contexto do cardápio de apoio.
O quanto exigente é a submissão de ideias?	Com exceção da experiência do 10x (Estados Unidos), as demais demandam submissão técnica e detalhada das ideias.	O Prêmio Inova também exige submissão técnica e detalhada.
Há reconhecimento público e/ou financeiro para o vencedor?	O reconhecimento público é encontrado na maioria das iniciativas, mas apenas uma delas prevê premiação financeira para o vencedor.	O Prêmio Inova proporciona reconhecimento público e prêmio financeiro para o vencedor.

Fonte: Elaboração própria.

Para melhor compreender a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, convém analisar os projetos que conquistaram o primeiro lugar nas edições passadas do prêmio. A próxima subseção apresenta essas iniciativas, com base no repositório oficial do concurso (MINAS GERAIS, 2024b).

## **5.2. Trabalhos vencedores na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2019-2024)**

Foram localizados, no repositório oficial do concurso (MINAS GERAIS, 2024b), os arquivos que descrevem as propostas vencedoras da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis nas 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup>, 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> edições – correspondentes, respectivamente, aos anos de 2019, 2020, 2021, 2022 e 2024<sup>1</sup>. A presente subseção apresenta, em ordem cronológica, uma síntese desses cinco projetos vencedores

<sup>1</sup> Não houve Prêmio Inova em 2023, pois o certame passou a ser realizado bianualmente a partir daquele ano (AGÊNCIA MINAS GERAIS, 2023).

### **5.2.1. Edição 2019: “VacinAPP: Sistema de agendamento de vacinação e cartão de vacinas digital”**

Vencedora da 4ª edição do Prêmio Inova na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, a proposta “VacinAPP: Sistema de agendamento de vacinação e cartão de vacinas digital” objetiva lidar com o desafio de ampliar a cobertura vacinal e reduzir o desperdício de imunobiológicos nas unidades básicas de saúde. O problema público em questão relaciona-se à temática de cobertura vacinal, incluindo perdas de vacina por vencimento – agravadas por armazenamento em temperaturas inadequadas –, baixa procura do público-alvo e previsões incorretas de demanda, fatores que elevam custos e prejudicam metas de imunização (MINAS GERAIS, 2019). O contexto apresentado pelo projeto vencedor menciona que, apesar dos avanços do Programa Nacional de Imunizações, persistem desequilíbrios entre oferta e necessidade, com registros de desperdícios superiores a 70% em determinadas vacinas. Também são apontadas lacunas de informação à população – sobre necessidade, datas de campanha e acompanhamento de esquemas – que contribuem para a subutilização de doses e a oneração do SUS, justificando a busca por ferramentas mais modernas de vacinação (MINAS GERAIS, 2019).

Para enfrentar o problema diagnosticado, a proposta vencedora descreve o desenvolvimento de duas soluções integradas: um sistema de agendamento de vacinação e um cartão de vacinas digital acessível por aplicativo móvel. O agendamento visa organizar o fluxo de atendimento e reduzir filas – especialmente para públicos prioritários –, enquanto o cartão digital seria alimentado por um sistema informatizado utilizado pelos agentes de saúde no momento da aplicação, permitindo ao cidadão consultar vacinas já tomadas, doses pendentes e campanhas em curso; para quem não possui smartphone, o cartão em papel permaneceria, com o controle ainda assim aprimorado pelo registro no sistema. Entre os objetivos específicos estão a criação do módulo de agendamento, do sistema de controle da população vacinada, do aplicativo do cartão digital e o aperfeiçoamento da previsão de demanda por unidade de saúde com base nas informações registradas. A iniciativa é apresentada como alinhada às diretrizes de simplificação e racionalização de serviços públicos previstas na Lei nº 13.460/2017 e no Decreto estadual nº 47.441/2018, que incentivam, entre outros pontos, o uso de agendamentos quando necessários para tornar a prestação mais célere e assertiva (MINAS GERAIS, 2019).

Para a implementação, a proposta indica a formação de um grupo de trabalho com desenvolvedores de sistemas e profissionais de saúde, com envolvimento voluntário de técnicos municipais ligados à vacinação para testar a usabilidade, baseado na cooperação entre esferas de governo. Como a Secretaria de Saúde já dispõe de equipe de TI com experiência em desenvolvimento, não seriam necessárias novas contratações (MINAS GERAIS, 2019). Em termos de infraestrutura, prevê-se o uso de computadores e servidores já existentes na Cidade Administrativa, sem aquisição adicional de equipamentos; eventuais despesas dizem respeito à produção de material gráfico de divulgação. O desenvolvimento e a manutenção ficariam a cargo da própria equipe da Secretaria, de modo que os custos previstos concentram-se em capacitações das equipes municipais (passagens e diárias) e, opcionalmente, em material gráfico. A estimativa apresentada foi de aproximadamente R\$ 200.000,00 para cobrir passagens/diárias e materiais de divulgação, com sugestão de buscar recursos por meio de emendas parlamentares federais (MINAS GERAIS, 2019).

A proposta vencedora argumenta possuir grau de ineditismo ao combinar duas frentes que não se encontram integradas em soluções semelhantes: um sistema de agendamento de vacinação para organizar o atendimento e um cartão de vacinas digital alimentado diretamente por profissionais de saúde em sistema governamental, o que difere, por exemplo, de aplicativos em que o próprio usuário registra manualmente suas doses. Como valor esperado, a ideia vencedora defende a expectativa de se ampliar a adesão vacinal por meio de agendamentos e lembretes, reduzir filas, disponibilizar o histórico vacinal de forma contínua (sem prejuízo do cartão em papel para quem não usa smartphone), melhorar a previsão de demanda com dados consolidados, orientar campanhas e políticas públicas, e diminuir o desperdício de doses – com potenciais ganhos de eficiência e economia de recursos (MINAS GERAIS, 2019).

### **5.2.2. Edição 2020: “Metodologia Simplificada para Definição de Áreas de Risco, Restrição à Ocupação e Controle Especial em Função de Ameaça de Desastres Naturais”**

Em 2020, a ideia vencedora na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis foi a “Metodologia Simplificada para Definição de Áreas de Risco, Restrição à Ocupação e Controle Especial em Função de Ameaça de Desastres Naturais”. A proposta

vencedora busca enfrentar o problema público municipal de se identificar as áreas com maior suscetibilidade a eventos adversos – naturais ou provocados pelo homem – capazes de causar grave perturbação ao funcionamento de comunidades, com perdas e danos humanos, materiais, econômicos e ambientais. Essa tarefa é agravada por limitações estruturais, como capacidade operacional reduzida e escassez de recursos humanos (MINAS GERAIS, 2020).

Na prática, a ideia apresentada pela proposta vencedora trata de um procedimento simplificado e replicável para que administrações municipais delimitem três tipos de zonas diante de ameaças de desastres naturais: áreas de risco, áreas de restrição à urbanização e áreas de controle especial. A aplicação apoia-se no uso intensivo de bases já estabelecidas e de softwares livres e de fácil operação, destacando-se as bases cartográficas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Geológico do Brasil (CPRM), Infraestrutura de Dados Espaciais do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IDE-SISEMA) e do Zoneamento Ecológico-Econômico de Minas Gerais (ZEE-MG). O ZEE/ZEE-MG, em particular, fornece análises de vulnerabilidade social e natural baseadas em indicadores e, conforme a Lei Federal 4.297/2012, constitui instrumento de organização do território a ser observado na implantação de planos, obras e atividades públicas e privadas (MINAS GERAIS, 2020).

A implementação envolveria a formação de equipes reduzidas – idealmente compostas por um estudante, um profissional de nível médio ou técnico e um profissional de nível superior – acompanhadas por um geógrafo. A Agência RMBH, de acordo com a proposta, disporia de equipe apta a compor grupos com essa capacitação e a oferecer apoio técnico, condicionado à avaliação prévia dos recursos humanos municipais. A infraestrutura indicada compreende um computador com capacidade para operar os softwares livres QGIS e Google Earth. Quanto aos custos, a proposta informa que não haveria despesas adicionais além da disponibilização dos profissionais necessários, salvo eventual aquisição de computador, estimada entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00. O modelo de governança mencionado prevê articulação da Agência RMBH com municípios, órgãos e entidades federais e estaduais e organizações privadas, preferencialmente por meio de convênios de cooperação ou consórcios públicos. O plano de execução sugerido inicia-se com a aplicação em cinco municípios da RMBH em revisão de planos diretores em cooperação com a Agência,

seguido de expansão aos demais municípios da RMBH e do colar metropolitano, e disponibilização do mapeamento na Infraestrutura de Dados Espaciais do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos de Minas Gerais (IDE-SISEMA) para acesso por órgãos públicos, cidadãos, profissionais e estudantes (MINAS GERAIS, 2020).

Segundo a proposta, embora existam métodos similares aplicados em escala local, a metodologia apresenta caráter inovador por aproveitar estudos já consolidados e diagnósticos de diferentes profissionais, sem a necessidade de elaborar novos levantamentos específicos. O uso do Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE) como referência principal para a definição de áreas de risco e restrição é apontado como inédito, não havendo precedente identificado para essa aplicação. O valor esperado envolve ganhos como a melhor capacitação dos recursos humanos municipais, maior identificação das potencialidades e restrições do território – favorecendo a atração de investimentos – e elevação da conscientização da população quanto às ameaças e consequências de desastres naturais. A proposta também ressalta que a simplicidade, o baixo custo e o tempo reduzido de aplicação permitem que a metodologia seja executada por uma ampla gama de profissionais, muitas vezes já integrados ao quadro municipal (MINAS GERAIS, 2020a).

### **5.2.3. Edição 2021: “Diagnóstico remoto e proficiência 3D para malária”**

A proposta vencedora de 2021, denominada “Diagnóstico remoto e proficiência 3D para malária”, parte do problema-desafio relacionado à elevada carga da malária no mundo e às dificuldades no diagnóstico rápido e preciso da doença. O documento vencedor (MINAS GERAIS, 2021) aponta que, segundo a Organização Mundial da Saúde, milhões de casos são registrados anualmente, e a pandemia de Covid-19 agravou o cenário, com aumento expressivo das mortes, especialmente na África subsaariana. Em Minas Gerais, a letalidade apresentou média de cinco dias entre o início dos sintomas e o óbito, quando o ideal seria que a suspeita clínica, o diagnóstico e o tratamento fossem concluídos em até 24 horas. Para isso, seria necessária a descentralização do diagnóstico parasitológico para centros regionais e municipais. Contudo, esse processo enfrenta barreiras como a complexidade técnica envolvida, que exige do parasitologista a capacidade de identificar a espécie de Plasmodium e

calcular a parasitemia com precisão, o que dificulta a ampliação do serviço e a garantia de um diagnóstico de qualidade (MINAS GERAIS, 2021).

Para enfrentar esse desafio, a ideia apresentada foi a de apoiar o diagnóstico parasitológico da malária de forma remota, por meio do envio de imagens microscópicas via aplicativo WhatsApp para avaliação por microscopistas especialistas. Complementarmente, prevê-se a criação de um ensaio de proficiência baseado em GIFs – pequenos vídeos que mostram diferentes focos e oferecem uma percepção tridimensional dos parasitos ou de estruturas que possam gerar dúvidas. Essas duas estratégias são apresentadas como meios de viabilizar a descentralização do diagnóstico com maior segurança, ao mesmo tempo em que contribuem para o aprimoramento técnico dos microscopistas, tendo como finalidade última a redução da mortalidade pela doença (MINAS GERAIS, 2021).

De acordo com a proposta, a execução contaria com técnicos e analistas do laboratório de referência em malária da Funed e do Núcleo de Qualidade do Instituto Octávio Magalhães (QDIOM/Funed), sem necessidade de novas contratações, considerando a equipe já existente. O laboratório de referência dispõe da infraestrutura considerada adequada para a criação do banco de GIFs, incluindo microscópios com câmeras acopladas, estrutura laboratorial, recursos humanos especializados e lâminas positivas para malária (MINAS GERAIS, 2021). Nos laboratórios regionais e municipais, a estrutura mínima indicada é um microscópio, sendo que os smartphones utilizados para o envio de imagens seriam de uso pessoal dos microscopistas. A proposta ressalta que, por aproveitar equipamentos já disponíveis e ter natureza digital, não haveria custos adicionais para implementação, salvo as despesas com diárias e transporte para participação em cursos presenciais de diagnóstico parasitológico oferecidos gratuitamente pela Funed. Destaca-se, ainda, a necessidade de envolvimento de gestores municipais, laboratórios regionais e órgãos estaduais para apoiar a comunicação, viabilizar capacitações e integrar as duas frentes do projeto: o auxílio remoto ao diagnóstico, que inclui avaliação de locais prioritários, seleção de participantes e oferta de cursos, e o ensaio de proficiência por GIFs, que envolve a produção do banco de imagens e o envio aos laboratórios participantes para avaliação e certificação de qualidade (MINAS GERAIS, 2021).

Segundo o proponente da ideia, o uso de grupos de WhatsApp para auxílio ao diagnóstico por meio do envio de imagens de lâminas já vinha sendo aplicado com

êxito, e a intenção declarada é ampliar a divulgação e a participação nessa rede; neste sentido, o elemento inovador estaria no controle de qualidade realizado por meio de GIFs, que diferem do modelo tradicional baseado em fotos estáticas ao permitir a visualização de características tridimensionais dos parasitos, como refringência e sobreposição, relevantes para distinguir precipitados ou partículas de corante. Em termos de valor esperado, a iniciativa é apresentada como um meio de aprimorar a atuação de microscopistas regionais e municipais, de laboratórios públicos e privados, elevando a precisão diagnóstica e, por consequência, reduzindo a mortalidade por malária (MINAS GERAIS, 2021).

#### **5.2.4. Edição 2022: “Projeto Família Presente”**

Em 2022, a ideia vencedora na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis foi chamada de “Projeto Família Presente”, que se propôs a enfrentar dificuldades relacionadas ao acesso de familiares de pessoas privadas de liberdade a informações e serviços do sistema prisional mineiro. Minas Gerais possui aproximadamente 65 mil presos distribuídos em cerca de 190 unidades prisionais, com cerca de 78 mil pessoas cadastradas para visitas – das quais 80% são familiares (MINAS GERAIS, 2022). Segundo a proposta, não há uma política voltada para facilitar o acesso desse público às informações, o que obriga deslocamentos até Núcleos de Assistência aos Familiares (NAFs) ou às próprias unidades prisionais para atividades que poderiam ser realizadas digitalmente. Esse cenário implica gastos adicionais, formação de filas e situações de espera prolongadas, incluindo casos em que famílias com crianças dormem na porta das unidades para garantir a visita. A mesma lógica se aplica a procedimentos como o cadastro inicial e a entrega de kits pessoais, ambos marcados por exigências presenciais e prazos extensos (MINAS GERAIS, 2022).

Segundo a proposta, a ideia é enfrentar o desafio a partir de três eixos. O primeiro eixo, denominado Atendente Virtual, prevê a vinculação de todos os números das unidades prisionais ao aplicativo WhatsApp, criando um canal direto de comunicação. O segundo eixo consiste no desenvolvimento de um site que concentre soluções para as demandas dos visitantes e permita a informatização de grande parte dos serviços hoje realizados presencialmente. Por fim, o terceiro eixo propõe a criação de um aplicativo com as mesmas funcionalidades do site, mas com acesso vinculado

a cadastro prévio na plataforma, oferecendo maior praticidade, segurança, agilidade e economia (MINAS GERAIS, 2022).

A implementação utilizaria a estrutura já existente da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), aproveitando o setor responsável pela modernização tecnológica para desenvolver o site e o aplicativo, e a Diretoria de Assistência à Família para coordenar e acompanhar as ações. No primeiro eixo (Atendente Virtual), seria necessário contratar um serviço de chatbot, para atender automaticamente a parte das demandas e encaminhar, quando necessário, ao atendimento humanizado. O segundo eixo (Desenvolvimento do site) envolveria a criação de uma plataforma digital concentrando as soluções voltadas aos visitantes e informatizando a maior parte dos serviços atualmente prestados aos familiares, com a exigência de recursos de segurança que garantam que o acesso seja realizado pelo próprio familiar. O terceiro eixo (Criação do aplicativo) partiria das funcionalidades do site, mas com acesso vinculado a um cadastro prévio na plataforma. A proposta ressalta que, além do custo mensal do chatbot, não haveria despesas adicionais significativas, pois a infraestrutura e a mão de obra necessárias já estariam disponíveis na SEJUSP (MINAS GERAIS, 2022).

#### **5.2.5. Edição 2024: “Metodologia de análise de impacto regulatório”**

A proposta vencedora da edição de 2024 foi denominada “Metodologia de Análise de Impacto Regulatório”, formulada para enfrentar os desafios decorrentes do excesso e da complexidade da produção normativa no Estado de Minas Gerais. O cenário apontado pela proposta descreve um acúmulo superior a 84 mil normas estaduais – entre leis, decretos de caráter geral e de efeito concreto – às quais se somam as legislações municipais e federais. Esse cenário é agravado pela edição diária de novos atos normativos, muitas vezes voltados a situações específicas e sem avaliação criteriosa de seus efeitos no longo prazo, resultando no que é caracterizado como “inflação legislativa”. Tal fenômeno provoca instabilidade regulatória, insegurança jurídica e dificuldades de conformidade para cidadãos e empresas, além de redundâncias e descoordenação normativa que aumentam a burocracia, prejudicam o ambiente de negócios e desestimulam investimentos (MINAS GERAIS, 2024e). Neste contexto, a ideia vencedora destaca que a Lei nº 13.874/2019 (Lei da Liberdade Econômica) estabeleceu a exigência de que propostas de atos normativos

de interesse geral sejam precedidas de uma Análise de Impacto Regulatório (AIR), como forma de fundamentar a tomada de decisão em dados e evidências.

A iniciativa vencedora defende criar, difundir e institucionalizar um processo sistemático de Análise de Impacto Regulatório (AIR) tanto na elaboração de novos atos normativos de competência do Governador quanto na revisão do estoque regulatório do Estado, incluindo níveis hierárquicos inferiores. O método seria replicável para atos de dirigentes do Poder Executivo estadual e de outros entes e esferas de poder, com apoio de um módulo específico no Sistema de Acompanhamento de Proposições Legislativas (Siaple), desenvolvido para estruturar a análise e reunir informações essenciais à formulação de normas mais eficazes. O sistema incorporaria recursos de Inteligência Artificial para aprimorar a definição do problema regulatório, suas causas e consequências, bem como identificar alternativas de solução e avaliar impactos diretos e indiretos (MINAS GERAIS, 2024e).

De acordo com a proposta, a etapa inicial de implementação da metodologia e do módulo de Análise de Impacto Regulatório (AIR) no sistema correspondente foi viabilizada integralmente pela equipe já existente da Secretaria de Estado de Governo e da Secretaria-Geral, sem necessidade inicial de novas contratações. A implantação assistida também seria conduzida por essa mesma estrutura, com treinamentos iniciais realizados em parceria com o Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais (LAB.mg) e, posteriormente, elaboração de materiais e capacitações junto à Secretaria de Estado de Comunicação Social. O módulo foi desenvolvido com softwares e bancos de dados gratuitos e de código aberto, hospedados em infraestrutura própria da Secretaria de Governo, dispensando investimentos adicionais em tecnologia. Em termos de custos correntes, a proposta estima despesas associadas à manutenção e ao aprimoramento da metodologia, incluindo a atuação de dois servidores para capacitação (R\$ 15.000,00/mês cada), oito servidores para execução da AIR (R\$ 12.000,00/mês cada) e dois desenvolvedores para evolução e suporte do sistema (R\$ 12.000,00/mês cada). A hospedagem exigiria servidor dedicado, podendo ser feita com custo aproximado de R\$ 1.000,00/mês. Os recursos orçamentários previstos incluem R\$ 15.326,88 para créditos de computação em nuvem e inteligência artificial e R\$ 2 milhões para manutenção da equipe, ambos financiados pelo tesouro estadual (MINAS GERAIS, 2024e).

Em relação ao grau de novidade, a proposta vencedora da edição de 2024 ressalta que, embora a metodologia de Análise de Impacto Regulatório já seja utilizada em diferentes países e em algumas agências reguladoras brasileiras, a inovação estaria no escopo ampliado – abrangendo tanto a revisão proativa do estoque regulatório quanto a aplicação a atos normativos além dos editados por agências – e no uso de um formulário eletrônico simples e integrado a ferramentas de inteligência artificial. Esses recursos permitiriam sistematizar dados, gerar estatísticas e disponibilizá-las em formato aberto para outras esferas de poder, fortalecendo a coordenação e a qualidade regulatória (MINAS GERAIS, 2024e). Entre os efeitos projetados estão a melhoria da qualidade regulatória, a produção de estatísticas para ações proativas, maior transparência e participação, gestão de riscos, intervenções proporcionais, segurança jurídica, estímulo a investimentos e ao ambiente de negócios, redução de barreiras e burocracias e, em última instância, melhores resultados para a sociedade (MINAS GERAIS, 2024e).

#### **5.2.6. Síntese comparativa dos trabalhos vencedores na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2019-2024)**

Como etapa final desta subseção, propõe-se a realização de uma síntese comparativa dos projetos vencedores entre 2019 e 2024. Após a descrição individual das iniciativas, esta parte busca destacar padrões, convergências e diferenças observadas nos trabalhos premiados, permitindo compreender não apenas os problemas específicos enfrentados em cada contexto, mas também os formatos de solução propostos, os arranjos institucionais previstos para implementação, os elementos de novidade ressaltados e os resultados esperados.

De modo comparativo, observa-se que, a despeito de os projetos vencedores entre 2019 e 2024 lidarem com desafios de natureza diversa – indo da saúde pública e prevenção de desastres à assistência social no sistema prisional e à melhoria da qualidade regulatória –, há traços comuns. Todos se voltam para problemas que impactam diretamente cidadãos e gestores públicos, e propõem soluções baseadas em uso de tecnologias digitais ou metodologias simplificadas, geralmente com ênfase na replicabilidade e baixo custo.

Um ponto que se destaca é a recorrência, nas cinco edições analisadas, da estratégia de minimizar a necessidade de novos recursos, seja por meio da utilização

de equipes já existentes, da infraestrutura disponível ou de ferramentas digitais de baixo custo. Mesmo quando mencionam despesas, estas aparecem em valores reduzidos e pontuais.

No que se refere ao grau de novidade, nota-se que algumas iniciativas inovam ao integrar ferramentas já conhecidas em novos contextos (como o uso do WhatsApp para diagnóstico de malária em 2021 ou para comunicação com familiares no sistema prisional em 2022). Quanto ao resultado esperado, todas as propostas convergem na busca por maior eficiência administrativa e impacto social positivo. O Quadro 13 traz a síntese dos trabalhos vencedores.

**Quadro 13 - Síntese comparativa dos trabalhos vencedores na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2019–2024)**

<b>Ideia</b>	<b>Problema</b>	<b>Solução</b>	<b>Custos</b>	<b>Resultado esperado</b>
VacinAPP (2019)	Baixa cobertura, desperdício de vacinas	Agendamento digital + cartão eletrônico	≈ R\$ 200 mil	Maior adesão, menos filas e perdas
Prevenção de desastres (2020)	Falta de mapeamento de áreas de risco	Metodologia simplificada com bases oficiais	Sem custos; eventual PC (R\$ 2–3 mil)	Capacitação local, atração de investimentos
Diagnóstico remoto (2021)	Diagnóstico lento e impreciso da malária	WhatsApp + GIFs para proficiência	Sem custos relevantes	Diagnóstico rápido, menos mortalidade
Família Presente (2022)	Dificuldade de acesso a serviços prisionais	WhatsApp, site e aplicativo	Chatbot ≈ R\$ 42/mês	Agilidade, dignidade, menos filas

Impacto Regulatório (2024)	Excesso de normas, insegurança jurídica	AIR com módulo digital e IA	≈ R\$ 2 mi/ano + nuvem ≈ R\$ 15 mil	Melhor regulação, transparência, investimentos
----------------------------	---	-----------------------------	-------------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2024b).

A análise das ideias vencedoras revela não apenas a diversidade de temas abordados ao longo das edições, mas também a consistência de certos padrões, como a busca por soluções de baixo custo e majoritariamente sustentadas por equipes já existentes. Dando continuidade, apresentam-se a seguir os resultados de uma pesquisa promovida pelo próprio Governo de Minas Gerais junto a participantes do Prêmio Inova, voltada a captar percepções sobre o concurso e suas contribuições.

### 5.3. Pesquisa realizada com participantes do Prêmio Inova

Conforme divulgado pela Agência Minas Gerais (AGÊNCIA MINAS GERAIS, 2023), estava prevista, pelo próprio Governo, a realização de um estudo-diagnóstico do Prêmio Inova baseado em envio de questionário e realização de entrevistas com participantes das edições já realizadas, de modo a captar suas percepções sobre o concurso e identificar oportunidades de aprimoramento. A partir dessa informação, foi formalmente solicitado ao Governo de Minas acesso aos materiais produzidos nesse processo. Em resposta, o Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais (LAB.mg) disponibilizou os documentos que compõem o diagnóstico<sup>2</sup>, de caráter não publicado, que subsidiam as análises desenvolvidas nesta subseção.

O diagnóstico contemplou duas frentes metodológicas complementares. A primeira consistiu na aplicação de um formulário eletrônico a agentes públicos, no período de 21 a 28 de agosto de 2023, que reuniu 1.351 respondentes. Desses, 1.228 declararam nunca ter participado do Prêmio Inova, ao passo que 123 informaram experiência prévia como participantes, sendo 77 deles inscritos na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis. A segunda frente baseou-se na realização de nove

<sup>2</sup> Os documentos foram obtidos mediante solicitação formal, via correio eletrônico, ao Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais. O material não contém dados pessoais e foi disponibilizado em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018). Para fins de rastreabilidade, consta nas referências bibliográficas como: "MINAS GERAIS. Diagnóstico do Prêmio Inova Minas Gerais. Belo Horizonte, 2023. Documento interno não publicado."

entrevistas semiestruturadas com vencedores<sup>3</sup> de edições passadas do Prêmio, sendo dois deles da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis.

Para fins deste trabalho, as análises a seguir baseiam-se no diagnóstico realizado (MINAS GERAIS, 2023), tratado como dado secundário, ao qual se aplicou filtro pós-coleta para a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, resultando na subamostra analisada (77 dos 123 respondentes do questionário e dois dos nove entrevistados). Os itens fechados foram tratados por estatística descritiva; nos ranqueamentos, aplicou-se sistema de pontuação decrescente (5 pontos ao 1º lugar, 4 ao 2º, e assim sucessivamente), com cálculo da pontuação média de cada benefício. As respostas abertas do questionário foram analisadas por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), a partir de categorias temáticas identificadas. No caso das entrevistas, como havia apenas dois participantes na categoria de interesse, optou-se por uma leitura descritiva e interpretativa. Por se tratar de um número reduzido de casos, os resultados devem ser entendidos como indícios que ajudam a complementar e comparar com o que foi observado no questionário.

### **5.3.1. Resultados coletados por meio do questionário eletrônico**

O questionário foi composto por perguntas de natureza fechada e semiaberta, distribuídas em blocos temáticos que abordaram: (i) o perfil dos respondentes; (ii) a experiência vivida ao longo do processo do prêmio; e (iii) sugestões de aprimoramento para edições futuras. A íntegra do questionário encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Dos 123 respondentes do questionário, 53 afirmaram já ter se inscrito na categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (43,1%), enquanto 46 participaram na categoria Iniciativas Implementadas de Sucesso (37,4%). Além disso, 24 pessoas (19,5%) relataram já ter se inscrito em ambas<sup>4</sup> as categorias ao longo de suas

---

<sup>3</sup> Para fins tanto de preenchimento do questionário quanto de participação das entrevistas semiestruturadas, foram considerados vencedores todos os participantes que obtiveram 1º, 2º, 3º ou 4º lugar em alguma edição do Prêmio Inova. Por esse motivo, o número de vencedores identificado nas respostas é superior ao número total de edições realizadas até o momento.

<sup>4</sup> Os participantes que marcaram a opção “ambas” (ou seja, aqueles que já se inscreveram nas duas categorias do Prêmio Inova) foram direcionados, a partir da pergunta Q7, a responder subseções distintas do questionário, cada uma composta por perguntas exclusivas sobre a experiência em determinada categoria. Assim, as respostas referentes à categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (Q8–Q13) dizem respeito apenas a essa modalidade, mesmo quando o participante também respondeu questões relativas à categoria Iniciativas Implementadas de Sucesso. A íntegra do questionário, com a indicação das seções e respectivas perguntas, encontra-se no Apêndice A.

participações no Prêmio Inova. Como este trabalho tem como foco a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, as análises seguintes concentram-se nesse grupo de 77 participantes.

Entre os 77 respondentes que, no questionário, assinalaram ter participado da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis – seja de forma exclusiva ou em conjunto com a opção ambas –, a principal forma de conhecimento sobre o concurso foi o e-mail institucional, mencionado por 33 pessoas (42,9%), seguido pelos sites institucionais (28 casos, 36,4%), pelas indicações de colegas (9 casos, 11,7%) e pelas redes sociais (7 casos, 9,1%), conforme apresentado no Quadro 14. Quanto à frequência de participação, 40 desses respondentes (51,9%) afirmaram ter inscrito propostas uma vez, 23 (29,9%) já haviam participado duas vezes e 14 (18,2%) declararam ter submetido iniciativas três vezes ou mais.

**Quadro 14 - Forma de conhecimento do Prêmio Inova Minas Gerais segundo respondentes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2023)**

<b>Forma de conhecimento do concurso</b>	<b>%</b>
E-mail institucional	42,9%
Sites institucionais	36,4%
Indicação de colegas	11,7%
Redes sociais	9,1%

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2023).

Os respondentes foram solicitados, no formulário, a hierarquizar quais benefícios do Prêmio Inova consideravam mais importantes, organizando-os em ordem decrescente de prioridade. Entre os 77 participantes vinculados à categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, o benefício mais valorizado foi o reconhecimento e a visibilidade, indicado em primeira posição por 22 respondentes (28,6%) e com a maior pontuação média (3,58). A premiação em dinheiro apareceu em seguida, destacada como prioridade máxima por 18 participantes (23,4%), embora também

tenha figurado com frequência nas últimas colocações (18,2%). O incentivo institucional foi apontado em primeiro lugar por 14 pessoas (18,2%), mas também indicado como o menos importante por 18 (23,4%). Já o patrocínio para implementação da ideia recebeu 8 registros em primeira posição (10,4%), enquanto o recurso financeiro foi o menos priorizado, aparecendo apenas 3 vezes (3,9%) como benefício mais importante e concentrando 18 indicações (23,4%) como última opção. Essas informações estão apresentadas no Quadro 15.

**Quadro 15 - Benefícios do Prêmio Inova mais valorizados pelos respondentes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (2023)**

<b>Benefício</b>	<b>Pontuação média</b>	<b>1º lugar (n)</b>	<b>2º lugar (n)</b>	<b>3º lugar (n)</b>	<b>4º lugar (n)</b>	<b>5º lugar (n)</b>
Reconhecimento e visibilidade	3,58	22	18	9	8	8
Premiação em dinheiro	3,09	18	10	11	12	14
Incentivo institucional	2,95	14	14	10	9	18
Patrocínio para implementar a ideia	2,92	8	12	19	19	7
Recurso financeiro	2,45	3	11	16	17	18

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2023).

Entre os 77 participantes vinculados à categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, 15 declararam já ter alcançado a condição de vencedores em alguma edição do Prêmio Inova. Desses, 6 informaram que suas propostas foram integralmente implementadas, outros 6 relataram implementação parcial e 3 afirmaram que nenhuma de suas ideias chegou a ser efetivada. Quanto ao papel desempenhado pela premiação, 10 vencedores (66,7%) reconheceram que o Prêmio Inova contribuiu para a implementação de suas propostas, ao passo que 5 (33,3%) indicaram não ter percebido esse apoio. Entre os que relataram algum tipo de

contribuição, destacaram-se o reconhecimento e a visibilidade (5 menções) e o incentivo institucional (4 menções) como os fatores relevantes de apoio do Prêmio à implementação, enquanto apenas 1 respondente mencionou o patrocínio para implementar a ideia como fator relevante. O Quadro 16 contribui para facilitar a compreensão sobre essas informações.

**Quadro 16 - Implementação das ideias e apoio percebido pelos vencedores do Prêmio Inova (2023)**

Questão	Alternativas	n
Q8 – A ideia inovadora foi implementada?	Sim, todas foram implementadas	6
	Sim, apenas parte foi implementada	6
	Não, nenhuma foi implementada	3
Q9 – O Prêmio Inova ajudou a implementar a sua ideia?	Sim	10
	Não	5
Q10 – Como o Prêmio ajudou a implementar a sua ideia?	Reconhecimento e visibilidade	5
	Incentivo institucional	4
	Patrocínio para implementar a ideia	1

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2023).

Na questão sobre os principais obstáculos enfrentados para a implementação de suas ideias, os vencedores puderam selecionar até três alternativas. As respostas revelaram uma diversidade de percepções, sem grande concentração em uma opção específica. Esse padrão relativamente equilibrado sugere que não há um único fator claramente predominante, mas sim um conjunto de obstáculos que se distribui entre os participantes. O Quadro 17 sintetiza essas respostas.

**Quadro 17 - Principais obstáculos enfrentados pelos vencedores para implementar suas ideias**

<b>Obstáculo</b>	<b>Menções (n)</b>
Tecnologia	4
Força de trabalho	4
Recurso financeiro	3
Articulação	3
Resistência à inovação	3
Patrocínio institucional	2
Falta de envolvimento da gestão da instituição	1

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2023).

A última questão dirigida aos participantes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis no questionário eletrônico solicitava que indicassem de que forma a Administração Pública poderia contribuir para a execução de suas iniciativas, considerando aspectos para além do reconhecimento e da premiação. As respostas evidenciam que a expectativa mais recorrente foi a de receber maior apoio e articulação institucional e interinstitucional, citada por 9 participantes. Outras sugestões frequentes incluíram o desejo de apoio humano para viabilizar a execução das propostas e a criação de mecanismos formais de acompanhamento e implementação, todas com 3 menções cada. O Quadro 18 apresenta a sistematização dessas informações.

**Quadro 18 - Expectativas dos participantes sobre o papel da Administração Pública na execução das ideias**

<b>Categoria temática</b>	<b>Exemplos literais (respostas sintetizadas)</b>	<b>Menções (n)</b>

Apoio e articulação institucional e interinstitucional para implementar a ideia	“Dar apoio e recurso institucional” / “Ajudando a articular com os stakeholders, especialmente a alta cúpula” / “Incluir no planejamento estratégico” / “Apoio institucional para divulgação dos benefícios internamente e para outras Secretarias”	9
Apoio humano para implementar a ideia	“Cessão de funcionários interessados e capacitados para dedicar tempo” / “Criar grupos de apoio com especialistas” / “Criar uma força-tarefa de implantação da ideia”	3
Mecanismos formais de implementação	“Formalização do acompanhamento destes projetos” / “Formatar um programa de apoio aos trabalhos não vencedores, analisando viabilidade, impacto e monitoramento”	3
Outros	“Incentivo à participação em outros prêmios, capacitação, gestão por competências” / “Ouvir os servidores participantes, mesmo não tendo a ideia aceita”	3
Não precisa fazer nada além do que já é feito	“Já contribuí”; “Nada”	2
Apoio financeiro para implementar a ideia	“Disponibilizar dotação orçamentária própria” / “Financiamento e priorização dos projetos vencedores na pasta executiva”	2
Respostas não interpretáveis ou não	“tetsee” / “Valorizando” / “Apoiando ideias dos servidores” / “Melhoria na qualidade do trabalho” / “Absorvendo as ideias que são benéficas para o Estado” / “SIM”	11

aplicáveis à pergunta		
Não respondeu (campo deixado em branco)	–	16

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2023), com base em Bardin (2016).

Os resultados obtidos a partir do questionário eletrônico revelam um panorama variado de experiências e percepções. Em relação aos benefícios do prêmio, os resultados da sub-amostra indicam que o reconhecimento e a visibilidade foram os aspectos mais valorizados para a participação no prêmio. Entre os quinze vencedores respondentes, seis relataram execução integral, seis declararam execução parcial e três declararam execução não implementadas. A contribuição do prêmio para a implementação foi reconhecida por dois terços desses vencedores, principalmente pelo papel de dar visibilidade às propostas e fortalecer o incentivo institucional. No que se refere aos obstáculos enfrentados, não houve uma alternativa isolada que se destacasse, mas um conjunto de fatores distribuídos de maneira semelhante, incluindo limitações financeiras, de força de trabalho e tecnológicas. Já em relação às formas pelas quais a Administração Pública poderia apoiar a execução das iniciativas além do reconhecimento, destacou-se o pedido por maior apoio e articulação institucional e interinstitucional, seguido das demandas por apoio humano e mecanismos formais de implementação. A subseção seguinte discute os resultados obtidos por Minas Gerais (2023) a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com vencedores ou participantes bem colocados nas edições passadas, que complementam e aprofundam os achados apresentados.

### **5.3.2. Resultados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas**

Além do questionário eletrônico, o diagnóstico do Prêmio Inova realizado pelo próprio Governo de Minas Gerais (AGÊNCIA MINAS GERAIS, 2023) contemplou a realização de entrevistas semiestruturadas com nove participantes vencedores do concurso (MINAS GERAIS, 2023), conforme roteiro apresentado no Apêndice B. Desses, foi identificado que dois se inscreveram na categoria Ideias Inovadoras

Implementáveis, foco deste estudo. Essa delimitação orienta a presente subseção, cujo objetivo é analisar de forma qualitativa e exploratória as percepções desses participantes, reconhecendo que o número reduzido de casos não permite generalizações, mas oferece subsídios complementares aos achados do questionário.

Para manter a coerência entre os dois instrumentos de coleta, a análise das entrevistas foi organizada em torno das mesmas três principais dimensões identificadas no formulário: (i) as motivações que levaram os participantes a inscrever seus trabalhos; (ii) a percepção sobre a contribuição do prêmio para a implementação das ideias; e (iii) as sugestões de melhoria para futuras edições que possam ajudar a melhor compreender os assuntos tratados na etapa anterior.

No que se refere às motivações para a inscrição no Prêmio Inova, os relatos dos entrevistados reforçam dimensões já observadas no questionário eletrônico. O Entrevistado 1 destacou como principais razões a premiação em dinheiro, o reconhecimento profissional e o desafio competitivo associado ao concurso, afirmando: “Dinheiro, com certeza, mas o reconhecimento em segundo lugar. O prêmio é igual fazer tatuagem. Cê vai gostando... gosto de participar do prêmio mais pelo desafio” (MINAS GERAIS, 2023). Já o Entrevistado 2 relatou que sua inscrição ocorreu de forma circunstancial, motivada por sugestão de terceiros e realizada no último dia do prazo, como registra: “Foi bem no último dia de prazo (...), alguém me sugeriu que eu já tentasse o Inova, eu nunca tinha visto. No último dia de prazo eu dei uma lida e vi que poderia enviar” (MINAS GERAIS, 2023). Nesse caso, não houve menção explícita a expectativas de benefícios materiais ou simbólicos.

Em relação à contribuição do Prêmio Inova para a implementação das ideias, os entrevistados apresentaram efeitos positivos. O Entrevistado 1 destacou que a participação contribuiu para o amadurecimento da proposta, afirmando: “Concorrer ajudou a gente a maturar melhor o projeto. Eu acho que é uma retroalimentação. Ao mesmo tempo que você quer ser o melhor pra ganhar, você melhora um projeto existente” (MINAS GERAIS, 2023). Já o Entrevistado 2 enfatizou que o concurso proporcionou um espaço de reconhecimento e reflexão sobre a iniciativa: “Eu acho que é uma pressão boa para pensar que teve um reconhecimento. É bom pra aparar arestas” (MINAS GERAIS, 2023).

No que tange às sugestões de aprimoramento, emergiram elementos que reforçam o desejo de maior acompanhamento e suporte institucional no pós-

premiação. O Entrevistado 1 destacou que “o apoio institucional faz toda diferença, pois não houve da sua secretaria” (MINAS GERAIS, 2023). O Entrevistado 2, por sua vez, ressaltou as dificuldades de levar adiante sua proposta de forma isolada, afirmando que sofreu por “(...) ter feito tudo sozinho, teve pouco engajamento de colegas para levar adiante. Quando deu certo, a gente fica sozinho pra tocar tudo. Então a coisa colaborativa é mais favorável nesse sentido” (MINAS GERAIS, 2023).

A sistematização das entrevistas realizadas com os dois participantes vinculados à categoria Ideias Inovadoras Implementáveis é apresentada no Quadro 19. As respostas foram organizadas segundo as três dimensões de análise previamente adotadas: motivações para inscrição, contribuição do prêmio para a implementação e sugestões de melhoria.

**Quadro 19 - Síntese das entrevistas com participantes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis (Prêmio Inova Minas Gerais)**

<b>Dimensão analisada</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>
Motivação para inscrição	“Dinheiro, com certeza, mas o reconhecimento em segundo lugar. (...) gosto de participar do prêmio mais pelo desafio.”	“Foi bem no último dia de prazo (...), alguém me sugeriu que eu já tentasse o Inova (...) vi que poderia enviar.”
Contribuição do prêmio para a implementação	“Concorrer ajudou a gente a maturar melhor o projeto. (...) ao mesmo tempo que você quer ser o melhor pra ganhar, você melhora um projeto existente.”	“É uma pressão boa (...) bom pra aparar arestas, afinar e aproximar de outras experiências. Entendi como podia ser otimizado o projeto.”
Sugestões de melhoria	“O apoio institucional faz toda diferença, pois não houve da sua secretaria.”	“Ter feito tudo sozinho, teve pouco engajamento de colegas (...) Quando deu certo, a gente fica sozinho pra tocar tudo. Então a coisa colaborativa é mais favorável nesse sentido.”

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2023).

As entrevistas analisadas oferecem subsídios qualitativos que, embora não permitam generalizações, ajudam a aprofundar a compreensão sobre as motivações, percepções e sugestões dos participantes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis. A subseção a seguir apresentará a síntese dos resultados encontrados em ambos os instrumentos utilizados na pesquisa realizada.

### **5.3.3. Síntese integrada dos resultados do questionário e entrevistas**

A presente subseção tem por objetivo integrar os resultados obtidos por meio do questionário eletrônico e das entrevistas semiestruturadas, realizada no âmbito do diagnóstico do Prêmio Inova Minas Gerais. Embora os instrumentos apresentem naturezas distintas, optou-se por organizar conjuntamente os achados em torno de eixos temáticos comuns (motivação para inscrição, contribuição do prêmio para a implementação, e sugestões de melhorias), de modo a oferecer um panorama sintético que permita visualizar convergências e complementaridades entre as duas fontes de informação.

No eixo da motivação para a inscrição, tanto o questionário quanto as entrevistas apontaram que o reconhecimento e o dinheiro foram os principais fatores que levaram os participantes a se inscrever no prêmio. Entre os 77 respondentes do questionário, o reconhecimento e a visibilidade apareceram como mais valorizados, seguidos pela premiação em dinheiro, enquanto patrocínio e recursos para implementação tiveram menor destaque. Nas entrevistas, apenas um dos dois participantes da categoria detalhou suas motivações, citando o dinheiro como fator principal e o reconhecimento como secundário.

Em relação ao eixo sobre a contribuição do prêmio para a implementação das ideias, a visibilidade e o reconhecimento foram os principais mecanismos relatados pelos participantes. No questionário, dos 15 vencedores identificados, 10 afirmaram que o prêmio ajudou na implementação, enquanto 5 disseram não ter percebido esse efeito. Entre os que destacaram a contribuição do prêmio para a implementação da ideia premiada, a maioria associou esse apoio ao reconhecimento e à visibilidade alcançados. Nas entrevistas, um dos participantes reforçou essa percepção ao mencionar que a premiação funciona como uma pressão positiva para “aparar

arestas” e fortalecer a proposta. O outro, por sua vez, trouxe um aspecto diferente que não foi encontrado nas respostas do formulário eletrônico, afirmando que o processo competitivo de participar do prêmio o levou a desenvolver melhor sua própria ideia, o que também favoreceu a implementação. Por apresentar um elemento não encontrado no formulário eletrônico, esse último ponto amplia a compreensão sobre os possíveis efeitos do prêmio para a implementação ao indicar que o próprio processo competitivo pode favorecer o amadurecimento das ideias.

Em diálogo com esses resultados, o estudo de Silva (2017), ao entrevistar gestores responsáveis pela condução do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova naquele período, oferece elementos adicionais para a compreensão dos mecanismos pelos quais o prêmio pode influenciar a implementação das ideias. Na percepção dos gestores entrevistados à época, o principal papel do Prêmio não reside em oferecer suporte operacional direto à execução das ideias, mas em atuar como um mecanismo de visibilização, valorização e mobilização institucional. Conforme relatado por um dos entrevistados, o Prêmio e o Ciclo “dão visibilidade, valorizam, fazem o servidor pensar, fazem as boas ideias chegarem até os gabinetes e ganharem patrocínio, mobilizam um monte de gente em torno disso” (SILVA, 2017). Ressalta-se, contudo, que essas percepções refletem o contexto de 2017 e a visão de gestores daquele período, não representando necessariamente a opinião de gestores atuais, mas contribuindo para evidenciar que a centralidade da visibilidade e do reconhecimento como vetores da implementação já era percebida por atores envolvidos desde as primeiras edições do Prêmio Inova.

Por fim, no eixo de sugestões de melhoria, tanto o questionário quanto as entrevistas apontaram o desejo de maior apoio para transformar as ideias premiadas em ações concretas. No formulário, a sugestão mais recorrente foi a de maior apoio e articulação institucional e interinstitucional para viabilizar a execução das iniciativas. Em seguida, apareceram empatadas em frequência as demandas por apoio humano para a implementação das ideias e pela criação de mecanismos formais de acompanhamento e monitoramento. Já nas entrevistas, um dos participantes destacou a ausência de apoio institucional no próprio órgão, enquanto o outro relatou a dificuldade de levar adiante sua ideia por falta da disponibilidade de mão de obra e da falta de engajamento dos colegas. Esses relatos dialogam com as sugestões coletivas do questionário, reforçando que o fortalecimento do suporte institucional e a

disponibilização de equipes e recursos aparecem como sugestões para melhorar a efetividade do prêmio na implementação das ideias. Observa-se que as sugestões relacionadas ao fornecimento de recursos financeiros para viabilizar a implementação das ideias não figuraram entre as três mais mencionadas pelos respondentes. O Quadro 20 apresenta a síntese dos achados da pesquisa.

**Quadro 20 - Síntese integrada dos resultados do questionário e entrevistas com participantes da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais**

<b>Eixo temático</b>	<b>Síntese integrada dos achados</b>	<b>Fatos de apoio</b>
Motivação para inscrição	Reconhecimento/visibilidade e dinheiro foram os principais motivadores, enquanto patrocínio e recursos para implementação tiveram menor relevância.	No questionário, reconhecimento e visibilidade foram os fatores mais valorizados, seguidos pela premiação em dinheiro; patrocínio e recursos de implementação tiveram baixa pontuação. Nas entrevistas, apenas um dos dois participantes detalhou suas motivações, destacando o dinheiro em primeiro lugar e o reconhecimento em segundo.
Contribuição do prêmio para implementação	O reconhecimento e a visibilidade foram apontados como os principais efeitos do prêmio na implementação das ideias,	Entre os 15 vencedores identificados, 10 afirmaram que o prêmio contribuiu para a implementação e 5

	<p>embora também tenha surgido um relato de que o processo competitivo ajudou a aprimorar a ideia, o que contribuiu para a sua implementação.</p>	<p>disseram que não. A maioria relacionou o apoio à visibilidade. Nas entrevistas, um participante reforçou esse aspecto ao mencionar a “pressão” positiva do concurso, enquanto o outro destacou que a competição favoreceu o amadurecimento da ideia.</p>
<p>Sugestões de melhoria</p>	<p>Houve demanda por maior apoio após a premiação, com destaque para articulação institucional e interinstitucional mais efetivos, além de solicitações por equipes dedicadas e mecanismos formais de acompanhamento das iniciativas.</p>	<p>No questionário, a sugestão mais recorrente foi a de intensificar o apoio e a articulação institucional e interinstitucional, seguida de demandas por apoio humano e pela criação de mecanismos formais de acompanhamento. Nas entrevistas, um participante relatou falta de apoio institucional em seu órgão, enquanto o outro destacou a dificuldade de levar adiante sua ideia pela ausência de engajamento dos</p>

		colegas e de mão de obra disponível.
--	--	--------------------------------------

Fonte: Elaboração própria a partir de Minas Gerais (2023).

A síntese apresentada evidencia os principais achados organizados em torno dos três eixos temáticos, permitindo observar pontos de convergência e elementos complementares entre questionário e entrevistas. O capítulo seguinte dedica-se à discussão dos resultados.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, discutem-se, à luz dos resultados da pesquisa, as potencialidades e os gargalos da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova. Por fim, a partir das oportunidades de melhoria identificadas, apresentam-se propostas de intervenção.

### 6.1. Acertos e potencialidades

Identificaram-se três acertos no funcionamento da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova em seu desenho atual: (i) promover reconhecimento e visibilidade para as ideias vencedoras de cada edição, que conferem legitimidade e geram “pressão positiva” para sua implementação; (ii) estabelecer um caráter competitivo e uma estrutura analítica de submissão, que favorecem a lapidação técnica e a maturação das propostas, contribuindo para sua implementação ao torná-las mais robustas; e (iii) fornecer premiação simbólica e pecuniária aos vencedores, que contribui para atrair mais inscrições.

Entre os 10 vencedores da categoria que informaram no questionário que o Prêmio contribuiu para a implementação das ideias escolhidas pela iniciativa, a maioria associou esse apoio à visibilidade e ao reconhecimento decorrentes da premiação. De maneira complementar, nas entrevistas semiestruturadas, um dos participantes afirmou que vencer o prêmio gera “pressão positiva” para “aparar arestas” e fortalecer a proposta, ajudando sua implementação.

Nesse contexto, o reconhecimento público conferido pelo Prêmio Inova à ideia vencedora de cada edição opera como mecanismo de legitimação. Ao serem realizadas matérias jornalísticas, cerimônias e comunicações institucionais sobre as ideias vencedoras, cria-se uma “pressão positiva” sobre gestores e áreas envolvidas com a temática premiada. Esse efeito aparece como fator favorável para transformar a ideia em pauta concreta.

Por sua vez, o caráter competitivo e a estrutura de submissão podem funcionar como dispositivo de lapidação da proposta vencedora, contribuindo para sua futura implementação. Já na 1ª etapa, são exigidas dos participantes reflexões e explicações sobre suas ideias a partir de critérios como Capacidade de Inovação, Governabilidade e Grau de Alcance, o que demanda do proponente aprofundar a consistência técnica da proposta. Além disso, após a homologação de até oito finalistas por categoria, há

apresentação oral (pitch de até cinco minutos) das ideias finalistas a uma nova comissão, o que reforça a necessidade de refletir e defender tecnicamente a ideia. Nos depoimentos, esse processo foi reconhecido como fator que “levou a desenvolver melhor a própria ideia”, favorecendo sua implementação.

Por fim, os componentes simbólico e pecuniário da premiação atuam como incentivo à entrada de participantes no processo: ao bonificarem financeiramente e reconhecerem publicamente os vencedores, atraem inscrições em maior volume. Vencedores e demais participantes indicaram esses elementos como motivadores centrais para a adesão ao Prêmio Inova, o que amplia o funil de captação de ideias e eleva a probabilidade de projetos com potencial de impacto serem pensados e apresentados.

Portanto, o desenho atual acerta em três frentes com interessantes potencialidades e benefícios: atrair mais e boas ideias (através do reconhecimento simbólico e financeiro dos vencedores), lapidar as ideias (a partir do próprio rito competitivo e da estrutura analítica de submissão) e legitimar o potencial da proposta vencedora (ao promover reconhecimento e visibilidade). À luz das evidências apresentadas neste trabalho, esses mecanismos deveriam ser preservados e, quando pertinente, ampliados e aprimorados no próprio desenho do prêmio.

## **6.2. Equívocos e gargalos**

Esta subseção examina equívocos que podem limitar a conversão das ideias vencedoras em implementação. Três pontos se destacam: (i) o Prêmio Inova, a SEPLAG e/ou o Governo de Minas Gerais não possuem estratégia para aproveitar ao máximo o momento em que uma ideia é reconhecida como vencedora do Prêmio, articulando de forma mais incisiva os diferentes atores institucionais envolvidos para potencializar a “pressão positiva” gerada pelo reconhecimento público e impulsionar sua implementação; (ii) não há previsão de reforço de pessoal – mesmo que temporário e restrito a etapas iniciais – nem fonte de financiamento dedicada, seja para apoiar a implementação das ideias, seja para etapas preliminares como estudos de viabilidade, construção de protótipos e pilotos de teste; e (iii) o pós-premiação é descrito de forma genérica no Decreto e nos editais, com menção a um “cardápio de apoio”, mas sem detalhamento de ações, responsáveis, critérios, prazos, limites ou mecanismos de acompanhamento, o que deixa indefinido, na prática, o papel do

Prêmio Inova, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG-MG) e/ou do Governo após a divulgação dos vencedores. Destaca-se que o propósito dessa subseção é apenas o de descrever os equívocos tal como emergem das evidências; limitações como restrições orçamentárias e institucionais – e suas implicações para propostas factíveis de melhoria – serão consideradas na subseção seguinte, quando serão discutidas propostas.

Um primeiro equívoco é a ausência de uma estratégia institucionalizada para aproveitar o momento em que uma ideia é reconhecida como vencedora do Prêmio Inova para impulsionar sua implementação. A premiação confere legitimidade e gera uma “pressão positiva” que poderia ser mobilizada pelo Governo para articular os diferentes atores envolvidos na proposta. No entanto, conforme evidenciado nos resultados, essa energia simbólica não é convertida em um movimento coordenado de articulação interinstitucional objetivando implementar a ideia. O Quadro 18 demonstra que a sugestão mais recorrente entre os participantes sobre como aumentar a chance de as ideias vencedoras serem implementadas foi justamente a de se existir apoio e articulação institucional para implementar a ideia, citada pela maioria dos respondentes como a principal forma pela qual a administração pública poderia contribuir além do reconhecimento. Esse dado mostra que os próprios servidores percebem a premiação como um momento privilegiado para mobilizar apoios, mas que não vem sendo devidamente aproveitado pelo Governo.

Essa lacuna ganha ainda mais relevância quando comparada à experiência do Civil Service Data Challenge (Reino Unido). Nesse programa, além do suporte técnico, as ideias vencedoras contam com o apoio de lideranças sêniores e com iniciativas de incorporação das ideias vencedoras nos planos e estratégias operacionais dos órgãos públicos (CDDO, 2024; ROSS, 2022). No Prêmio Inova de Minas Gerais, contudo, o processo aparenta permanecer concentrado na dimensão simbólica do prêmio, sem mecanismos de articulação formalmente previstos para alinhar os diferentes atores institucionais em torno da implementação. Essa ausência reduz as chances de continuidade das ideias e frustra expectativas dos participantes, que enxergam no apoio institucional o diferencial necessário para que suas propostas não se percam após o momento da premiação.

O segundo equívoco identificado refere-se à ausência de estrutura dedicada de financiamento e de reforço de pessoal para apoiar a implementação das ideias

premiadas. Os resultados da pesquisa com os participantes do Prêmio Inova de Minas Gerais evidenciam que a carência de força de trabalho (4 menções) e de recursos financeiros (3 menções) foi apontada como um dos principais obstáculos enfrentados para transformar as propostas em realidade, conforme visto no Quadro 17. Essa percepção é reforçada pelas expectativas registradas no Quadro 18, em que os respondentes indicaram a necessidade de apoio humano adicional – como cessão de funcionários, criação de grupos de apoio ou forças-tarefas – e de apoio financeiro para os projetos vencedores. Além disso, nas entrevistas, foram identificados relatos sobre a dificuldade de levar ideias adiante por falta de mão de obra ou de engajamento dos colegas.

Destaca-se que este gargalo não foi encontrado na maioria das experiências consolidadas semelhantes ao Prêmio Inova que foram estudadas. O Prêmio Inoves (Espírito Santo), por exemplo, incorporou em seu desenho um programa de aceleração que oferece até R\$ 30 mil por equipe vencedora, permitindo aquisições, contratações temporárias de bolsistas e o reforço das equipes em etapas críticas do desenvolvimento (ENAP, 2020; CALIMAN, 2023; GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, [2023?]). O 10x, nos Estados Unidos, adota um modelo progressivo de financiamento, em que as ideias avançam por fases sucessivas – da Investigação de viabilidade até a Escala –, recebendo aportes financeiros crescentes e contando com um ecossistema de apoio formado por equipes e redes de especialistas (UNITED STATES, 2019; 2020; 2021). Já o Civil Service Data Challenge, no Reino Unido, também prevê aportes avaliados em até £50 mil, mas em um formato distinto: o recurso não é repassado diretamente às equipes para ser utilizado conforme as necessidades de cada projeto, e sim gasto por meio de apoio técnico provido por parceiros como a consultoria privada NTT DATA UK, que disponibiliza tempo de equipe, aconselhamento e ferramentas digitais (ROSS, 2022; CDDO, 2024; CIVIL SERVICE DATA CHALLENGE, [s.d.]; WILSON, 2023).

O terceiro equívoco identificado refere-se à indefinição do papel do Prêmio Inova e da SEPLAG-MG no período pós-premiação. O Decreto nº 46.976/2016, que instituiu o prêmio, estabelece sua criação, fixa objetivos como identificar e divulgar ideias passíveis de implementação e determina que as regras sejam definidas em edital (MINAS GERAIS, 2016). Não há, contudo, qualquer menção a uma estratégia ou diretriz voltada a apoiar a fase de implementação das ideias vencedoras. Já nos

editais mais recentes, há a previsão de um “cardápio de apoio”, que incluiria metodologias de inovação em governo e oportunidades de capacitação e desenvolvimento, supostamente com vistas a viabilizar a implantação das ideias (MINAS GERAIS, 2024c). No entanto, esse dispositivo permanece genérico, sem detalhar quais ações concretas seriam ofertadas, os responsáveis pela execução, os prazos ou os mecanismos de acompanhamento, o que deixa indefinido, na prática, o papel do prêmio e do governo após a divulgação dos vencedores.

Nas experiências analisadas, o pós-premiação é tratado de forma mais detalhada, deixando claro previamente como as ideias reconhecidas devem evoluir. O 10x, nos Estados Unidos, adota um modelo em fases sucessivas, em que cada etapa depende da comprovação de viabilidade e valor público antes de receber novos aportes e avançar para a próxima etapa (UNITED STATES, 2019; 2024c). O Civil Service Data Challenge, no Reino Unido, prevê a criação de equipes interdepartamentais, acompanhamento de mentores e apoio técnico provido por parceiros privados (ROSS, 2022; CDDO, 2024; WILSON, 2023). Já o Inoves, no Espírito Santo, conta com um programa de aceleração que oferece recursos financeiros e contratações temporárias para viabilizar as propostas (ENAP, 2020; CALIMAN, 2023; GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, [2023?]). Esses arranjos revelam uma intencionalidade mais clara de continuidade, em contraste com o Prêmio Inova de Minas Gerais, onde as evidências empíricas mostram limitações: entre os 15 vencedores da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis, cinco afirmaram que o prêmio não ajudou a implementar suas propostas, enquanto a maioria dos outros vencedores destacou que o apoio se restringiu principalmente à visibilidade alcançada (MINAS GERAIS, 2023). Embora essa visibilidade seja um efeito positivo – já reconhecido na subseção de acertos e potencialidades –, os resultados sugerem que o Prêmio poderia ir além, incorporando mecanismos mais explícitos de acompanhamento e apoio à execução.

Esses achados dialogam com a literatura que diferencia a geração de ideias de sua efetiva concretização. Como destaca Alencar (1995), a criatividade corresponde apenas ao componente ideacional, sendo a inovação caracterizada pela aplicação prática da ideia. De forma semelhante, Soares (2009) ressalta que inovar implica um ciclo que vai da criação à implementação. Portanto, o fortalecimento de mecanismos

claros de apoio à implementação das ideias vencedoras se mostra desejável também à luz da literatura discutida.

Os equívocos identificados evidenciam gargalos no desenho da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova. O reconhecimento conferido pelo Prêmio representa um momento oportuno para mobilizar e articular os diferentes atores institucionais em torno das propostas vencedoras, mas essa oportunidade não vem sendo aproveitada em seu maior potencial. Também não é apresentado um desenho explícito de apoio financeiro e de reforço de pessoal para a implementação das ideias, em contraste com o que se observa em outras experiências analisadas. Por fim, o pós-premiação permanece previsto de maneira genérica, sem definição clara sobre quais ações serão conduzidas ou mesmo se haverá efetivamente algum tipo de suporte. Portanto, o desenho atual do Prêmio faz com que ele funcione predominantemente como uma estratégia de reconhecimento de ideias e de servidores, e não como um mecanismo de apoio direto à implementação de ideias inovadoras, já que o apoio oferecido para implementação aparenta ocorrer em sua maior parte de forma indireta, através do fornecimento de visibilidade e legitimidade às propostas. A próxima subseção discutirá propostas de melhoria para enfrentar esses gargalos e aproveitar as potencialidades já identificadas.

### **6.3. Propostas de melhoria**

Considerando o que foi refletido e apresentado até aqui, esta subseção reúne três oportunidades de melhoria inspiradas diretamente nos achados do trabalho. Procurou-se formulá-las com prudência, buscando caminhos mais factíveis diante de restrições orçamentárias e institucionais e priorizando alternativas que possam ser testadas e ajustadas gradualmente. Ainda assim, reconhece-se que cada proposta demanda análise mais detalhada de viabilidade – incluindo custos, responsabilidades e prazos – e que esse aprofundamento pode levar a lapidações de desenho, reescalonamento por etapas ou, eventualmente, à conclusão de que alguma delas não seja viável no momento.

Como primeira proposta de melhoria, sugere-se instituir, nos 30 dias após a premiação, o envio obrigatório de um convite para uma reunião de articulação que reúna os dirigentes máximos e demais atores relacionados à ideia vencedora do prêmio: o(a) Secretário(a) de Estado de Planejamento, o(a) Secretário(a) de Estado

da pasta correlata ao tema vencedor, a chefia imediata do(a) proponente, a pessoa vencedora e a gestão do Prêmio Inova. O objetivo é utilizar o momento propício da vitória para criar ainda mais pressão positiva para a implementação da ideia, bem como realizar um debate inicial sobre possíveis próximos passos, identificar obstáculos e mapear possíveis apoios, inclusive considerando o papel transversal da SEPLAG na articulação entre órgãos.

Reconhece-se que articular esse conjunto de atores e se comprometer com a implementação de uma nova ideia logo após a premiação não é trivial: o ano já está em curso, os orçamentos foram pactuados previamente, a ideia vencedora é inédita e não é simples assumir compromisso de implementação sem estudos de viabilidade. De fato, nenhuma experiência consolidada analisada neste trabalho coloca a implementação da ideia vencedora como obrigatória, e a experiência do 10x, por exemplo, reforça prudência de se investigar melhor a ideia por etapas, permitindo que a execução ocorra apenas se ela se mostrar consistente ao longo do percurso. Dito isso, os resultados indicam que o momento da vitória é valioso e pode ser melhor explorado. Trata-se de uma estratégia sem custo, orientada ao aprendizado e ajustável caso a caso, que aproveita o impulso simbólico da premiação sem necessariamente gerar compromissos prematuros.

Como segunda proposta de melhoria, propõe-se criar um mecanismo explícito de apoio financeiro e/ou de reforço temporário de pessoal. Em relação ao apoio financeiro, entende-se que se trata de uma proposta possivelmente não factível, considerando o contexto atual de Minas Gerais, no qual não é trivial garantir novos recursos em cenário de austeridade fiscal, tampouco é simples operacionalizar despesas sem saber previamente como e em que cada valor seria aplicado. Por isso, qualquer iniciativa dessa natureza dependeria de estudos específicos de viabilidade e de modelos de execução adequados ao marco legal vigente. Ainda assim, o apoio financeiro merece ser citado como uma reflexão de funcionamento ideal, considerando que é parte da estratégia utilizada em experiências internacionais e nacionais já consolidadas. Em alguns casos, esse apoio é direto – como no Inoves, que prevê até R\$ 30 mil por proposta –, em outros é organizado por fases de investimento, como no 10x, e há também arranjos em que o recurso é ofertado em forma de horas de trabalho já custeadas por parceiros privados, como no Civil Service Data Challenge do Reino Unido.

Diante dessas dificuldade fiscal, propõe-se como eixo principal desta segunda proposta de melhoria a criação de arranjos de apoio de recursos humanos temporários, aproveitando modalidades sem custo já utilizadas na administração pública, como as equipes volantes ou times interdepartamentais. O fluxo sugerido é que, após a premiação, a SEPLAG consulte o dirigente máximo do órgão temático da ideia vencedora para verificar o interesse em avançar. Havendo interesse, identificam-se os próximos passos e, se algum deles demandar execução imediata, discute-se a necessidade de reforço temporário de pessoal. Nessa hipótese, a SEPLAG poderia analisar se é viável articular a cessão temporária de equipes de outros órgãos para apoiar de forma pontual os próximos passos por meio de equipes volantes. Além disso, pode-se mobilizar estruturas internas da própria SEPLAG, como o Laboratório de Inovação em Governo (LAB.mg), para oferecer apoio quando adequado. Essas estratégias são gratuitas e mais factíveis diante do contexto fiscal, e podem gerar impacto significativo ao dar suporte humano às ideias vencedoras – demanda que apareceu de forma recorrente nos resultados.

Como terceira proposta de melhoria, sugere-se que, independentemente da estratégia escolhida e de seu grau de flexibilidade, o “dia após a premiação” seja previsto de forma clara e estável nos editais do Prêmio Inova. A experiência de outras iniciativas consolidadas mostrou que a definição explícita de como será a etapa imediatamente posterior à escolha das ideias vencedoras evita improvisos e assegura que todos os envolvidos saibam, de antemão, quais passos ocorrerão. Assim, recomenda-se que o edital estabeleça, por exemplo, que a SEPLAG enviará convite formal para reunião com o(a) Secretário(a) de Estado de Planejamento, o(a) Secretário(a) da pasta correlata ao tema, a chefia imediata do(a) proponente, a pessoa vencedora e a gestão do prêmio. O objetivo seria parabenizar o servidor vencedor em um espaço reservado, apresentar a ideia escolhida aos dirigentes máximos e abrir um diálogo sobre possibilidades de avanço, obstáculos existentes e formas de cooperação entre os atores presentes.

Além disso, o edital poderia já indicar que a SEPLAG oferecerá apoio na busca por suporte humano, como o uso de equipes volantes ou times interdepartamentais, caso o dirigente máximo do órgão temático manifeste interesse em explorar esse tipo de arranjo. A formalização dessas práticas traria maior previsibilidade e aproximaria o Prêmio de modelos internacionais e nacionais que, conforme evidenciado nos

resultados desta pesquisa, estruturam o pós-prêmio como parte integrante do próprio desenho da iniciativa.

A relevância desse apoio também encontra respaldo na literatura. Borins (2001) observa que a inovação no setor público não depende apenas de ideias criativas, mas de uma cultura organizacional que incentive colaboração entre as partes envolvidas. A ausência de arranjos institucionais claros para articular diferentes atores após a premiação, como apontado nos resultados desta pesquisa, confirma essa análise: sem mecanismos de cooperação entre pastas, dirigentes e equipes técnicas, o avanço das propostas premiadas para etapas concretas de implementação pode ser prejudicado.

As três propostas aqui apresentadas não pretendem oferecer soluções definitivas, mas indicar caminhos de aprimoramento factíveis a partir das evidências encontradas. Elas se inspiram em experiências nacionais e internacionais já consolidadas e respondem a demandas identificadas nos resultados desta pesquisa, como a melhor utilização do valioso “momento da vitória”, a necessidade de suporte humano às ideias vencedoras de forma célere e, quando possível, sem custo adicional, e a importância de prever formalmente uma estratégia de funcionamento para o pós-premiação. Reitera-se a tentativa de formular propostas realistas diante das restrições fiscais enfrentadas pela administração pública de Minas Gerais. Nesse sentido, o avanço sobre esses pontos dependerá de processos de negociação política e institucional, mas acredita-se que a sistematização proposta pode contribuir para fortalecer o papel do Prêmio Inova como instrumento de estímulo à inovação pública também no campo do apoio à implementação direta das ideias, e não apenas em seu reconhecimento.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais, com foco na sua capacidade de favorecer ou limitar a implementação das ideias vencedoras de cada edição do prêmio. A escolha desse objeto se justifica, em primeiro lugar, pela relevância do tema à luz da literatura sobre inovação no setor público, que aponta que a inovação não se concretiza apenas com a geração de novas ideias, mas quando essas ideias são efetivamente implementadas e produzem impacto (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Assim, compreender em que medida uma iniciativa governamental voltada justamente à captação de ideias inovadoras de servidores públicos contribui para que essas ideias saiam do papel torna-se essencial para avaliar seu real potencial. Além disso, a pesquisa responde à lacuna identificada por Nobre (2022), que analisou a categoria de iniciativas já implementadas do Prêmio Inova e recomendou que estudos futuros se debruçassem sobre a modalidade de ideias implementáveis.

Para atingir esses objetivos, esta dissertação seguiu diferentes etapas. Primeiro, foi realizada uma revisão da literatura pertinente, abordando conceitos e abordagens sobre inovação no setor público e destacando as potencialidades de utilização dos servidores públicos na criação e implementação de ideias inovadoras. Em seguida, foram estudadas experiências semelhantes à categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova, tanto no Brasil quanto em outros países. Em sequência, foram analisados documentos oficiais do Prêmio Inova e dados secundários provenientes do diagnóstico realizado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais em 2023 com participantes da premiação. A partir desse conjunto de análises, foi possível identificar aprendizados sobre as potencialidades e limitações do modelo atual e propor caminhos de aprimoramento para essa categoria do Prêmio.

Uma das primeiras conclusões que emergem deste trabalho é a de que criar mecanismos institucionais para coletar e selecionar ideias inovadoras diretamente de servidores públicos é uma estratégia que tem sido adotada também por outras administrações públicas. No decorrer da pesquisa, foram analisadas quatro experiências – duas brasileiras e duas estrangeiras – que também adotam esse tipo de estratégia de maneira estruturada e consolidada. Neste contexto, nota-se que o

simples fato de que outras administrações públicas vêm tentando caminhos semelhantes já indica que esse tipo de iniciativa é uma aposta compartilhada.

A análise realizada neste estudo mostra que o desenho atual da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis acerta em alguns pontos importantes – e talvez seja justamente nesses acertos que reside parte de sua força. Um deles é o reconhecimento público que o prêmio oferece aos vencedores de cada edição. A cerimônia e a divulgação institucional criam um ambiente de visibilidade e prestígio que, segundo os participantes, ajuda a legitimar as ideias e a gerar uma “pressão positiva” para que elas avancem após serem premiadas. O reconhecimento público, portanto, não é apenas um gesto de celebração e prestígio: ele se transforma em um mecanismo de estímulo para que as ideias saiam do papel.

Outro ponto que se mostrou positivo é o formato estruturado do processo de submissão das ideias, que obriga os proponentes a pensar com mais profundidade sobre suas propostas. A necessidade de explicar critérios técnicos e de defender oralmente a proposta na etapa final funciona como uma oportunidade de lapidação. Muitos participantes reconheceram que esse processo os levou a desenvolver melhor suas ideias e a fortalecer seus argumentos, o que favorece a implementação posterior.

Também se destaca como ponto positivo o incentivo financeiro concedido aos vencedores. Apesar de apenas uma das quatro outras experiências analisadas prever um prêmio em dinheiro ao participante, os dados da pesquisa realizada com os participantes do Prêmio Inova mostraram que o valor financeiro concedido ao vencedor atua como um forte estímulo à participação. Nesse sentido, o componente financeiro parece funcionar como um incentivo adicional capaz de fortalecer o engajamento dos servidores e manter viva a dinâmica de captação de novas ideias.

Apesar dos acertos e das potencialidades detectados, a análise também revelou limitações no desenho atual da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova. Um primeiro equívoco diz respeito à ausência de uma estratégia institucional clara para aproveitar o momento de visibilidade que o prêmio gera. Quando uma ideia é reconhecida como vencedora, cria-se naturalmente uma energia simbólica – uma espécie de “janela de oportunidade” que poderia ser usada pelo governo para articular atores e impulsionar a implementação da ideia. No entanto, essa energia não é utilizada em seu maior potencial. Os próprios participantes

apontaram que gostariam de ver maior envolvimento institucional nesse momento, com articulação entre áreas e patrocínio político.

Outro gargalo importante está na ausência de apoio financeiro e de reforço de pessoal voltado à execução das ideias premiadas. A falta de tempo, de equipe e de recursos é percebida pelos vencedores como uma das maiores barreiras para transformar ideias em ações. Essa limitação se torna mais evidente quando comparada a outras experiências estudadas: o Prêmio Inovex (ES) conta com um programa de aceleração que disponibiliza recursos e apoio técnico para desenvolver as propostas; o 10x, nos Estados Unidos, adota um modelo de financiamento progressivo por etapas; e o *Civil Service Data Challenge* (Reino Unido) prevê acompanhamento técnico e recursos específicos para testes e prototipagem.

Por fim, o desenho atual não explicita de forma clara se há – e qual seria – uma estratégia estruturada para apoiar a implementação das ideias vencedoras. O Decreto que institui o Prêmio não menciona ações voltadas ao pós-premiação, e, embora os editais tragam a previsão de um “cardápio de apoio”, esse dispositivo não detalha quais atividades seriam oferecidas, quem as executaria, em que prazos ou sob quais critérios. Assim, o caminho que as ideias premiadas devem percorrer depois do reconhecimento permanece pouco definido. Quando se observa as outras experiências analisadas, nota-se que, independentemente do formato adotado – seja um programa de aceleração, um modelo em fases sucessivas ou um acompanhamento técnico formalizado –, todas elas apresentam de antemão uma estratégia explícita e bem definida de continuidade. Em Minas Gerais, essa falta de definição não invalida os avanços já conquistados, mas indica um espaço importante de aprimoramento: tornar mais nítido o que se espera das etapas seguintes pode fortalecer o sentido de propósito do prêmio e ajudar as ideias vencedoras a seguirem vivas depois do momento de celebração.

Nesse contexto, percebe-se que, na ausência de mecanismos institucionais mais claros e estruturados de continuidade após a premiação, algumas das ideias premiadas podem permanecer e morrerem em um estágio intermediário entre o reconhecimento e a implementação. Esse fenômeno pode ser compreendido como um “vale da morte” das ideias com potencial inovador no serviço público: um momento em que propostas tecnicamente qualificadas e publicamente reconhecidas deixam de

evoluir rumo a estudos de viabilidade seguidos de, quando possível e viável, estratégias de implementação.

Diante dos achados, este trabalho propôs três caminhos de aprimoramento para a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis. As propostas não pretendem oferecer soluções definitivas, mas abrir possibilidades concretas dentro da realidade financeira do Estado. Todas foram pensadas à luz dos desafios existentes – orçamentários, legais e operacionais – e partem da premissa de que, mesmo com poucos recursos, há espaços para agir.

A primeira proposta parte da constatação de que o momento da premiação é valioso demais para se encerrar no dia do evento. A ideia é instituir, logo após a cerimônia de premiação da ideia premiada, uma reunião de articulação envolvendo os principais atores ligados à proposta vencedora – o(a) Secretário(a) de Estado de Planejamento, o(a) Secretário(a) da área temática relacionada, a chefia imediata do(a) proponente e a equipe gestora do prêmio. Esse encontro teria um caráter simples, mas simbólico: aproveitar o impulso do reconhecimento público para abrir um diálogo inicial sobre possíveis caminhos, obstáculos e apoios. Não se trata de criar uma nova obrigação nem de assumir compromissos de execução imediata, mas de usar o prestígio do momento para aproximar pessoas, colocar a ideia na pauta e aumentar a pressão e a expectativa para que a proposta vencedora seja, no mínimo, melhor estudada e aprofundada. É uma ação de custo zero, ajustável a cada caso e com potencial de gerar alinhamento e engajamento logo no início – algo que os próprios participantes indicaram como desejável.

A segunda proposta busca dar resposta a falta de apoio humano e técnico para desenvolver as ideias após a premiação. Reconhece-se que criar um fundo financeiro específico é pouco factível no atual cenário fiscal do Estado, mas há alternativas viáveis dentro das estruturas já existentes. Uma possibilidade é a criação de arranjos de apoio temporário, como equipes volantes ou grupos interdepartamentais, formados por servidores de diferentes órgãos. Em outras palavras, após a premiação, a SEPLAG poderia consultar o dirigente do órgão da ideia vencedora e, havendo interesse, articular a cessão pontual de servidores para apoiar etapas iniciais de implementação da proposta vencedora, como estudos de viabilidade, protótipos ou pilotos. O próprio LAB.mg, que integra a equipe da SEPLAG, poderia oferecer suporte quando adequado.

As duas propostas apresentadas apontam caminhos de baixo custo que não demandam grandes estruturas e mudanças. A terceira proposta segue nessa mesma lógica e trata, essencialmente, de colocar essas intenções no papel. Ou seja, de deixar previsto, com clareza, nos editais e documentos oficiais do Prêmio Inova, como se dará o período imediatamente posterior à premiação. A experiência de outras iniciativas analisadas mostra que, embora as iniciativas variem, todas deixam explícito o que acontece depois do anúncio dos vencedores – quem faz o quê, quais são os próximos passos e de que forma o apoio institucional se manifesta. No caso mineiro, prever esse funcionamento pode evitar dúvidas e reforçar o compromisso da administração com a continuidade das ideias premiadas. Isso não significa engessar o processo, mas tornar público e compreensível que o prêmio inclui, em seu funcionamento, uma reunião de articulação com os dirigentes das pastas envolvidas e, quando houver interesse, a possibilidade de apoio humano via equipes temporárias.

O que se conclui neste trabalho, portanto, é que a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais funciona, antes de tudo, como uma política de reconhecimento, e tem sido bem-sucedido nisso: o prêmio atrai participantes, desperta engajamento e oferece visibilidade aos vencedores. O simples fato de existir já é, em si, um acerto – sobretudo porque outras administrações públicas, no Brasil e fora dele, também apostam nesse tipo de estratégia. Ainda assim, há espaço para amadurecer o apoio à implementação das ideias premiadas. Neste contexto, com o intuito de sintetizar esses achados e facilitar seu uso por gestores públicos, elaborou-se o Apêndice C – Sumário Executivo, que apresenta, de forma visual e direta, os principais resultados e propostas de aprimoramento identificados neste estudo.

É importante reiterar que este trabalho não teve como objetivo avaliar o mérito e a qualidade das ideias vencedoras. Não se discutiu se tais propostas são de fato inovadoras, se solucionam adequadamente problemas públicos ou se produzem impacto relevante quando implementadas. A investigação concentrou-se em uma etapa anterior: analisar o desenho institucional do prêmio e os fatores que influenciam, em primeiro lugar, a possibilidade de implementação das ideias reconhecidas. Nesse sentido, buscou-se compreender se o prêmio dispõe de estratégias consistentes para apoiar a passagem das ideias do papel para a prática, em linha com o que a literatura sobre inovação analisada aponta como condição necessária para que a inovação de

fato ocorra (ALENCAR, 1995; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; SOARES, 2009; CUNHA; SEVERO, 2017). Assim, recomenda-se que estudos futuros avancem nessa direção, investigando se as ideias vencedoras da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova, quando implementadas, geram resultados concretos na solução de desafios públicos e se são de fato inovadoras, bem como incorporando a perspectiva de gestores responsáveis pela condução do Prêmio Inova, por meio de entrevistas, de modo a aprofundar a compreensão sobre os fatores institucionais que influenciam esses resultados.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA MINAS GERAIS. Prêmio Inova Minas Gerais será remodelado para potencializar a implementação de projetos inovadores no Estado. Belo Horizonte, 25 jan. 2023. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/premio-inova-minas-gerais-sera-remodelado-para-potencializar-a-implementacao-de-projetos-inovadores-no-estado>. Acesso em: 12 jul. 2025.

ALENCAR, E. L. S. de. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. Revista de Administração de Empresas, Scielo, v. 35, p. 6 – 11, 12 1995. ISSN 0034-7590.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016.

BORINS, Sandford. The challenge of innovating in government. IBM Center for The Business of Government, 2001. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/report/challenge-innovating-government>. Acesso em: 16 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 16 mar. 2025.

BRACKEN, Matt. GSA 10x project investments. FedScoop, 2024. Disponível em: <https://fedscoop.com/gsa-10x-project-investments/>. Acesso em: 19 maio 2025.

CALIMAN, Nara Falqueto. A experiência do usuário em prêmios de inovação: o caso do Prêmio Inoves do Governo do Estado do Espírito Santo. Orientador: Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz. Fundação João Pinheiro, 2023. Artigo técnico. Disponível em: <https://repositorio.fjp.mg.gov.br/server/api/core/bitstreams/7d074a2c-a9ba-4e7c-a0f5-1e7ac06a927a/content>. Acesso em: 30/05/2025

CAVALCANTE, Pedro. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Brasília: Ipea, 2017. (Texto para Discussão, n. 2319). Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/gestaopublica>. Acesso em: 16 mar. 2025.

CENTRAL DIGITAL AND DATA OFFICE (CDDO). The Civil Service Data Challenge: An exhilarating grand finale. 2024. Disponível em: <https://cddo.blog.gov.uk/2024/09/19/the-civil-service-data-challenge-an-exhilarating-grand-finale/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CENTRAL DIGITAL AND DATA OFFICE (Reino Unido). *The Civil Service Data Challenge: an exhilarating grand finale*. Government Digital and Data Blog, 19 set. 2024. Disponível em: <https://cddo.blog.gov.uk/2024/09/19/the-civil-service-data-challenge-an-exhilarating-grand-finale/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

CIVIL SERVICE DATA CHALLENGE (Reino Unido). *About*. [S.l.]: [s.n.], [2025?]. Disponível em: <https://datachallenge.uk/about/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

CIVIL SERVICE DATA CHALLENGE (Reino Unido). *The 2023–2024 finalists*. [S.l.]: [s.n.], [2025?]. Disponível em: <https://datachallenge.uk/finals/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

CGU (Controladoria-Geral da União). 2004 – Portal da Transparência. Brasília: CGU, atualizado em 02/05/2014. Disponível em: [http://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historico/fotos/2004\\_portal.jpg](http://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historico/fotos/2004_portal.jpg). Acesso em: 16 mar. 2025.

CGU (Controladoria-Geral da União). O que é e como funciona - Portal da Transparência. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 16 mar. 2025.

CGU (Controladoria-Geral da União). Portal da Transparência celebra 20 anos. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/11/portaldatransparencia-celebra-20-anos>. Acesso em: 16 mar. 2025.

COLLINGTON, Rosie; MAZZUCATO, Mariana. Beyond Outsourcing: Re-embedding the State in Public Value Production. *Organization*, v. 31, n. 7, p. 1136-1156, out. 2024. DOI: 10.1177/13505084231163931. Disponível em: <https://research.cbs.dk/files/110674824/collington-mazzucato-2024-beyond-outsourcing-re-embedding-the-state-in-public-value-production.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2025.

COSTA, Betânia de Laia. Inovação na gestão pública do Espírito Santo: um estudo do Prêmio Inovex. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufes.br/server/api/core/bitstreams/88c7c618-4c46-428f-ad1b-ad2317bb2748/content>>. Acesso em: 30/05/2025.

COSTA, Betânia de Laia; SOUZA, Susane Petinelli. Inovação na gestão pública: um estudo do Prêmio Inovex. *Revista Práticas de Administração Pública*, Vitória, v. 3, n. 2, p. 18–36, maio/ago. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/38939/23340>>. Acesso em: 30/05/2025

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2009

CRUZ, Maria José Pontes da. *Prêmios de inovação na gestão pública: uma análise comparada das iniciativas em nível estadual e federal no Brasil*. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/64fdcb95-edff-4ae3-b8a5-afacca5a878f/content>. Acesso em: 19 jul. 2025.

CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. R. Introdução. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e*

casos no Brasil. Brasília: ENAP; Ipea, 2017. p. 13–14. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/gnova>. Acesso em: 16 mar. 2025.

DOS-REIS, M. C. A., & ISIDRO-FILHO, A. (2019). Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro. Administração Pública E Gestão Social.

ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). GNova: inovação no setor público. Brasília: ENAP, 2017. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/gnova>. Acesso em: 16 mar. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). Iniciativas premiadas no 23º Concurso Inovação no Setor Público – 2019. Brasília: Enap, 2020. 317 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5577>. Acesso em: 30/05/2025.

ESCOLAGOV. *Prêmio reconhece e valoriza iniciativas que contribuem para inovação e eficiência da gestão em MS*. Campo Grande: Escolagov, 2024. Disponível em: <https://www.escolagov.ms.gov.br/governo-premia-20-projetos-inovadores-no-xix-premio-de-inovacao-na-gestao-publica/>. Acesso em: 19 jul. 2025.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Regulamento de formação da equipe de avaliação – Prêmio Inovés 2024. Vitória: Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos; Laboratório de Inovação na Gestão, 2024. Disponível em: [https://labges.es.gov.br/Media/Labges/Inoves\\_2025/documentos\\_inoves/2024/RegulamentoAvaliadores-Inoves2024.pdf](https://labges.es.gov.br/Media/Labges/Inoves_2025/documentos_inoves/2024/RegulamentoAvaliadores-Inoves2024.pdf). Acesso em: 30/05/2025.

FERREIRA, V. R. S. et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 5, p. 1207–1227, 2014.

FREITAS, Mariana da Rós. O Prêmio Inovés: a sociologia de um sucesso. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Espírito

Santo, Centro de Ciências Humanas e Naturais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Vitória, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufes.br/server/api/core/bitstreams/7f4f0c28-c9f3-47e3-8465-6cd42a899072/content>>. Acesso em: 30/05/2025

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (Fiocruz). O que é o SEI? (Conteúdo informativo sobre o Sistema Eletrônico de Informações). Rio de Janeiro: Fiocruz, [s.d.]. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/o-que-e-o-sei>. Acesso em: 15 mar. 2025.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Prêmio Inova Minas Gerais. 2025a. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento/premio-inova-minas-gerais>. Acesso em: 16 mar. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Prêmio Inova Minas Gerais - Portal do Servidor. 2025b. Disponível em: <https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/premio-inova-mg>. Acesso em: 16 mar. 2025.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Inoves – Aceleração Inoves. [S. l.]: Governo do Estado do Espírito Santo, [2023?]. Disponível em: <https://inoves.es.gov.br/acceleracao-inoves2019>. Acesso em: 17 maio 2025.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Lab.ges promove oficinas sobre elaboração do plano de projeto para o Prêmio Inoves 2024. Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2024. Disponível em: <https://www.es.gov.br/Noticia/lab-ges-promove-oficinas-sobre-elaboracao-do-plano-de-projeto-para-o-premio-inoves-2024>. Acesso em: 17 maio 2025.

GUTIERREZ, L. S. C. Ciência, tecnologia e inovação em serviços públicos: o caso Poupatempo. Temas de Administração Pública, Univ. Estadual Paulista –

UNESP, 2013. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTema sdeAdministracaoPublica/liviagutierrezocasopoupatempo.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2025.

HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I.; RØSTE, R. On the differences between public and private sector innovation. Publin Report No. D9. [S.l.]: STEP / NIFU / EU 5th Framework Programme, 2005. Disponível em: <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226535/d9differences.pdf>. Acesso em: 14 mar.

HARTLEY, Jean. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

HARTMANN, A.; HARTMANN, D. Frontline innovation in times of crisis: learning from the corona virus pandemic. *Public Management Review*, v. 22, n. 11, p. 1761-1781, 2020. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7454905>. Acesso em: 14 mar. 2025.

INSTITUTO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO DO ESPÍRITO SANTO. Iases é um dos vencedores do Prêmio Inovés 2024. Vitória: Iases, 2024. Disponível em: <https://ias.es.gov.br/Not%C3%ADcia/ias-es-um-dos-vencedores-do-premio-inoves-2024>. Acesso em: 17 maio 2025.

KARO, E.; KATTEL, R. Start-up governments, or can Bureaucracies innovate? *Ineteconomics*, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/cxV5kL>.

LABORATORIO DE GOBIERNO. Concurso Funcional: Innovación desde el Sector Público. Santiago, 2019. Disponível em: <https://www.lab.gob.cl/concursofunciona>. Acesso em: 26 abr. 2025.

LEYDEN, D. P., Innovation in the Public Sector. In ONU. Innovation in the Public Sector: country experiences and Policy Recommendations. New York and Geneva, 2017.

MARGETTS, Helen; JOHN, Peter; HALE, Scott A.; YASSERI, Taha. *Political Turbulence: How Social Media Shape Collective Action*. Princeton University Press, 2015.

MATO GROSSO DO SUL. *Edital n.º 1/2024 – XIX Prêmio de Inovação na Gestão Pública*. Campo Grande: Escolagov, 2024a. Disponível em: [https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2024/08/DO11551\\_09\\_07\\_2024-Premio-de-Inovacao-2024.pdf](https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2024/08/DO11551_09_07_2024-Premio-de-Inovacao-2024.pdf). Acesso em: 19 jul. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. *Anexo II – Ideias Inovadoras Implementáveis. XIX Prêmio de Inovação na Gestão Pública*. Campo Grande: Escolagov, 2024b. Disponível em: [https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2024/08/ANEXO-II-\\_Ideias-Inovadoras-Implementaveis.docx](https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2024/08/ANEXO-II-_Ideias-Inovadoras-Implementaveis.docx). Acesso em: 19 jul. 2025.

MAZZUCATO, Mariana. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press, 2013.

METRÓPOLES. Presidente do BID afirma que servidores públicos são os criadores do Pix. Metrôpoles, Brasília, 30 ago. 2024. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/economia-br/prestador-do-bid-diz-que-funcionalismo-criou-o-pix>. Acesso em: 12 abr. 2025

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Guia para inovação na gestão pública*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Prêmio Inova Minas Gerais: perguntas e respostas*. Belo Horizonte, 2024a. Disponível em: [https://premioinova.mg.gov.br/perguntas\\_respostas](https://premioinova.mg.gov.br/perguntas_respostas). Acesso em: 12 jul. 2025.

MINAS GERAIS. *Prêmio Inova Minas Gerais (site institucional)*. Belo Horizonte, 2025b. Disponível em: <https://premioinova.mg.gov.br/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Trabalhos premiados – Prêmio Inova Minas Gerais. Belo Horizonte, 2024b. Disponível em: [https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos\\_premiados](https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos_premiados). Acesso em: 12 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Prêmio Inova Minas Gerais (página “Inicial” no portal MG.GOV). Belo Horizonte, 2025a. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento/premio-inova-minas-gerais>. Acesso em: 12 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Decreto nº 46.976, de 4 de abril de 2016. Institui o Prêmio Inova Minas Gerais e dá outras providências. Diário do Executivo, Belo Horizonte, 5 abr. 2016.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Edital SEPLAG/SCPRH nº 01/2024, de 19 jun. 2024c: regulamenta o 8º Prêmio Inova Minas Gerais. Belo Horizonte, 2024c.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Manual do proponente – Prêmio Inova Minas Gerais 2024. Belo Horizonte, 2024d.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. VacinAPP: sistema de agendamento de vacinação e cartão de vacinas digital. Belo Horizonte, 2019. Documento vencedor da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis – 4ª edição do Prêmio Inova Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Metodologia simplificada para definição de áreas de risco, restrição à ocupação e controle especial em função de ameaça de desastres naturais – trabalho vencedor da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do 5º Prêmio Inova Minas Gerais. Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. Fundação Ezequiel Dias. Diagnóstico remoto e proficiência 3D para malária (ideia vencedora do 6.º Prêmio Inova Minas Gerais – categoria Ideias Inovadoras Implementáveis). Belo Horizonte, 2021. Disponível em: [https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos\\_premiados](https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos_premiados). Acesso em: 12 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública. Projeto Família Presente: trabalho vencedor da categoria Ideias Inovadoras Implementáveis – 7ª edição do Prêmio Inova Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: [https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos\\_premiados](https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos_premiados). Acesso em: 12 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Diagnóstico do Prêmio Inova Minas Gerais. Belo Horizonte, 2023. Documento interno não publicado.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Governo. Metodologia de Análise de Impacto Regulatório – projeto vencedor da 8ª edição (2024) do Prêmio Inova Minas Gerais / categoria Ideias Inovadoras Implementáveis. Belo Horizonte, 2024e. Disponível em: [https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos\\_premiados/2024/metodologia\\_air.pdf](https://premioinova.mg.gov.br/trabalhos_premiados/2024/metodologia_air.pdf). Acesso em: 12 jul. 2025.

MORAES, J. Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) no Rio de Janeiro: uma história a partir das percepções do gestor responsável por sua implantação. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 2, p. 409–431, 2015.

MOORE, Mark. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, 1995.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. (2003). *Innovation in the Public Sector*.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA; The Young Foundation, 2010. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2025.

NOBRE, Caroline Almeida. Fatores-chave para a inovação no setor público: análise do Prêmio Inova Minas Gerais. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022. - (NOBRE, 2022)

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). Chile Action Plan 2014–2016. Disponível em: <https://www.opengovpartnership.org/documents/chile-action-plan-2014-2016/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

OSBORNE, D.; BROWN, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996804701073>. Acesso em: 14 mar. 2025.

ROSS, Matt. *A license to think afresh: how the Data Challenge empowered civil service innovators*. Global Government Forum, 02 out. 2022a. Disponível em: <https://www.globalgovernmentforum.com/the-power-of-ideas-how-the-data-challenge-empowered-civil-service-innovators/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

ROSS, Matt. *An ideas accelerator: how the UK's Data Challenge built two new public services*. Global Government Forum, 02 nov. 2022b. Disponível em: <https://www.globalgovernmentforum.com/an-ideas-accelerator-how-the-uks-data-challenge-built-two-new-public-services/>. Acesso em: 17 jul. 2025

SALGADO, M. (2009). *Inovação na Gestão Pública*. Brasília: ENAP.

SANTOS, Bruna (Org.). *Caminhos da inovação no setor público*. Brasília: Enap, 2022. Disponível em:

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos\\_da\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 16 mar. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO DE MS. *Prêmio de Inovação na Gestão Pública abre caminho de oportunidades*. Campo Grande, 2024. Disponível em: <https://www.sad.ms.gov.br/premio-de-inovacao-na-gestao-publica-abre-caminho-de-oportunidades/>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SERVICIO CIVIL (Chile). Resultados Concurso Funciona! 2022. Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil, 2022. Disponível em: <https://www.serviciocivil.cl/concursos/funciona-2022>. Acesso em: 26 abr. 2025.

SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers. ISBN: 978-0887387647.

SILVA, Maria Cristina; COSTA, Eduardo M. Educação Integral em Pernambuco: trajetória e desafios. *Revista Brasileira de Educação*, v. 24, e240027, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Bm3gQ9V>. Acesso em: 16 mar. 2025.

SILVA, Iara Castro. *Desdobramentos da política de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais: uma análise do ciclo da inovação na gestão pública e do Prêmio Inova Minas Gerais*. 2017. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2017.

SOARES, A. do V. A. *Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas*. (2009).

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da Inovação: Integrando Tecnologia, Mercado e Mudança Organizacional*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Artmed, 2015.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (TRF4). Modernização - Sistema Eletrônico de Informações - SEI. Disponível em: [https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina\\_visualizar&id\\_pagina=740](https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=740). Acesso em: 16 mar. 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x FY17 Year in Review Report. Washington, D.C., 2018. Disponível em: [https://10x.gsa.gov/impact/10x\\_FY17\\_Year\\_in\\_Review\\_Report.pdf](https://10x.gsa.gov/impact/10x_FY17_Year_in_Review_Report.pdf). Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x FY18 Year in Review Report. Washington, D.C., 2019. Disponível em: [https://10x.gsa.gov/impact/10x\\_FY18\\_Year\\_in\\_Review\\_Report.pdf](https://10x.gsa.gov/impact/10x_FY18_Year_in_Review_Report.pdf). Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x FY19 Year in Review Report. Washington, D.C., 2020. Disponível em: [https://10x.gsa.gov/impact/10x\\_FY19\\_Year\\_in\\_Review\\_Report.pdf](https://10x.gsa.gov/impact/10x_FY19_Year_in_Review_Report.pdf). Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x FY20 Impact Report. Washington, D.C., 2021. Disponível em: [https://10x.gsa.gov/impact/10x\\_FY20\\_Impact\\_Report.pdf](https://10x.gsa.gov/impact/10x_FY20_Impact_Report.pdf). Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x FY21 Year in Review Report. Washington, D.C., 2022a. Disponível em: <https://10x.gsa.gov/impact/fy21-report/>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x: a home for federal innovators. Washington, D.C., 2022b. Disponível em: <https://origin-www.gsa.gov/blog/2022/11/07/10x-a-home-for-federal-innovators>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x FY22 Year in Review Report. Washington, D.C., 2023a. Disponível em: <<https://10x.gsa.gov/impact/fy22-report/>>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x invites federal employees to pitch governmenttech ideas to solve problems for the public. Washington, D.C., 2023b. Disponível em: <<https://www.gsa.gov/blog/2023/10/26/10x-invites-federal-employees-to-pitch-governmenttech-ideas-to-solve-problems-for-the-public>>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. GSA's 10x program launches 15 new good-for-people technology projects. Washington, D.C., 2023c. Disponível em: <<https://origin-www.gsa.gov/blog/2023/06/14/gsas-10x-program-launches-15-new-goodforpeople-technology-projects>>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x FY23 Year in Review Report. Washington, D.C., 2024a. Disponível em: <<https://10x.gsa.gov/impact/fy23-report/>>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. 10x: official program site. Washington, D.C., 2024b. Disponível em: <<https://10x.gsa.gov/>>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNITED STATES. General Services Administration. What we do – 10x program overview. Washington, D.C., 2024c. Disponível em: <<https://10x.gsa.gov/about/what-we-do/>>. Acesso em: 19 maio 2025.

WILSON, Bill. *Rising to the Civil Service Data Challenge*. Civil Service Data Challenge Blog, [S.l.], out. 2023. Disponível em: <https://datachallenge.uk/blog/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2009. (Applied Social Research Methods Series, v. 5)

## **9. APÊNDICES**

### **9.1. APÊNDICE A - Questionário aplicado aos participantes do Prêmio Inova**

O presente apêndice apresenta a íntegra do questionário eletrônico utilizado no diagnóstico do Prêmio Inova Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2023). O instrumento foi estruturado em cinco seções temáticas, contendo questões de múltipla escolha, de resposta aberta, de ordenamento e de escala.

#### **SEÇÃO 1 – SOBRE VOCÊ E SEUS TRABALHOS ENVIADOS**

- (Q1) Como você conheceu o Prêmio Inova? (múltipla escolha, com opção “outros”)
- (Q2) Quantas vezes você já enviou trabalhos para o Prêmio Inova? (múltipla escolha)
- (Q3) Para qual edição você já enviou trabalhos? (múltipla seleção)
- (Q4) Você já ficou entre: (múltipla escolha)
- (Q5) Qual ordem de importância você avalia os benefícios do Prêmio Inova? (questão de ranqueamento)
- (Q6) Há algum outro benefício não listado na questão anterior em que você acha importante incluir? (resposta aberta)
- (Q7) Qual categoria do Prêmio Inova você já se inscreveu? (múltipla escolha)

#### **SEÇÃO 2 – IDEIAS INOVADORAS IMPLEMENTÁVEIS**

- (Q8) A ideia inovadora foi implementada? (múltipla escolha)
- (Q9) O Prêmio Inova ajudou a implementar a sua ideia? (múltipla escolha)

- (Q10) Como o Prêmio ajudou a implementar a sua ideia? (múltipla escolha, com opção “outros”)
- (Q11) Quais foram os principais obstáculos para implementar sua ideia? (múltipla seleção, até 3 opções)
- (Q12) Como você acha que a Administração Pública pode contribuir para a execução da sua iniciativa, para além do reconhecimento e premiação? (resposta aberta)
- (Q13) Qual é o status da sua ideia atualmente? (múltipla escolha, com opção “outros”)

### **SEÇÃO 3 – INICIATIVAS IMPLEMENTADAS DE SUCESSO**

- (Q14) Em que o Prêmio Inova contribuiu para a sua iniciativa? (múltipla escolha, com opção “outros”)
- (Q15) Como você acha que o Prêmio Inova poderia contribuir mais para a sua iniciativa? (resposta aberta)
- (Q16) Qual é o status da sua iniciativa atualmente? (múltipla escolha, com opção “outros”)

### **SEÇÃO 4 – ETAPAS DO PRÊMIO INOVA**

- (Q17) Em relação a essas etapas, qual o nível de dificuldade que você encontrou? (escala de intensidade para cada etapa)
- (Q18) Você tem alguma sugestão de melhoria para as etapas descritas acima? (resposta aberta)
- (Q19) Quais objetivos você acredita que o Prêmio NÃO está alcançando? (múltipla seleção, até 3 opções)

- (Q20) Você conhece o selo “O Estado sabe ouvir”? (múltipla escolha)
- (Q21) Você tem alguma sugestão ou opinião sobre o selo “O Estado sabe ouvir”? (resposta aberta)

## **SEÇÃO 5 – OUTROS PRÊMIOS**

- (Q22) Você já se inscreveu em outros prêmios de inovação/reconhecimento de iniciativas ou pessoas servidoras públicas? (múltipla escolha)
- (Q23) Quais prêmios? (resposta aberta)
- (Q24) Você tem mais alguma sugestão para o Prêmio Inova? (resposta aberta)
- (Q25) Você deseja contribuir em outras etapas do Projeto de Revisão do Prêmio Inova, como outros questionários, entrevistas ou oficinas? (resposta aberta com espaço para contato)

## 9.2. APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado

O presente apêndice apresenta a íntegra do roteiro de entrevista utilizado no diagnóstico do Prêmio Inova Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2023). O instrumento foi estruturado em perguntas abertas, organizadas em torno de diferentes dimensões da experiência dos participantes no concurso, abrangendo desde aspectos pessoais e motivacionais até percepções sobre etapas do processo, contribuições do prêmio e sugestões de melhoria.

### ROTEIRO

- (Q1) Você poderia começar falando um pouco sobre você? Onde você trabalha?
- (Q2) Quantas vezes você enviou trabalhos para o Prêmio Inova?
- (Q3) Você já ficou entre os quatro vencedores?
- (Q4) O que o(a) motivou a enviar trabalhos para o Prêmio Inova? Quais seriam os três principais motivos?
- (Q5) Em relação à etapa de inscrição e envio do trabalho, você teve alguma dificuldade? Teria alguma sugestão de melhoria?
- (Q6) Em relação à etapa de avaliação do trabalho (Comissão de Avaliação – Especialistas / Voto Popular Eletrônico / Apresentação – Pitch), você teve alguma dificuldade? Teria alguma sugestão de melhoria?
- (Q7) Em relação ao prêmio entregue às pessoas vencedoras, você teria alguma sugestão de melhoria?
- (Q8) Em relação à cerimônia de encerramento, você teve alguma dificuldade? Teria alguma sugestão de melhoria?

- (Q9) Você conhece o Selo “O Estado sabe ouvir”? Sabe qual é a utilidade dele? Já o utilizou? Qual sua opinião sobre esse selo?
- (Q10) Você teve vontade de desistir em alguma fase do Prêmio Inova?
- (Q11) Você já se inscreveu em outros prêmios de inovação? Quais? Já foi finalista ou vencedor? Se vencedor, qual foi a premiação? (Comparar com o Prêmio Inova – ver pontos positivos e negativos). O que sugere para o Prêmio Inova?
- (Q12) O que o(a) motivou a se inscrever nesse outro prêmio? (caso positivo na questão anterior).
- (Q13) Em que esse outro prêmio difere do Prêmio Inova? (caso positivo na questão anterior).
- (Q14) Na sua percepção, participar do Prêmio Inova contribuiu para a sua ideia/iniciativa? De que forma o prêmio poderia contribuir mais?
- (Q15) Você sentiu falta de algum tipo de apoio para implantar ou replicar a sua ideia/iniciativa?
- (Q16) Qual o status do seu trabalho atualmente (inscrito no Prêmio)?
- (Q17) Gostaria de fazer mais algum comentário?

### 9.3. APÊNDICE C – SUMÁRIO EXECUTIVO

---

#### **Do reconhecimento à execução: Um estudo sobre a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis do Prêmio Inova Minas Gerais**

**Autor:** Giovanni Resende

---

#### **Objetivo do estudo**

Analisar a categoria “Ideias Inovadoras Implementáveis” do Prêmio Inova Minas Gerais, identificando fatores que favorecem ou limitam a implementação das ideias vencedoras e propondo recomendações para seu aprimoramento

---

#### **Como o estudo foi conduzido**

Revisão bibliográfica



Análise de quatro experiências semelhantes ao Prêmio Inova do Brasil e do exterior (Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Estados Unidos e Reino Unido)



Análise de dados secundários da SEPLAG-MG (questionário e entrevistas com ex-participantes do Prêmio Inova Minas Gerais)



Discussão dos resultados, apresentando acertos, equívocos e sugestões

---

#### **Acertos e potencialidades do desenho atual da iniciativa**

- O reconhecimento público dado aos vencedores funciona como incentivo para que as ideias avancem após a premiação, ao gerar legitimidade, visibilidade institucional e pressão positiva para que as propostas sejam implementadas.

- O processo de submissão e defesa da ideia estimula os participantes a amadurecer e fortalecer suas propostas, contribuindo para que elas se tornem mais consistentes ao longo do percurso, facilitando a sua implementação futura.

- O prêmio em dinheiro atua como estímulo importante para a participação, funcionando como um incentivo adicional que reforça o engajamento dos servidores na apresentação de novas ideias, atraindo maior volume de propostas.

---

### **Equívocos e gargalos do desenho atual da iniciativa**

- A visibilidade gerada pelo prêmio cria uma oportunidade para articular atores e impulsionar a implementação das ideias, mas essa “janela de oportunidade” não tem sido aproveitada da melhor maneira possível.

- Não há apoio financeiro ou reforço de pessoal voltado à execução das ideias premiadas. Nas outras iniciativas analisadas, ainda que por caminhos diferentes, existe algum tipo de suporte para apoiar ao menos o estudo de viabilidade de implementação das ideias. De acordo com vencedores do Prêmio Inova, a falta de equipe, de recursos e de apoio externo é uma das principais barreiras para executar.

- O desenho atual não explicita uma estratégia clara para o pós-premiação. Embora exista a previsão de um “cardápio de apoio”, não há detalhamento sobre quais atividades seriam oferecidas, quem as executaria ou em que prazos. Nas demais experiências analisadas, há orientações explícitas sobre os passos que se seguem após o reconhecimento da ideia vencedora, trazendo previsibilidade.

---

### **Propostas de melhoria com foco em soluções factíveis**

- Melhor aproveitar o momento pós-premiação: após a cerimônia, realizar uma reunião simples com os dirigentes das pastas envolvidas, a chefia imediata e a equipe do prêmio. Essa reunião não tem o objetivo de definir um plano de ação ou repartir responsabilidades, mas sim de dar ainda mais visibilidade à ideia vencedora, reconhecer seu valor e aproveitar ao máximo o impulso simbólico da premiação para gerar mais pressão positiva e abrir portas para conversas e parcerias possíveis.

- Caso o órgão responsável pela ideia manifeste interesse, a SEPLAG pode tentar contribuir com o apoio de recursos humanos por meio do desenho de equipes volantes, conectando servidores de diferentes órgãos para compor arranjos de apoio temporário voltados, por exemplo, a estudos de viabilidade ou pilotos.

- Tornar explícito, nos editais e documentos oficiais, como funciona o período pós-premiação. Isso inclui registrar a realização da reunião de articulação e a possibilidade de apoio por equipes volantes, quando houver interesse do órgão. Essa clareza, alinhada a práticas observadas em outras iniciativas semelhantes de sucesso, ajuda a orientar expectativas e reforça o compromisso institucional com a continuidade das ideias premiadas, o que, em si, contribui para a implementação.