

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

CAROLINE ALMEIDA NOBRE

Fatores-chave para a inovação no setor público: análise do Prêmio Inova Minas Gerais

Belo Horizonte
2022

Caroline Almeida Nobre

Fatores-chave para a inovação no setor público: análise 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. Renata Simões Guimarães e Borges – Departamento de Ciências Administrativas – UFMG

Coorientador: Professor Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz – Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro/MG.

Belo Horizonte

2022

043

Nobre, Caroline Almeida.

Fatores-chave para a inovação no setor público: análise do Prêmio Inova Minas Gerais [manuscrito] / Caroline Almeida Nobre. – 2022.

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

Orientadora: Professora Dra. Renata Simões Guimarães e Borges.

Coorientador: Professor Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz.

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

1. Inovação. 2. Setor público. I. Borges, Renata Simões Guimarães e. II. Cruz, Marcus Vinícius Gonçalves da. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. IV. Título.

CDU: 608.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
 MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 148 DE CAROLINE ALMEIDA NOBRE

Às 14:00 horas do dia 4 de abril de 2022, em ambiente virtual, realizou-se a sessão pública para a defesa da Dissertação de Caroline Almeida Nobre. A presidência da sessão coube à Profa. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges, FACE/UFMG – Orientadora. Inicialmente a Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: PROF. DR. ULISSES PEREIRA DOS SANTOS, FACE/UFMG; PROF. DR. PETERSON ELIZANDRO GANDOLFI, UFU; Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz, FJP/MG - Coorientador; e Profa. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges, FACE/UFMG – Orientadora. EM Seguida, a candidata fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada "Fatores-chave para a inovação no setor público: análise do Prêmio Inova Minas Gerais". Seguiu-se a arguição pelos examinadores e, logo após, a Comissão reuniu-se, sem a presença da candidata e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente à candidata 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, 4 de abril de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz, Usuário Externo**, em 05/04/2022, às 12:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Renata Simoes Guimaraes e Borges, Professora do Magistério Superior**, em 05/04/2022, às 14:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ulisses Pereira dos Santos, Coordenador(a) de curso**, em 05/04/2022, às 18:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Peterson Elizandro Gandolfi, Usuário Externo**, em 08/04/2022, às 18:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1362777** e o código CRC **4FF9EC2A**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL

FOLHA DE APROVAÇÃO

**"FATORES-CHAVE PARA A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DO
PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS"**

CAROLINE ALMEIDA NOBRE

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, no dia 4 de abril de 2022, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:

PROF. DR. PETERSON ELIZANDRO GANDOLFI
UFU

PROF. DR. ULISSES PEREIRA DOS SANTOS
FACE/UFMG

PROF. DR. MARCUS VINÍCIUS GONÇALVES DA CRUZ – COORIENTADOR
FIP/MG

PROFA. DRA. RENATA SIMÕES GUIMARÃES E BORGES – ORIENTADORA
FACE/UFMG

Belo Horizonte, 04 de abril de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz, Usuário Externo**, em 05/04/2022, às 12:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Renata Simoes Guimaraes e Borges, Professora do Magistério Superior**, em 05/04/2022, às 14:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ulisses Pereira dos Santos, Coordenador(a) de curso**, em 05/04/2022, às 18:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Peterson Elizandro Gandolfi, Usuário Externo**, em 08/04/2022, às 18:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1362793** e o código CRC **13EE43BB**.

AGRADECIMENTOS

Em muitos momentos, escrever esta página de agradecimentos me pareceu muito distante. Tudo por aqui começou com um sonho. Ao passar pelas largas ruas da Universidade, ainda adolescente, me via estudando na FACE e construindo diversas memórias por lá. Hoje tenho memórias doces em todo um Campus. A UFMG me fez viajar longe, sonhar alto. Realizei aqui outro sonho: o de fazer um intercâmbio em Babson College. Se o meu eu adolescente me via estudando na UFMG e achava um sonho distante, imagina estudar fora do país! Um sonho quase impossível e que consegui realizar. Uma felicidade sem tamanho.

Enfrentei muitos percalços, mudanças pessoais, profissionais, a vida mudou pelo avesso durante os períodos do mestrado. Por toda esta compreensão e apoio sou muito grata à minha Orientadora, Professora Renata. O meu co-orientador, Professor Marcus Vinícius, veio para somar e trazer tranquilidade em momentos difíceis e também demonstro a minha gratidão. Tive a alegria de encontrar professores incríveis e que durante as aulas me fizeram refletir, pensar e evoluir como profissional, Prof. Ulisses e Prof. Raoni, muito obrigada.

Ver o ofício da docência me fez querer estar do outro lado da mesa, e aqui na UFMG também pude dar meus primeiros passos. Buscar conhecimento na área da Pedagogia, como foi a participação durante o Percursos Formativos em Docência em Ensino Superior, me fez pensar e agir diferente na profissão que me escolheu: o papel do professor é o de não julgamento onde o aluno é o protagonista da sua formação. E aqui, como aluna deste mestrado vi que fui protagonista da minha trajetória, pude aproveitar todas as portas abertas que me foram proporcionadas pelo Programa do Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual. Novamente, meu muito obrigada. Não posso deixar de agradecer àqueles que tornaram esta caminhada mais serena e com quem aprendi tanto, meus amigos de mestrado: Raphael, Jessica, Ana Luiza, Newton e Juliano.

Sem uma rede de apoio sólida esta jornada seria muito mais difícil. Agradeço à minha família que desde cedo me ensinou o valor da educação, esta que “ninguém irá te tirar”. Honro nestas páginas meus familiares, em especial meus avós Auri e Rita e meus pais Regilene e Paulo (*in memoriam*), amo-os infinitamente. Gustavo, você foi muito valioso nesta jornada. Aos meus amigos que me incentivaram e que viram potencial em minhas ideias – seria difícil mencionar todos por aqui –, muito obrigada.

Por fim, agradeço a esta Força do universo que nos guia. Muito obrigada, Meu Deus!

- O essencial é invisível para os olhos, repetiu o príncipezinho, a fim de se lembrar. - Foi o tempo que perdeste com tua rosa que fez tua rosa tão importante.

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

Esta dissertação buscou identificar os principais indutores e barreiras para a implementação da inovação em iniciativas laureadas pelo Prêmio Inova Minas Gerais entre o período de 2016 até 2020. Iniciativas premiadas foram mapeadas, sendo identificadas barreiras e indutores seus potenciais impactos quanto ao desenvolvimento e implementação dos projetos. Durante o levantamento bibliográfico quatro fatores-chave para a inovação no setor público foram encontrados: ambiente interno, liderança, recursos e ambiente externo. Este trabalho utilizou a metodologia de pesquisa qualitativa onde foram realizadas entrevistas com integrantes das iniciativas premiadas. Como estratégia de investigação, o estudo de caso foi aplicado, tendo como objeto de pesquisa o Prêmio Inova Minas Gerais em suas cinco primeiras edições. Os resultados encontrados correspondem aos fatores-chave definidos na literatura e alguns destes possuem desdobramentos ora como indutores, ora como barreiras à inovação, sendo denominados neste caso como ambivalentes. Os fatores-chave ambivalentes encontrados foram: ambiente interno, liderança e recursos. Ambiente externo foi um fator-chave citado pelos entrevistados apenas como um indutor e não como uma barreira para a inovação. Aspectos como reconhecimento advindos do prêmio e motivações pessoais para participação foram percebidos como contribuintes para a participação dos Servidores Públicos no Prêmio Inova Minas Gerais. Reflexões para futuras pesquisas foram apresentadas nesta pesquisa além de oportunidades listadas no que condiz à gestão do Prêmio Inova Minas Gerais em suas próximas edições, como possibilidades para o acompanhamento e perpetuação das iniciativas premiadas.

Palavras-chave: Inovação no setor público. Indutores de inovação. Barreiras de inovação.

ABSTRACT

This dissertation seeks to identify the main drivers and barriers to the implementation of innovation in initiatives awarded by the Inova Minas Gerais Award between the period from 2016 to 2020. Award-winning initiatives were mapped, and barriers and inducers and their potential impacts on the development and implementation of projects were identified. The bibliography provided support for the understanding and definition of key factors, being defined as: internal environment, leadership, resources and external environment. This work used the qualitative research methodology where interviews were carried out with members of the awarded initiatives. As an investigation strategy, the case study was applied, having as research object the Inova Minas Gerais Award in its first five editions. The results found correspond to the key factors defined in the literature and some of these have consequences either as inducers or as barriers to innovation, in this case being called ambivalent. The ambivalent key factors facing the interviewees correspond to the internal environment, leadership and resources. External environment was a key factor cited by respondents only as an inducer and not as a barrier to innovation. Aspects such as recognition arising from the award and personal motivations for participation were perceived as contributing to the participation of public servants in the Inova Minas Gerais Award. reflections for future research were presented in this research, in addition to the opportunities listed regarding the management of the Inova Minas Gerais Award in its next editions, as possibilities for monitoring and perpetuating the awarded initiatives.

Keywords: Innovation in the public sector. Drivers of Innovation. Barriers to Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos facilitadores nas organizações no processo de desenvolvimento de inovações no setor público	26
Figura 2 - Criação de um ambiente de inovação no setor público	27
Figura 3 - Processos de implementação de inovações.....	33
Figura 4 - Ambivalências entre barreiras e indutores à inovação em iniciativas do Prêmio Inova Minas Gerais.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de pressupostos e fatores-chave na inovação no setor público	45
Quadro 2 - Perguntas da entrevista semiestruturada relacionadas aos fatores-chave encontrados	47
Quadro 3 - Barreiras para a inovação encontradas nas iniciativas estudadas.....	105
Quadro 4 - Facilitadores para a inovação encontrados nas iniciativas estudadas	109
Quadro 5 - Quadro comparativo qualitativo dos desdobramentos de barreiras e indutores de inovação.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO – Australian National Audit Office
ALMG – Assembleia Legislativa de Minas Gerais
BID – Banco Internacional de Desenvolvimento
CGE – Controladoria Geral do Estado
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
EPPGG - Especialista de Políticas públicas e Gestão Governamental
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
FJP – Fundação Joao Pinheiro
FUCAM – Fundação Educacional Caio Martins
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDENE – Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais
IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC – Ministério da Educação
MMDH – Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU – Organização das Nações Unidas
PINTEC – Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
PNE – Plano Nacional de Educação
PRODEMGE – Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
SEAPA – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
SEDA – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário
SEDESE – Secretaria de Estado De Desenvolvimento Social do Estado de Minas Gerais
SEF / MG – Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais
SGD – Secretaria de Governo Digital
TCE / MG – Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação
UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UNIMONTES – Universidade Estadual de Montes Claros

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Objetivos de pesquisa	14
1.1.1.	Objetivo geral	14
1.1.2.	Objetivos específicos	14
1.2.	Justificativa	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1.	Inovação no setor público	18
2.2.	Inovação no setor público: sobre o ambiente interno	21
2.2.1.	Interfaces com a liderança	29
2.2.2.	Interfaces com processos e recursos	31
2.3.	Inovação no setor público: interfaces com o ambiente externo.....	35
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1.	Caracterização da pesquisa	41
3.2.	Sobre o objeto de pesquisa	44
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	50
4.1.	Contexto das iniciativas premiadas	50
4.2.	Fatores-chave analisados	65
4.2.1.	Ambiente interno	65
4.2.2.	Liderança	71
4.2.3.	Recursos.....	74
4.2.4.	Ambiente externo.....	78
4.3.	Barreiras e indutores identificados	83
4.3.1.	Barreiras para a inovação.....	84
4.3.2.	Facilitadores para a inovação.....	89
4.4.	Outras percepções	91
4.4.1.	Motivações para participar do prêmio	92
4.4.2.	Reconhecimento advindo pelo Prêmio	95
4.4.3.	Continuidade das iniciativas analisadas.....	99
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	105
5.1.	Barreiras à inovação encontradas	105
5.2.	Facilitadores à inovação encontrados	109
5.3.	A ambivalência entre barreiras e indutores.....	113

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICES.....	133
APÊNDICE 01 – Roteiro de Entrevistas	133
APÊNDICE 02 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	136
APÊNDICE 03 – Listagem de Iniciativas Premiadas pelo Prêmio Inova Minas Gerais no Período De 2016 A 2020.....	139

1. INTRODUÇÃO

Crises globais, o envelhecimento das sociedades, os desafios ambientais e as finanças públicas permanentemente insustentáveis revelam que a incapacidade de inovar no setor público cria não apenas desequilíbrios nas sociedades e restrições orçamentárias, mas também desafios primários para o desenvolvimento sustentável (WIPULANUSAT *et al.*, 2019).

O ato de inovar, pelo Manual de Oslo (2018), tem como resultado um produto ou processo novo ou melhorado ou uma combinação dos mesmos que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores à unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo). Uma inovação também pode ser definida por meio do seu grau de novidade, podendo ser atribuídas como radical ou incremental.

O Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) define a inovação pública como um processo contínuo que leva à criação de novos serviços ou novas formas de prestação de serviços já existentes, a novas políticas, metodologias administrativas e sistemas de informação. Torugsa e Arundel (2016) afirmam que a inovação na administração pública pode assumir várias formas: políticas públicas, serviços, prestação de serviços, inovações administrativas e organizacionais.

Organizações públicas passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e em rede (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Expectativas crescentes dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados são pontos acrescentados pelos autores. A sociedade muda em um ritmo acelerado e os governos precisam ser flexíveis - ágeis - para lidar com as tecnologias evoluindo e ambientes sociais em mudança e com as demandas dos cidadãos. Para isso, a inovação é necessária (MEIJER; THAENS, 2020).

Uma alternativa para este cenário é a busca por soluções inovadoras no meio governamental. Para o setor público, a inovação pode ser definida como o processo de gerar novas ideias e implementá-las para criar valor para a sociedade (COMISSÃO EUROPEIA, 2013). Moore e Hartley (2008) citam que a inovação pode ser vista como um método crítico para melhorar o desempenho do governo e aumentar a sua legitimidade perante os cidadãos. A motivação para a inovação no setor público envolve servir a sociedade, melhorando assim a qualidade dos serviços públicos oferecidos.

No âmbito do setor público, a inovação se pauta em serviços. Os benefícios de implementação de inovações no âmbito dos serviços públicos são diversos e podem conduzir a novos rumos. *Australian National Audit Office* (2009) cita que a inovação é crucial para melhorar o desempenho econômico, o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental. Para a instituição, as inovações também podem melhorar a eficiência organizacional, fornecer serviços de maior qualidade para os cidadãos, diminuir o custo de transações de negócios e fornecer novos métodos de operação (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009). Sendo assim, o aperfeiçoamento da gestão pública, a melhoria da qualidade do gasto público e o aumento da satisfação da sociedade perante os serviços públicos justificam esforços pela inovação pública.

Leyden (2017) cita que as inovações no âmbito público podem ser vistas em aspectos de mudanças nas estruturas de gestão, mudanças nos processos físicos de produção e mudanças nos sistemas de distribuição e, nos últimos anos, em aspectos de digitalização (governo eletrônico). O setor público visa produzir valor público, e os atores públicos e privados, incluindo usuários de serviços e cidadãos, podem contribuir para a produção de valor público e provavelmente estarão motivados a colaborar em sua busca (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013).

Para a *Australian National Audit Office* (2009), as três atividades mais comuns de inovação no setor público são: moldar as direções das políticas públicas, onde o papel do setor público é fornecer conselhos objetivos e fundamentados para auxiliar a tomada de decisões governamentais; implementar políticas e programas, fornecendo serviços a comunidade de forma eficiente e eficaz; e inovações administrativas com a introdução de novos processos e práticas internas para melhorar a produtividade e reduzir custos. Já os departamentos governamentais possuem papéis importantes e inter-relacionados com relação a inovação, como na inovação de políticas públicas, apontando novas direções de políticas e iniciativas, inovações no processo de formulação de políticas e a construção de políticas de fomento a inovação e a sua difusão (MULGAN; ALBURY, 2003).

A sociedade é um importante integrante em aspectos da inovação no setor público e as pessoas são o centro de organizações inovadoras. Para Moore e Hartley (2008) um governo inovador deve ser capaz de responder às necessidades diversas e mutáveis dos cidadãos dentro de uma sociedade moderna. Cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas são parte de toda uma comunidade e, portanto, são portadores de direitos e deveres, contribuindo e recebendo benefícios da administração pública (BRASIL, 2001).

O foco nas pessoas é um dos principais destaques pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para inovações no setor público. A mesma publicação afirma que os governos devem investir nas competências e capacidades dos funcionários públicos como catalisadores da inovação, o que inclui construir uma cultura pautada para a inovação, incentivos e normas para facilitar novas formas de trabalho. O argumento central na literatura de inovação e inovação no setor público chega a um consenso: a inovação no meio governamental está ligada a serviços que resolvem as demandas da sociedade ou do próprio setor público (OCDE, 2017).

Para o BID (2014), países como o Brasil são confrontados com demandas dos cidadãos por mais e melhores serviços e, conseqüentemente, enfrentam também pressões para alcançar maior eficiência na gestão dos recursos públicos, que são sempre insuficientes. Porém, no caminho da ideia até a implementação da inovação, são vistas inúmeras barreiras e facilitadores. Buscando enfrentar estes limitadores, os governos devem ser proativos na criação de ambientes de inovação, permitindo a transformação de boas ideias para o setor público em serviços e resultados.

Tais demandas por serviços inovadores desdobram-se em diferentes escalas governamentais e as de maior relevância são premiadas. Em um levantamento realizado por Isidro-Filho (2017) das iniciativas inovadoras premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no intervalo de 1999 até 2004, estas ocorreram com o objetivo de melhoria contínua, além de terem buscado realizar a solução de problemas em processos, serviços e gestão.

No recorte do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, estas inovações desde 2005 são premiadas, como o Prêmio Excelência em Gestão Pública, que perdurou até 2014 sendo, em seguida, substituído pelo Prêmio Inova Minas Gerais, criado em 2016 pelo Decreto 46.976 (MINAS GERAIS, 2016). O Prêmio Inova Minas Gerais, de acordo com o Decreto instituído, visa identificar e gerar novos conhecimentos em gestão pública, reconhecer, valorizar, premiar e divulgar experiências de melhores práticas da Administração Pública Mineira, ideias e propostas passíveis de implementação.

Tendo em vista o contexto de implementação de inovações no setor público, sua continuidade, suas barreiras e seus facilitadores para execução, apresenta-se a pergunta de pesquisa explorada neste estudo: quais foram os principais indutores e barreiras encontrados para a implementação das iniciativas de inovação premiadas pelo Prêmio Inova Minas Gerais no intervalo entre os anos de 2016 e 2020?

1.1. Objetivos de pesquisa

1.1.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os principais indutores e barreiras para a implementação dos projetos de inovação premiados pelo Prêmio Inova Minas Gerais em suas cinco primeiras edições que datam do período entre 2016 à 2020.

1.1.2. Objetivos específicos

- i Mapear iniciativas que foram premiadas, identificando o seu grau de desenvolvimento e implementação;
- ii Procurar indícios que evidenciem barreiras e indutores para a inovação nas iniciativas pesquisadas;
- iii Analisar como as barreiras e os indutores influenciaram as iniciativas premiadas no Prêmio Inova Minas Gerais.

1.2. Justificativa

Os concursos de inovação no setor público, que possuem o objetivo de premiar ações dentro do setor público, demonstram contribuição de forma significativa para o desenvolvimento das instituições do governo (DOS-REIS; ISIDRO-FILHO, 2019). Ainda para Dos-Reis e Isidro-Filho (2019), os concursos de inovação no âmbito público demonstram a preocupação com as aplicações práticas da inovação em relação ao desenvolvimento do conhecimento e aprendizado interativo, além de serem incentivadores e difusores. Por outro lado, os concursos ou outros meios que promovem o reconhecimento podem atrair e reter funcionários de alto desempenho, promover a reputação da inovação e excelência no ambiente público, conforme cita o *Australian National Audit Office* (2009).

Ao final da década de 1980, prêmios de inovação no setor público começaram a surgir como estratégia de difusão das inovações. Moore e Hartley (2008) apontam que as inovações governamentais que chegam ao conhecimento do público, ou que ganham prêmios, muitas vezes, têm as características de serem importantes ou significativas porque mudam onde e como a inovação é produzida. A difusão da inovação tem sua importância, casos de inovação devem ser reconhecidos e comunicados a potenciais novos adotantes como estratégia para sua desejável disseminação (ROGERS, 2003).

Um dos primeiros programas de reconhecimento de iniciativas no setor público, intitulado como *American Government Awards* foi criado em 1985 pelo *Ash Institute da Harvard Kennedy School*. O programa destaca modelos exemplares de inovação governamental e promove esforços para atender as preocupações públicas mais urgentes dos Estados Unidos. O programa já recebeu mais de 27.000 inscrições desde a sua concepção e reconheceu cerca de 500 iniciativas governamentais (HARVARD KENNEDY SCHOOL, 2020).

Com o objetivo de ser um catalisador de soluções mais criativas e eficazes para alguns dos desafios mais urgentes e intratáveis do governo, o prêmio *American Government Awards* também incentiva a disseminação das lições aprendidas pelas iniciativas premiadas sob os critérios de novidade, efetividade, significado e capacidade de transferência. A utilidade do prêmio em estimular a inovação ficou aparente à medida que outros programas semelhantes proliferaram em todo o mundo (BORINS; WALKER, 2012). A primeira mensagem desses tipos de prêmios foi que grandes coisas estavam acontecendo no setor público e, ao ganhar, era possível ganhar o reconhecimento por um trabalho bem executado (BERNIER; HAFSI; DESCHAMPS, 2014).

As candidaturas a estes prêmios, por si só, constituem uma boa amostra para estudar as melhores práticas na Administração Pública (BORINS, 2008). Recentemente, as inovações que obtiveram reconhecimento têm se concentrado na administração, e não nas políticas, e podem ser caracterizadas como mais incrementais do que importantes ou radicais, ou no propósito de se fazer mais com menos (BERNIER; HAFSI; DESCHAMPS, 2014).

No Brasil, a iniciativa pioneira de premiações em âmbito federal ocorreu com a realização do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal em 1995 pela ENAP sob o incentivo do então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira. A instituição focou as diretrizes do concurso na inovação na gestão pública e assumiu riscos com este pioneirismo. Para as primeiras edições do concurso federal utilizou-se o conceito de inovação atrelado a conceitos de uma boa gestão. Para a ENAP (BRASIL, 2001), eram consideradas inovações em gestão pública ações gerenciais implementadas que tenham introduzido mudanças substantivas na administração pública federal, baseadas nos princípios da gestão pública empreendedora que norteiam o processo de reforma do aparelho do Estado então em curso.

Algumas diretrizes principais foram pautadas pela ENAP (BRASIL, 2001) para as primeiras edições do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal, como: orientação

para resultados; foco no usuário-cidadão; aumento da eficácia e eficiência organizacional ou do programa; estímulo à criatividade na realização do trabalho; valorização do servidor; desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos; responsabilização e trabalho em equipe; horizontalização das estruturas; desburocratização; transparência dos processos decisórios; descentralização das ações e desenvolvimento de parcerias.

Outras iniciativas que podem ser citadas e que visam reconhecer inovações no âmbito público no Brasil são o Premio Mario Covas, criado em 2004, organizado pelo Governo do Estado de São Paulo junto com a Fundação Mario Covas, o Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo (INOVES), desenvolvido pelo Governo do Estado do Espírito Santo, com origem em 2005, e o Premio Innovare, tendo origem em 2004, voltado para divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil (PRÊMIO INNOVARE, [s. d.]; PRÊMIO INOVA, [s. d.]; PRODEST, c2020; SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, [s. d.]).

Em Minas Gerais, a primeira iniciativa a premiar esforços inovadores no âmbito governamental do Estado de Minas Gerais foi em 2005 com o Prêmio Excelência em Gestão Pública, este foi instituído em 2005 pelo Decreto nº 44.077, de 21 de julho de 2005 (MINAS GERAIS, 2005) e tinha características similares e perdurou entre 2005 até 2014.

A criação do Prêmio Excelência em Gestão Pública estava vinculada entre as iniciativas desenvolvidas pelo Governo do Estado de Minas Gerais na gestão de 2003, com o objetivo de desenvolver uma administração pública mais ágil, flexível, com foco no cidadão, na gestão por resultados, na valorização do servidor e no controle social (NASSUNO, 2007). Até o ano de 2014, o Prêmio Excelência em Gestão Pública elencou 103 ideias e experiências, sendo 80 financeiramente e 23 com menção honrosa. No ano seguinte, com a troca de gestão no Poder Executivo Estadual o prêmio foi revisto e o atual Prêmio Inova Minas Gerais foi lançado em 2016.

O prêmio teve modificações ao longo da sua premiação. No ano de 2016 o prêmio foi composto pelas categorias: ideias inovadoras implementáveis e iniciativas implementadas de sucesso, cada uma com as modalidades de inovação em políticas públicas e inovação em processos. A terceira edição do prêmio, em 2018, teve alterações, onde a modalidade inovação em processos foi substituída pela inovação em gestão governamental e no ano seguinte, 2019, as modalidades foram extintas, permanecendo apenas as categorias de ideias inovadoras implementáveis e iniciativas implementadas com sucesso. Em sua quinta edição, 2020, o prêmio reinseriu as categorias de iniciativas implementadas com sucesso nas

categorias de inovação em políticas públicas e inovação em processos organizacionais. O Prêmio Inova Minas Gerais é destinado para servidores, e empregados públicos.

Nota-se a lacuna de estudos que tenham feito a análise deste prêmio e do contexto mineiro. Isidro-Filho (2017) recomenda a agenda de estudos de iniciativas de inovação em organizações públicas diferentes, sejam estaduais ou municipais, e com a observância das principais capacidades, barreiras e facilitadores para que sejam feitos processos efetivos de inovação. Esta dissertação busca mobilizar conhecimento na temática da inovação no setor público de forma mais aprofundada e, principalmente, contribuir para o conhecimento empírico que a análise de um prêmio pode vir a trazer. Em termos teóricos, ao se aprofundar nas iniciativas de inovação no setor público mineiro implementadas, mobiliza-se conhecimento em temas que podem ter maior reconhecimento e difusão.

Ao observar temáticas de inovação, sejam suas dificuldades ou facilidades de implementação, esta dissertação também vai ao encontro do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual ao relacionar conhecimentos da gestão da inovação e seus mecanismos organizacionais e processuais. Em termos da trajetória laboral e acadêmica da autora, essa dissertação está alinhada com as atividades já desempenhadas no setor público de Minas Gerais, juntamente com um histórico de iniciativas no ecossistema de inovação mineiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação no setor público

Nas últimas décadas, governos buscaram práticas inovadoras com o objetivo de enxugar gastos, se aproximar da sociedade e ter maior participação cidadã (*policymaking*) tendo em consideração cenários de crises fiscais e políticas (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009; MULGAN; ALBURY, 2003). As atividades de inovação no setor público podem também assumir diversas formas. Leyden (2017) cita que as inovações podem ser vistas em aspectos de mudanças nas estruturas de gestão, mudanças nos processos físicos de produção e mudanças nos sistemas de distribuição e, nos últimos anos, em aspectos de digitalização (governo eletrônico).

A inovação no setor público, para Leyden (2017), por sua própria natureza, consiste em criar aquilo que não foi criado antes, em um processo inerentemente incerto, onde percebe-se uma oportunidade até então inexplorada e a resposta de ação advém de acordo com esta oportunidade. Os benefícios de implementação de inovações no âmbito de serviços públicos são diversos e podem conduzir a novos rumos. *Australian National Audit Office* (2009) aponta que a inovação é crucial para melhorar o desempenho econômico, o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental. Ainda para esta instituição (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009), as inovações também podem melhorar a eficiência organizacional, fornecer serviços de maior qualidade para os cidadãos, diminuir o custo de transações de negócios e fornecer novos métodos de operação.

Araújo *et al.* (2015) cita nove fatores principais para a inovação no setor público: estratégia de inovação, cultura de inovação, estrutura organizacional e pessoas, recursos para inovação (físico e financeiro), métricas de inovação, gestão de processo de inovação, gestão de projetos de inovação, gestão de equipe, gestão de portfólio de inovação e vozes indutoras da inovação, por meio da tecnologia, sociedade ou da organização. Leyden (2017) aponta seis principais desafios da criação de um ambiente inovador no setor público, sendo elas: falta de concorrência, necessidade de abertura, capacidade restrita de ação, intolerância ao fracasso, dificuldade de perceber a demanda e, por último, o problema de tamanho institucional.

Ao entender dificuldades de inovação no setor público francês, Waintrop e Dennielou (2017) pontuam caminhos possíveis como desenvolver administrações ágeis em um ambiente ainda rígido, aceitar o direito ao erro em uma cultura fundada na aversão ao risco, apoiar

peessoas que promovem inovações contra os instintos naturais das organizações do setor público de preferir o status quo, discutir e compartilhar projetos positivos de inovações implementados além de testar e experimentar projetos antes de serem implementados.

Observando o panorama do setor público em outros países, em um estudo elaborado para o entendimento da inovação no setor público nos países europeus, Pärna e Tunzelmann (2007) listou diferentes fatores para facilitar a inovação. Na Dinamarca, os funcionários encarregados de disseminar e implementar iniciativas de inovação enfatizaram a importância de fatores internos de apoio como: gerentes de mente aberta, a existência de liderança pessoal e indivíduos "chave" comprometidos, bem como a estrutura organizacional flexível, juntamente com as capacidades de aprendizagem da organização.

Para o mesmo estudo, a Finlândia tem grande foco na experiência do usuário do setor público, o que repercute o modo da prestação de serviços para a sociedade. Fatores internos de apoio à estratégia e à cultura organizacional de inovação, leis e regulamentos apropriados, existência de bons exemplos, cooperação com parceiros, incluindo fontes de tecnologia e a confiança do usuário na entidade, fazem a diferença na implementação de iniciativas de inovação governamentais (PÄRNA; TUNZELMANN, 2007).

A Estônia possui metas de inovação mais focadas em redução de tempo gasto na prestação de serviços. Segundo a pesquisa de Pärna e Tunzelmann (2007), o bom conhecimento de tecnologias existentes, leis e regulamentos são fatores impulsionadores. Por ser um país relativamente pequeno, os projetos e os riscos embarcados são menores, a abertura da população em recursos tecnológicos motiva a inclusão de processos digitais para a resolução de problemas tradicionais. Já no Reino Unido, os fatores de impedimento foram a falta de estratégia de apoio em iniciativas de inovação, cultura organizacional estagnada, estruturas rígidas e a existência de falhas anteriores em processos, para os autores, os fatores encontrados no Reino Unido são problemas comuns em países maiores (PÄRNA; TUNZELMANN, 2007).

Bloch e Bugge (2013) em uma pesquisa sobre o contexto de inovação no setor público de países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Suécia, Noruega e Islândia) encontraram alguns resultados de que 60% das organizações citaram que os motivadores políticos foram altamente importantes para as atividades de inovação. Porém, os índices mais altos foram encontrados na importância da gestão (80%) e funcionários (70%). Os autores concluíram que embora as organizações do setor público não tenham autonomia total, ao menos parte de suas

atividades inovadoras são baseadas na tomada de decisões internas e por ideias de funcionários.

A Austrália acredita que para promover e dar forma para iniciativas de inovação no setor público, quatro etapas principais devem ser seguidas: desenvolver, implementar, checar, avaliar e ajustar (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009). A primeira etapa consiste no entendimento e compreensão de necessidades, problemas e oportunidades; a etapa de implementação considera que o processo de mudança deve ser monitorado e possíveis planos transitórios podem ser criados; a etapa seguinte avalia e checa informações, com análise de tendências e potenciais resultados; por fim, na etapa de avaliar e ajustar são verificados se os pontos iniciais foram cumpridos ou se necessitam ser revistos. A instituição complementa que construir cases e lições aprendidas e difundir os resultados para os cidadãos de forma ampla são pontos chave de sucesso para a inovação pública (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009).

No contexto brasileiro, Brandão e Bruno-Faria (2012) realizaram um estudo com dirigentes de iniciativas que foram premiadas pelo Concurso de Inovação da ENAP nos anos de 2008 e 2010, buscando identificar e caracterizar inovações em gestão. Foram definidos como os principais fatores que exercem o papel de barreiras de inovação: dificuldade de articulação intersetorial e transversal com órgãos de diferentes setores; restrições legais ao desenvolvimento de novos procedimentos, produtos, serviços e políticas públicas; estrutura organizacional verticalizada e com hierarquias rígidas tornando a comunicação e o processo de decisão lentos; resistência à inovação e aversão ao risco; baixa capacidade técnica de estados e municípios no que envolve infraestrutura física e tecnológica; rotatividade dos dirigentes; diversidade social, cultural e econômica do país; recursos orçamentários e financeiros limitados e falta de incentivos e, por fim, suporte da organização à inovação.

Em Minas Gerais, estudo realizado por Queiroz e Ckagnazaroff (2010) buscou entender a percepção dos servidores públicos em relação à inovação. Estes trouxeram visões em que a inovação e as ações de inovação estão ligadas à simplificação de processos, agir com criatividade para resolução de problemas e propor mudança de paradigmas.

Implementar iniciativas de inovação no setor público possuem aspectos positivos, que giram em torno de estrutura organizacional aberta para a inovação, liderança, resultados, comunicação e entendimento dos stakeholders. Em um desdobramento dos itens anteriores, a capacidade organizacional, agilidade, cultura de inovação, gestão de pessoas, processos, liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de portfólio de inovação,

incentivos e recompensas, difusão da inovação, alinhamentos internos, conhecimento do setor, ambiente e usuário são vistos como facilitadores por Borins (2006), Araújo *et al.* (2015), *Australian National Audit Office* (2009), Isidro-Filho (2017) e Valadares *et al.* (2014).

Por outro lado, barreiras são encontradas para que as iniciativas de inovação governamental tenham êxito. Marsden *et al.* (2001) cita barreiras como falta de informações acessíveis sobre inovações realizadas em outros locais, altos níveis de aversão a risco, falta de recursos, e a falta de uma cultura de aprendizagem organizacional para as instituições públicas. Wipulanusat *et al.* (2019) cita as principais barreiras para a inovação no setor público como a cultura de aversão ao risco, recursos limitados, falha de liderança, requisitos regulamentares, poucas recompensas ou incentivos, cultura burocrática, hierarquia, efeito silo. Isidro-Filho (2017) delimita barreiras para a inovação em oito categorias: resistência à inovação, limitação de recursos humanos (RH), limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura, conflitos de interesse, fragmentação de dados e sistemas, fragmentação de rotinas e processos, limitações orçamentárias e financeiras e limitação de prazo. Hadjimanolis (2003) pontua que existem barreiras internas e externas para a inovação, sendo as internas relacionadas ao mercado, governo e outras (tecnologia, por exemplo) e as externas relacionadas a pessoas, estrutura e estratégia.

Hadjimanolis (2003) aponta que barreiras para inovação nas organizações podem estar divididas em dois eixos principais: internos e externos. O olhar do autor aponta que muitas barreiras ocorrem pela falta de facilitadores em uma organização e as barreiras referem-se à presença ou ausência de alguns fatores. Barreiras podem ser vistas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo no setor público, assim como potenciais facilitadores. Nas demais etapas deste referencial teórico, tópicos que podem ser vistos como barreiras e facilitadores são divididos entre ambiente interno e ambiente externo.

2.2. Inovação no setor público: sobre o ambiente interno

A falta de compreensão compartilhada entre repartições do setor público ou a promoção de interações entre estas áreas são vistas como dificultantes por autores como Tremml (2020), Borins (2006), Marsden *et al.* (2001), Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar (2018), Isidro-Filho (2017). Aspectos organizacionais tais quais burocracia, pressão no ambiente público, limitação de prazos, hierarquia, efeito silo, disputas internas, e baixas interações entre repartições, órgãos ou agências públicas também são mencionados por estes trabalhos.

Borins (2006) cita dois obstáculos para a inovação no setor público: burocracia, e ambiente político. Cinar (2018), aponta desdobramentos como a falta de compreensão compartilhada, ou seja, quando as organizações públicas se unem para inovar; a falta de uma governança de rede eficaz; a influência crítica da comunicação inadequada e do compartilhamento de conhecimento entre organizações públicas; a falta de envolvimento das organizações essenciais.

Juntamente com dificuldades vindas do ambiente político, a hierarquia e questões de burocracia se somam como fatores que dificultam a inovação no setor público. A predominância do controle hierárquico e da burocracia e a relativa ausência de competição e incentivos econômicos são prontamente assumidos como uma barreira intransponível para a inovação no setor público (TORFING, 2018). Funcionários públicos que se consideram seguidores de regras burocráticas que aderem a padrões profissionais que definem boa qualidade de serviço terão pouco interesse na inovação colaborativa, enquanto aqueles que se identificam com um papel mais empreendedor e se veem como facilitadores, capacitadores e mediadores aceitarão a participação em processos de inovação colaborativa (BOIVARD, 2007).

Na busca pela inovação no setor público, as estratégias hierárquicas autorizam um pequeno grupo de poderosos tomadores de decisão no topo da organização a definir o problema ou o desafio e encontrar uma solução apropriada (TORFING, 2018). Os critérios de escolha são definidos por sua posição formal na hierarquia e com sua experiência profissional. A problemática desta estratégia, citada por Torfing (2018), é que as soluções concebidas podem não ser assertivas já que estes tomadores de decisão confiam demais em suas próprias ideias e em seus recursos internos e não conseguem se beneficiar do compartilhamento de conhecimento e aprendizagem mútua que pode surgir da interação com atores de fora da organização.

Borins (2006) destrincha as barreiras ligadas a burocracia no setor público em fatores: atitudes hostis ou céticas, brigas, dificuldade de coordenação de organizações, problemas logísticos, dificuldade de manter o entusiasmo do pessoal do programa, dificuldade de implementar uma nova tecnologia, oposição sindical e oposição da média gerência e oposição do setor público à ação empreendedora. Além da burocracia e aspectos hierárquicos, a falta de cooperação e até diálogo entre áreas governamentais similares podem ser vistas como um fator dificultante, visto que o setor público é compartimentado em silos burocráticos em que

cada um tende a concentrar toda a sua atenção nos programas de políticas específicas da sua área (TORFING, 2018).

O problema com os silos é que eles fazem com que os servidores públicos se concentrem apenas na missão específica do seu setor, ainda há uma disputa implícita entre departamentos, especialmente onde suas funções se sobrepõem e possuam baixa cooperação intersetorial (*MANAGEMENT ADVISORY COMMITTEE*, 2010). Para Cinar (2018), se a fonte de dinheiro for outra instituição pública, pode existir uma barreira dentro do processo: responsabilidade inadequada entre as organizações do setor público e "disputas territoriais" entre agências que retardam a inovação.

Neste contexto, os principais obstáculos à inovação resultam não de deficiências de talento individual, mas de deficiências de colaboração (WIPULANUSAT *et al.*, 2019). O setor público deve desintegrar os silos que obstruem o fluxo de informações que se transformam em conhecimento, decisões informadas e conduzem a resultados (EGGERS; SINGH, 2009).

De acordo com Torfing (2018, p. 5), uma saída para reverter o efeito silo é aumentar a inovação colaborativa com questionamentos do tipo: “quem pode nos ajudar a pensar fora da caixa e melhorar nosso desempenho e superar os problemas e desafios que estamos encontrando?”. A integração de áreas e setores também é vista como um fator importante por Wipulanusat *et al.* (2019) para dissolver silos. A experiência do cidadão em relação ao governo não está isolada, nem tampouco as soluções para as suas necessidades. A baixa interação com outros atores internos também pode ocasionar dificultantes. Para Tremml (2020), as principais barreiras a inovação no setor público são oriundas de pontos relacionados ao próprio setor público: requerimentos legais, regime regulatórios, autoridade reguladora de requisitos, comportamento.

Resistência a novas ideias, processos ou formas de fazer o novo pode ser percebida como um impeditivo para que a inovação se concretize em organizações, e no setor público o contexto não é diferente. A intolerância ao fracasso vem com percepções enraizadas de que um possível fracasso é visto como uma irresponsabilidade e a busca por resultados constantes faz com que os gestores sejam avessos ao risco (LEYDEN, 2017). Para o autor, a dificuldade de perceber a demanda vem com a dificuldade de receber *feedbacks* úteis para avaliar o valor das políticas implementadas. A eleição pode ser um *feedback*, mas outros tipos de resposta e avaliação podem ser implementados (LEYDEN, 2017).

A adoção de um novo tipo de inovação pode ser vista como uma barreira administrativa. Uma nova iniciativa pode aumentar a carga de trabalho adicional para funcionários e gerentes e, como resultado, estes podem preferir realizar operações de rotina em vez de atividades de inovação (CINAR *et al.*, 2018). Como resistência a inovação, Isidro-Filho (2017) atribui pontos como desconfiança, insegurança, falta de comprometimento, mudança cultural, instabilidade profissional, medo e descrença. Em limitações de recursos humanos (RH), Isidro-Filho (2017) enquadra pontos de lacunas de competências e qualificações, rotatividade de pessoal, inexperiência e sobrecarga de trabalho.

Para Leyden (2017) o risco se manifesta em duas formas: o risco simples e o risco incerto. O risco simples ocorre quando o futuro não é certo, mas os resultados possíveis bem como as probabilidades desses resultados são conhecidos com algum tipo de certeza. Já os riscos incertos aparecem quando o cenário é incomensurável, não assegurável pelos mercados. A *Australian National Audit Office* (2009), também considera que o risco é um fator a ser observado no contexto de inovação no setor público, sendo a aversão ao risco um impedimento à inovação e à mudança do presente para o futuro. A instituição ainda ressalta que uma boa identificação, gestão, política e procedimentos de riscos com base em informações disponíveis pode facilitar a inovação e melhorar a oferta de melhores processos, produtos e serviços para a sociedade (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009).

As ramificações negativas da assunção de riscos no setor público podem ser drásticas e podem incluir danos políticos ao governo, críticas públicas, possíveis consequências legais, redução das perspectivas de carreira e danos à reputação pessoal (MANAGEMENT ADVISORY COMMITTEE, 2010). Cinar (2018) aponta que a resistência dos membros da organização é uma parte natural do processo de inovação e precisam estar preparados para tomar medidas para conquistar os corações da oposição interna. Em relação aos incentivos para se inovar, a percepção é baixa.

O serviço público tradicionalmente tem penalidades mais altas para inovações fracassadas do que recompensas para as bem-sucedidas (MULGAN; ALBURY, 2003). Para Wipulanusat *et al.* (2019) o setor público geralmente tem punições mais altas por inovações malsucedidas do que recompensas por inovações bem-sucedidas. Embora os servidores públicos possam tentar ser criativos e inovadores, há escasso *feedback* sobre as ideias. Para Mulgan e Albury (2003) as áreas de gestão de pessoas das instituições públicas não reconhecem suficientemente a inovação como uma competência essencial para recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

A obrigação de manter a continuidade, a necessidade de fornecer padrões aceitáveis em serviços essenciais e a prestação de contas aos contribuintes para as autoridades locais podem induzir uma cultura de aversão ao risco que impede ou bloqueia a inovação (MULGAN; ALBURY, 2003). Projetos de alto risco, mas de alta recompensa, são tratados da mesma forma que os de baixo risco, mas com baixa recompensa. Projetos inovadores raramente são incentivados e há uma falta de reconhecimento dos inovadores (WIPULANUSAT *et al.*, 2019).

O aspecto de resultados de inovações para os servidores também pode ser visto de forma dúbia: embora a implementação da inovação possa reduzir o custo operacional, a recompensa é que seus orçamentos anuais são reduzidos no ano fiscal subsequente. Além disso, se a inovação falha ou não se mostra eficiente, os inovadores são responsáveis por todos os custos (WIPULANUSAT *et al.*, 2019). Em aspectos de remuneração, em comparação com o setor privado, os incentivos de desempenho para os servidores públicos são, em geral, menores. A rotina em que a maioria dos gestores públicos estão inseridos é uma barreira quando estes têm muito pouco espaço para pensar em fazer as coisas de maneira diferente ou prestar serviços de forma a aliviar pressões e os encargos (MULGAN; ALBURY, 2003).

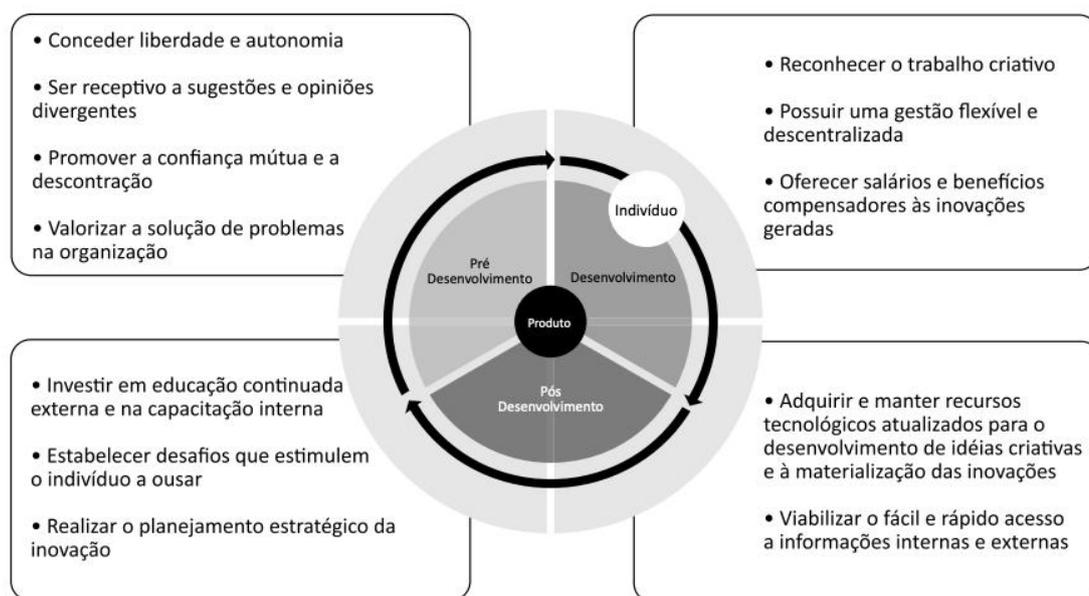
Como forma de vencer a resistência aos riscos na inovação, Pärna e Tunzelmann (2007) cita que os riscos podem ser alocados e a confiança ganha por meio da demanda política e do compromisso com grandes projetos de longo prazo, forte compromisso e apoio da alta administração, estreita cooperação com fornecedores de tecnologia e futuros usuários e conhecimento de mercado. Lições aprendidas com os Entrevistados por Borins (2006) durante o processo de implementação de inovações no âmbito público incluem pontos ligados a gestão de pessoas, processos, tornar o projeto emocionante para equipe; envolver as partes interessadas; obter suporte da alta organização; permitir que equipe tenha liberdade para inovar; ter dedicação e persistência; solicitar *feedback* como um motivador, aprendizado com erros; não ter medo de mudar os planos com base nas informações coletadas ou em resposta a um ambiente de mudanças.

As temáticas de desenvolvimento de pessoas e competências, típicas o fator humano nas organizações, abordam treinamento, capacitação, aprendizagem contínua e organizacional (ISIDRO-FILHO, 2017). Mulgan e Albury (2003) detalham fatores para que as inovações no âmbito público tenham sucesso: desenvolver uma estratégia de inovação; direcionar atenção para os usuários, equipe e gestores; garantir diversidade de funcionários e explorar as

diferenças; desenvolver a capacidade de aprender com os outros e abertura para a mudança (sobre novas tecnologias, outras organizações, pesquisas ou *benchmarking*); desenvolver a capacidade de pensamento criativo; trabalhar de trás para frente a partir das metas de resultado; criar espaço; quebrar regras; estimular a competição; incubar, prototipar e gerenciar riscos; incentivar indivíduos e times; escalar a capacidade de inovar; gerir a gestão de mudança; metrificar o sucesso e aprender em tempo real.

Emmendoerfer (2014) apresenta um framework dos facilitadores da inovação no setor público baseado em Dewes *et al.* (2012). O modelo se baseia nos estágios de desenvolvimento de produtos e serviços: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento.

Figura 1 - Elementos facilitadores nas organizações no processo de desenvolvimento de inovações no setor público



Fonte: Dewes *et al.* (2012), adaptado por Emmendoerfer (2019).

Na etapa de pré desenvolvimento, são citados pontos como: conceder liberdade e autonomia, ser receptivo a sugestões e opiniões divergentes, promover a confiança mútua e a descontração e valorizar a solução de problemas na organização. Na etapa de desenvolvimento, pontos como reconhecer o trabalho criativo, possuir uma gestão flexível e descentralizada e oferecer salários e benefícios compensadores as inovações geradas são valorizados. Já na última etapa listada por Dewes *et al.* (2012), a de pós-desenvolvimento, entram como facilitadores da inovação no setor público pontos como: adquirir e manter recursos tecnológicos atualizados para o desenvolvimento de ideias criativas de à materialização das inovações; viabilizar o fácil e rápido acesso a informações internas e

externas; investir em educação continuada externa e na capacitação interna; estabelecer desafios que estimulem o indivíduo a ousar e realizar o planejamento estratégico da inovação.

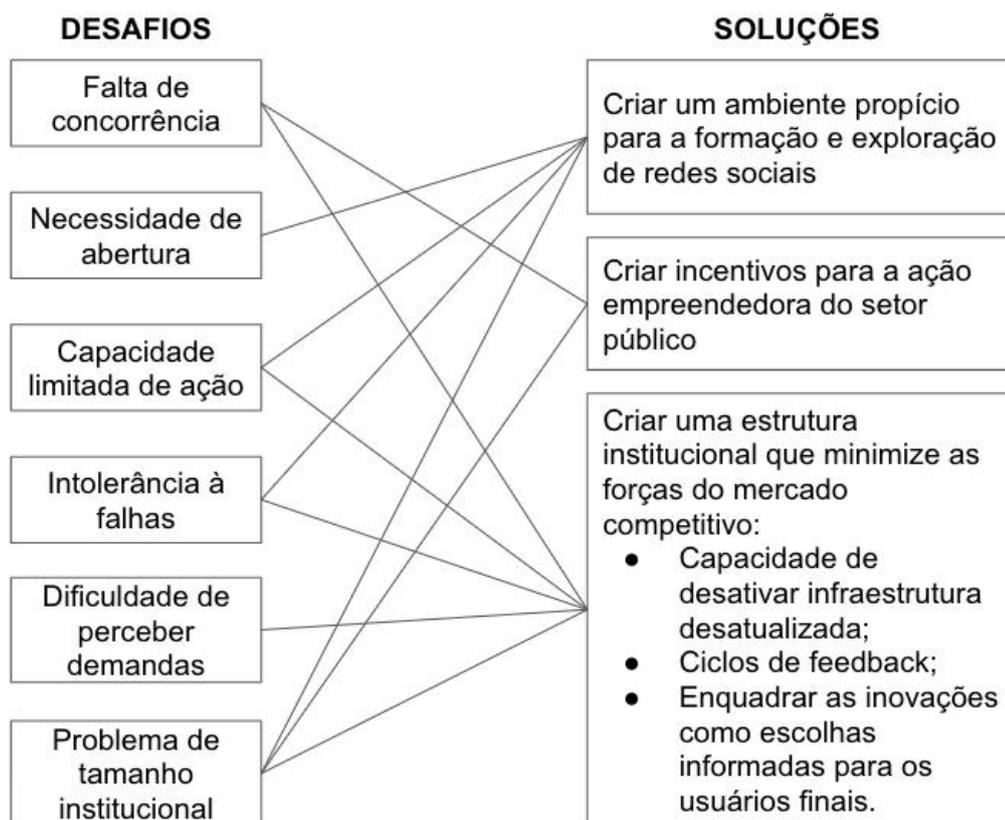
Emmendoerfer (2019) pontua ainda que para que projetos de inovação no setor público sejam mais simples, flexíveis e interativos, pautados para resultados em desempenho e que agreguem valor aos *stakeholders*, são necessários indutores fundamentais como: vontade política dos Poderes Executivo e Legislativo, recursos financeiros – sejam municipais, estaduais, federais ou advindos de organizações internacionais, imposições legais e uso de fatores tecnológicos. O autor enfatiza que todos estes indutores da inovação podem facilitar ou dificultar a execução da inovação no setor público, depende de como os governantes e gestores públicos vão lidar com os problemas públicos (EMMENDOERFER, 2019).

Quando observa fatores internos, Hadjimanolis (2003) pontua os três principais: pessoas, estrutura e estratégia. Em pessoas, as barreiras podem ser identificadas em níveis individuais ou em grupo, podendo vir por percepções individuais em falta de motivação ou déficit em conhecimentos necessários para a inovação. Em relação a gestão, a falta de comprometimento da alta administração com a inovação, não recompensar a tomada de risco, a falta de tolerância ao fracasso, falta de treinamento ou inibição e bloqueios para a criatividade individual são barreiras pontuadas. As barreiras para pessoas na inovação podem estar relacionadas também ao medo do desconhecido, medo de desafiar o *status quo* ou por falhar e ser culpado (WITT, 1973 *apud* HADJIMANOLIS, 2003).

No quesito de barreiras estruturais, Hadjimanolis (2003) estas podem afetar o comportamento e a sua capacidade de resolução de problemas em uma organização. Estes obstáculos envolvem falhas na comunicação, fluxos e sistemas de incentivos inadequados, falta de colaboração entre setores internos, centralização de poder em um setor, falta de planejamento, busca equivocada de fontes externas de conhecimento e obstrução de problemas por departamentos internos.

Nem só desafios, Leyden (2017) aponta na criação de um ambiente de inovação no setor público, são pontuados também três soluções que podem servir para um ou mais de um desafio apontado anteriormente. As interligações são apresentadas na Figura 2 e as soluções propostas são detalhadas nos próximos parágrafos.

Figura 2 - Criação de um ambiente de inovação no setor público



Fonte: Leyden (2017). Nota: Tradução feita pela autora.

Criar um ambiente propício a formação e a exploração da rede social é a primeira solução proposta por Leyden (2017) esta solução é chave para os desafios de necessidade de abertura, capacidade restrita de ação, intolerância ao fracasso e para o problema de tamanho institucional. A inovação no setor público depende de laços fortes e fracos (a rede social, como citada anteriormente), que é a fonte da criatividade necessária para gerar novas ideias e levá-las à execução, desenvolvendo um ambiente em que esses laços podem ser criados e explorados. A forma deste ambiente pode variar, em termos estruturais e organizacionais, o setor público deve ser aberto para experimentar mudanças, criar protótipos de bens ou serviços e também conduzir programas em caráter piloto (LEYDEN, 2017).

Complementando o ponto de vista do autor, Sahni *et al.* (2013) cita que na criação de um ambiente de inovação é importante estruturar tais ambientes e as suas atividades decorrentes de uma forma que não interrompa o fluxo de bens e serviços correntes para os cidadãos, mantendo os custos baixos e incorporando os custos nos orçamentos existentes. E, caso estas ações sejam bem-sucedidas, estas permitem que outras possam ser aceitas com maior facilidade. Leyden (2017) enfatiza que a melhor das intenções será em vão sem o apoio

das lideranças *top down*, suportes da área jurídica e administrativa da instituição e de mudanças culturais sistêmicas no setor público.

A criação de incentivos para o setor público em ações empreendedoras, a segunda solução apontada por Leyden (2017), tem impacto nos desafios de falta de concorrência e no problema de tamanho institucional. Para isso, devem existir incentivos para que o servidor público se engaje neste processo de inovação, podendo ser listadas: satisfação pessoal, reconhecimento individual e organizacional, oportunidades de ascensão na carreira, recondução ou reeleição (dependendo do cargo exercido) e os benefícios que impactam outros indivíduos e a organização (LEYDEN, 2017). Os suportes jurídico e administrativo aparecem, novamente, como fatores fundamentais nesta segunda solução. Os desdobramentos da criação de incentivos em ações empreendedoras no âmbito público podem incluir: redução de custo de entrega de bens ou serviços, liberando os recursos para outras obrigações orçamentárias do serviço público, inovações que resultam em usuários finais com menor necessidade de outros serviços públicos e inovações que servem de complemento para outras atividades do setor público, aumentando o valor deste serviço e as percepções vistas pela sociedade (LEYDEN, 2017).

Criar uma estrutura institucional que imite as forças competitivas do mercado é a última solução apontada por Leyden (2017) neste framework e toca os desafios de falta de concorrência, capacidade restrita de ação, intolerância ao fracasso, dificuldade de perceber a demanda e do problema de tamanho institucional. O autor corrobora com o olhar de Sahni *et al.* (2013) que cita que o setor público normalmente espera que a inovação esteja totalmente avaliada e em funcionamento e planeja mudanças de forma a impactar menos os usuários finais e os funcionários, como mecanismo de evitar o medo do fracasso.

Para promover a mudança e estimular comportamentos de inovação no setor público, Waintrop e Dennielou (2017) mostram que a estrutura administrativa deve ser desafiada para que o setor público como um todo avance e melhore. Ainda afirmam que levar uma nova ideia ou um novo projeto inovador adiante representa riscos e que a estrutura administrativa, geralmente, se baseia em evitar todos os riscos, mesmo que seja para algo que agregue valor.

2.2.1. Interfaces com a liderança

Liderança, relutância em encerrar processos, baixos incentivos a inovação e tecnologia, corpo de governo, conflitos de interesse e resultados, fragmentação de rotinas e processos internos, implementação de inovações, limitações materiais, tecnológicas e de

infraestrutura, limitações orçamentárias, funcionários, relutância a inovação, baixa gestão de mudanças e aversão a riscos são fatores vistos como dificultantes a inovação no setor público por Tremml (2020), Marsden *et al.* (2001), Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar (2018) e Isidro-Filho (2017). Aspectos relacionados a organização, cultura, influências do ambiente interno como citam Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar *et al.* (2018) e Tremml (2020), refletem a tendência e a necessidade de mudar padrões ocupacionais, procedimentos operacionais padrões e as estruturas de poder (BORINS, 2006).

Barreiras como a estrutura da organização nos pontos de administração de processos internos são citados por Cinar (2018) como dificultantes neste contexto. Para o autor, são eixos centrais de dificuldades para a inovação no setor público os aspectos organizacionais, ocasionados por administração ineficaz de processos e atividades, resistência ou falta de apoio de atores específicos, falta de recursos disponíveis, estrutura ou cultura organizacional rígida e falta de habilidades, conhecimento e experiência (CINAR, 2018). Aspectos ligados a liderança são pontuados por Isidro-Filho (2017), onde conflitos de interesses, pontos de interesses divergentes, visões de mundo contraditórias e modelos de gestão pública são citados como dificultantes.

As pessoas são um ponto chave para um processo de inovação. Os inovadores levaram as objeções a sério e tentaram mudar a opinião dos oponentes ou céticos, ou modificar a inovação para que os oponentes ou céticos ficassem mais confortáveis com ela (BORINS, 2006). O autor ainda aponta uma série de *stakeholders* importantes para o suporte de um processo de inovação: lideranças, funcionários da ponta, agências ligadas ao setor público e suas lideranças, poder legislativo, grupo de interesse público, mídia e público em geral.

Isidro-Filho (2017), para a categoria de legitimação e comprometimento, pontuou a motivação para o trabalho, compromisso, responsabilidade, suporte organizacional, comprometimento da alta administração, dedicação de líderes e interesse pessoal. Para a *Australian National Audit Office* (2009) existem condições essenciais para que a inovação possa ser implementada no setor público como liderança, incentivos e recompensas, conhecimento do setor, capacidade organizacional e agilidade, foco no que é importante. Uma liderança guiada por uma cultura de confiança, respeito, boa comunicação, estratégias corporativas e capital humano juntamente com líderes que desempenhem o papel de garantir o fluxo de ideias inovadoras e a sua aceitação e que também trabalhe para reter, treinar e desenvolver sua equipe. Ainda para a organização, a liderança executiva deve capacitar a equipe para tomar iniciativas, estimular a colaboração entre unidades de trabalho e disseminar

o conhecimento corporativo de inovação (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009).

No que abrange a capacidade organizacional e aspectos de agilidade, o *Australian National Audit Office* (2009) afirma que os indutores da mudança incluem a flexibilidade organizacional e agilidade para poder mudar e obter as habilidades e recursos necessários para atender às necessidades e oportunidades novas ou emergentes, além de capacitar equipes para construir soluções inovadoras. Indutores estes que requerem liderança, investimento e comprometimento. O tamanho institucional é um fator apontado por Leyden (2017) como uma dificuldade para a disseminação da inovação no setor público. Organizações do setor público são grandes e junto com este tamanho vem as dificuldades de gestão organizacional e de motivação, gerando impedimentos significativos para a inovação. Para o autor, assim como as grandes empresas com diversos departamentos e divisões, as organizações públicas de grande porte possuem dificuldades de implementar a inovação, gerenciar o fluxo de conhecimento e de interesses internos (LEYDEN, 2017).

Um desafio descrito pela *Australian National Audit Office* (2009) no âmbito de foco no que é importante consiste em identificar, avaliar e implementar inovações que possam representar o melhor retorno para os recursos investidos, o que pode exigir um olhar além dos limites de um portfólio para perceber se iniciativas combinadas podem produzir resultados mais eficazes. As medidas de uma cultura de inovação incluem o nível de suporte, liderança, experiência dos gestores em inovação e também as atitudes da administração e dos funcionários em relação ao risco e à mudança (ARUNDEL *et al.*, 2018).

Indo ao encontro de Wipulanusat *et al.* (2019) e Mulgan e Albury (2003), a *Australian National Audit Office* (2009) pontua que as recompensas funcionam como um indutor, onde a inovação é incentivada se as pessoas envolvidas na iniciativa forem devidamente reconhecidas e recompensadas. Além das dimensões motivacionais óbvias, reconhecimento e premiações são mecanismos poderosos para manter uma cultura de inovação por meio do reconhecimento de pares, disseminando conhecimento das novas iniciativas implementadas e promovendo a adaptação, adoção ou sua difusão.

2.2.2. Interfaces com processos e recursos

O tipo mais comum de barreira organizacional está relacionado à administração das atividades do processo de inovação, segundo Cinar *et al.* (2018). Em fragmentação de rotinas e processos, Isidro-Filho (2017) inclui a burocracia, falta de padronização de processos,

limitações de métodos e técnicas relativos aos processos e descontinuidade. Em relação a limitações orçamentárias, financeiras e de prazo, o autor inclui pontos de falta de recursos financeiros, falta de previsão orçamentária, contingenciamento de recursos, atrasos na resposta sobre as demandas, falta de planejamento de prazo e de comprometimento com prazos.

Por outro lado, a abordagem de sistemas, novas tecnologias e melhoria de processos internos também são considerados por Borins (2006) como pilares para a construção de programas mais inovadores no setor público. Aspectos ligados a processos internos são pontuados por Borins (2006): o gerente de projetos deve ser orientado para as tarefas, ter uma ideia clara do produto final; pensar estrategicamente; implementar processos rapidamente para não perder o foco; ter os recursos necessários. Sobre aspectos de padronização de dados e processos, os pontos de metodologias padronizadas, disseminação de melhores práticas, mapeamento de processos, registro e controle de processos e identificação e correção de problemas no trabalho são inclusos por Isidro-Filho (2017).

Sobre disponibilidade de recursos, Isidro-Filho (2017) incluiu pontos como internet, recursos orçamentários e financeiros e uso de tecnologias *open source*. Em trabalho de equipe, foram inclusos o diálogo constante, cooperação, trabalho interdepartamental, gestão compartilhada, descentralização, envolvimento de parceiros e *stakeholders*.

Não é apenas na melhoria de processos que o setor público enfrenta dificuldades, no que tange a implementação de inovações no setor público, outras barreiras existem para que estas sejam postas em prática. Rogers (2003) sugere que as organizações devem seguir duas fases principais em seu processo de inovação: iniciação e implementação. A primeira fase se inicia com a coleta de informações, conceituação e planejamento para a adoção de uma inovação, levando à decisão de adoção.

Na segunda fase, chamada de implementação, as etapas são direcionadas para a aplicação da inovação, a etapa de redefinição/reestruturação é voltada para modificar ou adaptar a inovação ao contexto e estrutura organizacional da inovação. A etapa seguinte é a de esclarecer a relação entre a inovação e a organização, por último, a etapa de rotina, onde se espera que a inovação perca o rótulo de novidade e torna-se um elemento rotineiro da organização (ROGERS, 2003).

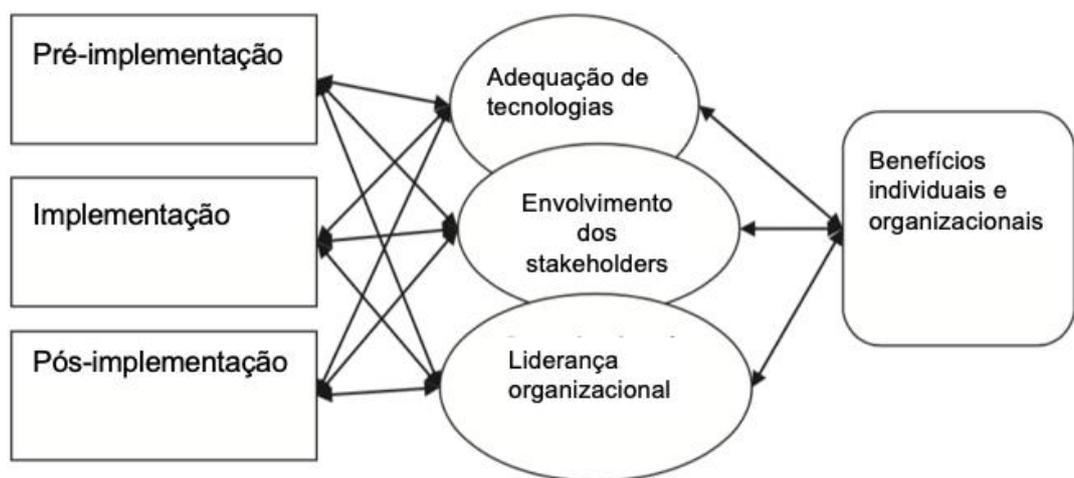
Em estudo de Pärna e Tunzelmann (2007) sobre iniciativas de inovação no setor público em países europeus, dificultantes foram encontrados. Na Dinamarca, fatores como falta de políticas de apoio a inovação, ausência de bons exemplos relevantes e a exclusão

digital foram citados. Os autores ainda citam que para a melhoria da perspectiva de inovação tecnológica em serviços do setor público, são necessárias melhorias gerenciais, organizacionais e, em alguns casos, o apoio externo por meio de consultorias pode ser bem vindo.

Cinar (2018) pontua o processo de implementação de ideias no setor público em quatro passos: geração e seleção de ideias após a identificação de problemas; *design* e desenvolvimento para prototipagem da ideia para melhor atender o público alvo; implementação, sendo a hora em que a organização irá implementar a ideia; e sustentação da inovação como uma nova rotina dentro da organização. Neste estudo, a fase de implementação foi a que Cinar (2018) encontrou o maior número de barreiras, como: estruturas organizacionais rígidas, abordagens *top-down*, falta de recursos humanos, pressão de tempo, falta de reconhecimento, resistência da equipe e lutas de poder no meio interno. Algumas das iniciativas estudadas pelo autor resultaram, inclusive, em fracasso.

Para Cresswell e Sheikh (2012) é preciso ter em mente como as etapas de um processo de implementação de inovação, os aspectos técnicos, sociais e organizacionais citados se entrelaçam e se conectam visando benefícios para os indivíduos envolvidos e para a organização, como demonstra a Figura 3. Ainda de acordo com os autores, a natureza exata da relação entre essas dimensões é menos clara, destacando a necessidade de mais trabalhos nesta área.

Figura 3 - Processos de implementação de inovações



Fonte: Cresswell e Sheikh (2012). Nota: Tradução feita pela autora.

Para fatores relacionados a processos e limitações de recursos, sejam estes financeiros ou tecnológicos, Tremml (2020) pontua que limitações internas podem ser dificultantes como a interação com o corpo de governo para limitação de orçamento, múltiplos requisitos do público ou de conselho fiscal.

O ambiente político é caracterizado pela inadequação de financiamento ou outros recursos, restrições legislativas ou regulatórias e oposição política (BORINS, 2006). O autor pontua fatores internos que dificultam a implementação de inovações no âmbito público tais como: organização e funcionários (comportamento, recursos humanos insuficientes, cultura organizacional, estrutura organizacional, limitação física de produtos e mercados e aversão ao risco), e resultados (menos inovações, lucratividade superior ou inferior, menos velocidade e ineficiência, limitação física de produtos e mercados, orientação regulatória e restrição de desenvolvimento) (BORINS, 2006). Falta de financiamento, tempo inadequado para execução de projetos de inovação e falta de incentivos internos foram vistos por Bloch e Bugge (2013) como barreiras principais no setor público.

Para a barreira de limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura, Isidro-Filho (2017) inclui interesses divergentes, visões de mundo contraditórias e uso limitado de ferramentas de trabalho. O autor inclui como barreira também a fragmentação de dados e sistemas, a falta de padronização e integração de bases de dados e sistemas, falta de registro e de codificação de dados e informações, inconsistência de dados e sistemas, limitação de coleta de dados e obsolescência de informações. A falta de fonte de recursos é vista como um dificultante para a inovação no âmbito público por Cinar (2018).

Há diversos ganhos com a inovação no setor público e com a sua capacidade de inovar. Isidro-Filho (2017) cita que os dados relativos à capacidade de inovação mostram que as organizações públicas orientam seus recursos e suas competências para suporte às atividades e às práticas inovadoras. Valadares *et al.* (2014) realiza uma síntese de fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação, sendo eles: gestão de pessoas para inovação, gestão de projetos, gestão estratégica da tecnologia, liderança transformadora, organicidade da estrutura organizacional, conhecimento do usuário e do ambiente, intenção estratégica de inovar. Ainda como resultados da inovação no setor público, Wipulanusat *et al.* (2019) cita o ganho na busca por eficiência e efetividade, redução dos gastos com serviços públicos, aumento de desafios complexos, repostas as crises e aumento de demandas dos cidadãos.

2.3. Inovação no setor público: interfaces com o ambiente externo

Buscar fontes externas de inovação, interagir com atores além das paredes do território público, buscar entendimento e se comunicar com *stakeholders*, difundindo iniciativas inovadoras, mostram-se fatores positivos para a inovação no setor público, autores como Tremml (2020), Borins (2006), Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar (2018), Mulgan e Albury (2003), Hadjimanolis (2013), Dewes *et al.* (2012) reforçam esta visão.

Falta de interações específicas entre organizações do setor público, com os cidadãos, empreiteiros, entidades políticas e internacionais; contextuais (leis, regulações, falta de padronização) são pontos dificultadores apontados por Cinar (2018). Cinar (2018) também aponta características específicas da inovação (incompatibilidade, complexidade, custos de mudança, problemas de plataforma, *software* e inflexibilidade). O ambiente externo ao setor público também é pontuado como dificultante por Borins (2006). Cinar (2018) complementa que o processo colaborativo enfrenta dificuldades com o ambiente externo a partir da interação, além de pontos em relação ao conteúdo da inovação e sua difusão.

Os cidadãos fazem parte da inovação em serviços públicos, estes exigem do governo não apenas serviços de alta qualidade e mais centrados no usuário, mas também serviços concebidos e frequentemente prestados em colaboração com cidadãos e parceiros do setor comunitário (BOWDEN, 2005). Um dos caminhos para a resolução de problemas complexos é promover a colaboração mais próxima entre as partes interessadas, gerando soluções (ROBERTS, 2000). É essencial que a consulta ao cidadão seja considerada em um processo contínuo para resolver um problema complexo.

Estar aberto para que a população possa participar da inovação no setor público é um desafio, mas ao mesmo tempo uma saída para a construção de soluções mais inovadoras. Como reflexo, a inovação está ascendendo ao topo da agenda do setor público, pois oferece uma alternativa inteligente e econômica aos cortes cegos e generalizados em tempos de terríveis restrições fiscais (TORFING, 2018). O empoderamento e engajamento da população na construção de soluções inovadoras no âmbito governamental pode se tornar uma iniciativa dirigida a grupos comunitários ou cidadãos envolvidos, onde pode ser feita a consulta para estes no processo de formulação de políticas públicas e no convite para que estes contribuam na implementação de políticas (BORINS, 2006).

Sendo uma alternativa à barreira hierárquica, as estratégias colaborativas podem facilitar a troca de conhecimentos, competências e ideias entre os atores afetados e estimulam processos de aprendizagem mútua, melhorando a compreensão do problema ampliando a

possibilidade de criação de ideias e soluções inovadoras com foco no usuário (ROBERTS, 2000). A troca de experiências, ideias e opiniões diferentes tende a modificar as práticas estabelecidas e seus fundamentos cognitivos e normativos, desencadeando processos de aprendizagem transformadores e construindo propriedade conjunta sobre soluções novas e ousadas (TORFING, 2018).

O limiar entre colaboração e inovação pode ser um ponto de atenção em iniciativas de inovação colaborativa no setor público. Para Torfing (2018), enquanto a colaboração prospera entre atores em pontos de formação, educação, valores e opiniões semelhantes, a inovação floresce quando diferentes pontos de vista, experiências e ideias se complementam, estimulando a resolução criativa de problemas. A participação do usuário final no processo de inovação é um indutor. Isidro-Filho (2017) pontua que a co-criação ou a co-produção de inovação mostra-se relevante para o sucesso de experiências organizacionais inovadoras, uma vez que permite a transação de recursos, conhecimentos e competências entre parceiros, atores envolvidos e interessados na inovação.

A inovação colaborativa é baseada na vontade e capacidade de um grupo diverso e no diálogo baseado na confiança, onde pode ser construído um terreno comum para explorar suas diferenças a fim de produzir soluções inovadoras (TORFING, 2018). O autor ainda enfatiza que embora essas ideias tenham se inspirado no setor privado, a inovação colaborativa oferece uma abordagem à inovação que é particularmente adequada ao setor público (TORFING, 2018).

Algumas barreiras podem existir na implementação de inovação colaborativa no setor público: a falta de tradição de colaboração, experiências anteriores ruins com governança colaborativa, grandes assimetrias de poder, falta de confiança mútua, incerteza sobre a distribuição de custos e benefícios e falha em gerenciar riscos (TORFING, 2018). A cooperação é necessária para que uma inovação seja totalmente desenvolvida ou explorada (KANTER, 1998). Pontos ligados à gestão de conhecimento tais quais falta de habilidades, de experiência e de conhecimento em inovação também torna a inovação no setor público mais difícil (CINAR *et al.*, 2018). Torfing (2018) afirma que construir confiança, empatia e compreensão mútua entre atores com diferentes origens, vocabulários e interesses, são pontos que fortalecem a inovação colaborativa em ambientes públicos.

A interação entre o cidadão e o governo tem sido discutido por meio de co-produção e co-criação. Uma barreira entre estes atores é a oposição a uma inovação, seja por parte do cidadão ou pelo próprio governo (CINAR, 2018). As barreiras dos cidadãos podem surgir

como resistência do usuário a um novo serviço ou produto (ZELENBABIC, 2015). Também são citadas como barreiras a falta de entendimento de interesses e objetivos entre os atores, envolvimento inadequado e falta de confiança (CINAR, 2018). A consulta e o diálogo rigoroso com o cidadão podem não ser suficientes para alcançar o progresso na resolução de alguns problemas complexos que requerem uma boa análise social, bem como uma melhor formação de consenso e troca de informações entre as partes interessadas.

Cinar (2018) aponta que a baixa interação entre atores governamentais e não governamentais é uma barreira de inovação no setor público e sugere que poderia haver uma maior interação entre o governo e outras organizações do setor público, cidadãos, empresas prestadoras de serviços, entidades políticas e organizações internacionais. Parceiros estes que influenciam diretamente a jornada de inovação no setor público, que frequentemente inclui organizações públicas, contratantes, grupos de cidadãos e ONGs, entidades políticas e até organizações internacionais (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013; OSBORNE; BROWN, 2011).

A interação com o ambiente externo também inclui pontos relacionados à comunidade e aos *stakeholders* envolvidos e impactados com os desenhos de políticas públicas e ações governamentais. O ambiente externo ao setor público inclui dúvidas públicas sobre a eficácia do programa, dificuldade de alcançar o grupo-alvo do programa, oposição dos interesses do setor privado afetado, oposição pública e oposição de entidades do setor privado que, em decorrência da inovação, seriam obrigadas a competir com o setor público (BORINS, 2006). A obtenção de *feedbacks* dos envolvidos é uma etapa importante, estes podem ser obtidos por meio de pesquisas focais, reuniões públicas. Além disso, ferramentas do governo eletrônico podem facilitar a comunicação entre o setor público e os seus cidadãos (LEYDEN, 2017, p. 12).

Para Borins (2006), o envolvimento com a comunidade externa e empoderamento das comunidades, cidadãos e dos seus funcionários são pontos principais para a construção de programas mais inovadores no setor público. Borins (2006) ainda cita que estes fatores oferecem aos inovadores do setor público uma estrutura para repensar a mudança, com um repertório de técnicas para efetivá-la, independente do problema, desafio ou oportunidade enfrentada.

O conhecimento do setor abrange pontos de entendimento do foco principal de uma área governamental, a dinâmica interna e externa, incluindo partes interessadas. Pelo escopo da área ser delimitado por disposições administrativas, legislativas ou regulamentadas, é

preciso estabelecer direções estratégicas para o melhor uso e alocação de recursos disponíveis (AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE, 2009). Isidro-Filho (2017) inclui comunicação institucional, atributos de comunicação organizacional, transparência, disseminação de informações e abertura ao dialogo como pontos positivos para a inovação no setor público.

A comunicação e difusão da inovação e de alinhamentos internos são pontos chave apontados por Borins (2006) em iniciativas de inovação no setor público que obtiveram sucesso. Difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada por meio de certos canais ao longo do tempo entre os membros de um sistema social e é composta por quatro etapas principais: a inovação, a comunicação, o tempo e o sistema social envolvido. (ROGERS, 2003). Rogers foi o criador da Teoria da Difusão de Inovação (*Innovation Diffusion Theory* - IDT), esta examina os processos pelos quais as inovações são comunicadas e adotadas. Este conceito abrange tanto o processo pelo qual as ideias que sustentam as inovações do processo de produto quanto de negócios se espalham (difusão do conhecimento da inovação) e a adoção de tais produtos ou processos de negócios por outras empresas (difusão do produto da inovação) (MANUAL DE OSLO, 2018).

Uma organização inovadora permite que as pessoas explorem a sua criatividade e compartilhem o seu conhecimento de forma a propiciar mudanças, mas nem toda inovação funciona em ambiente orgânico, descontraído e informal (TIDD; BESSANT, 2019). Os resultados da difusão da inovação, tal qual o seu processo, podem gerar interesse político e de pesquisa, porque a difusão amplia os impactos econômicos e sociais das ideias e da tecnologia, especialmente quando há sinergias e complementaridades em seu uso. A velocidade e a natureza da difusão moldam os incentivos para a inovação (MANUAL DE OSLO, 2018).

Rogers (2003) afirma que a disseminação e difusão da inovação devem ter um importante aliado: a comunicação. Este processo de comunicação envolve: (1) uma inovação; (2) um indivíduo que tenha conhecimento ou experiência com o uso da inovação; (3) outro indivíduo ou outra unidade que não possua conhecimento da inovação; e (4) um canal de comunicação conectando as duas unidades (ROGERS, 2003).

Quanto às estratégias para o sucesso de implementação, Cresswell e Sheikh (2012) incluem pontos de capacitação, pessoas que possam facilitar o uso da inovação em diferentes contextos, comunicação eficaz e *feedbacks* sobre o planejamento e inovação e envolvimento de fornecedores e *stakeholders* para o uso e disseminação de tecnologias inovadoras.

Compartilhar e distribuir o conhecimento de inovação em uma organização não é um processo fácil e nem linear. Tidd e Bessant (2019) afirmam que o compartilhamento e a distribuição de conhecimento são os processos pelos quais informações de diferentes fontes são partilhadas, levando, conseqüentemente, a um novo conhecimento ou a um novo entendimento. Em aspectos organizacionais, os autores citam que o processo de aprendizagem organizacional na inovação tem mais sucesso à medida que mais pessoas absorvem este conhecimento.

Para mensurar a difusão da inovação, Rogers (2003) inclui o conceito de taxa de adoção, que é a velocidade relativa com que uma inovação é adotada por membros de um sistema social. Fatores como atributos percebidos pelas inovações adotadas, tipos de tomada de decisão pela inovação, a natureza dos canais de comunicação que difundem a inovação em vários estágios do processo de decisão de inovação, natureza do sistema social e, por último, a extensão dos esforços dos agentes de mudança em difundir a inovação (ROGERS, 2003).

É importante ressaltar que a adoção de um produto ou processo que resulta em inovação em uma organização pode, em alguns casos, substituir ou tornar totalmente obsoletos os produtos e processos de negócios usados anteriormente (MANUAL DE OSLO, 2018). Chesbrough (2012) afirma que há um período inicial em que uma ampla variedade de tecnologias compete pela aceitação no mercado, um período posterior onde a tecnologia vencedora ou de “projeto dominante” se estabelece no mercado, um terceiro período quando a tecnologia amadurece e um período final no qual ela fica obsoleta. No contexto do setor público, existem lacunas quanto a aplicação de modelos teóricos de difusão de inovações (ARISAWA; MOREIRA, 2019).

Segundo Borins (2006), para a comunicação e difusão da inovação ocorrer, devem ser realizadas ações que promovam os programas de inovação e garantam uma cobertura positiva da mídia; comunicação regular e contínua e aprender com outros inovadores. Além de o objetivo do programa de inovação refletir os objetivos da organização e desenvolver mecanismos de controle adequados, apoiando a estrutura de governança.

Este referencial teórico buscou na literatura conceitos norteadores para a inovação no setor público, tais quais potenciais indutores e barreiras para a sua realização. Este capítulo dividiu-se em seções dos desdobramentos da inovação governamental em um olhar para o ambiente interno e suas complexidades; liderança, seja em perspectivas positivas ou negativas; recursos disponíveis e como o ambiente externo pode interferir ou facilitar esta

dinâmica. Tais desdobramentos serão enquadrados na etapa de procedimentos metodológicos e, posteriormente, na de análise de dados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar barreiras e indutores em projetos premiados no Prêmio Inova Minas Gerais, esta pesquisa desdobrou-se no mapeamento das iniciativas, identificação de fatores-chave na literatura sobre potenciais barreiras e indutores e, por fim, a análise destes elementos. Neste capítulo são apresentados a caracterização da pesquisa; descrição e recorte da pesquisa e os fatores-chave identificados para análise deste projeto. A entrevista foi a estratégia principal utilizada para a coleta de dados, juntamente com o levantamento documental. Também foram descritos nessa etapa demais estratégias como a escolha das iniciativas investigadas, formato de recrutamento dos entrevistados, além das limitações da pesquisa em sua execução.

3.1. Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa utiliza como metodologia a abordagem qualitativa. De acordo com Godoy (1995), para a pesquisa qualitativa um fenômeno deve ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para Creswell (2007) a pesquisa qualitativa descreve um problema de pesquisa que possa ser melhor compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno, sendo de caráter exploratório. Para Borges *et al.* (2020, p.79), a pesquisa qualitativa investiga questões que exigem conhecimento de como as experiências sociais são criadas, ou seja, como os significados são atribuídos e como as representações da realidade são produzidas.

Como boas práticas de uma pesquisa qualitativa, Creswell (2007) pontua que a pesquisa ocorra em um cenário natural; empregue métodos múltiplos de coleta de dados; seja baseada nas interpretações do pesquisador; seja vista de forma holística; seja reflexiva; use processos de raciocínio indutivo e dedutivo e empregue urna estratégia de investigação. Como atributos da pesquisa qualitativa, a importância do contexto do objetivo pesquisado tem maior importância, o ponto de vista do pesquisador interno à organização é valorizado e as hipóteses são menos estruturadas (FONSECA, 2002). Na pesquisa qualitativa, há um maior entendimento de que fatores ou variáveis influenciam um resultado (CRESWELL, 2007).

A pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004). É válido ponderar que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa e isso significa que o pesquisador filtra

os dados através de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico. Não é possível evitar as interpretações pessoais, na análise de dados qualitativos (CRESWELL, 2007). Ainda para Creswell (2007), o papel do pesquisador em uma pesquisa qualitativa pode ser útil e positivo tendo em vista que a coleta de dados necessita de identificação de valores pessoais, suposições e vieses no início do estudo.

Para Fonseca (2002), na pesquisa qualitativa há uma maior proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados. Para Borges *et al.* (2020, p. 79), a pesquisa qualitativa é caracterizada por sua abordagem interpretativa. O pesquisador deve aprender como os participantes atribuem significado ao problema e às questões referentes ao fenômeno estudado. Creswell (2007) define que os procedimentos do método de pesquisa qualitativo abordam dados de entrevistas, de observação, de documentos, audiovisuais além de análise de texto e de imagem.

A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Quanto à sua caracterização, esta pesquisa enquadra-se como descritiva já que busca caracterizar um fenômeno em profundidade, neste caso o Prêmio Inova Minas Gerais e seus premiados sob a perspectiva de limitantes e indutores para a inovação. A pesquisa descritiva leva em consideração a descrição de aspectos ou comportamentos de um determinado fenômeno ou população, não incluindo a relação de causa e efeito (BORGES *et al.*, 2020, p. 72). A pesquisa descritiva tem como objetivo retratar, caracterizar e detalhar um fenômeno, sendo este um evento ou um objeto.

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi a opção escolhida, onde foram realizadas entrevistas com os premiados, além do estudo em profundidade do prêmio e de seus potenciais desdobramentos. Aqui se reforça um dos pontos da pesquisa qualitativa, pois os dados são coletados no local onde os sujeitos da pesquisa vivenciam o fenômeno ou o problema (BORGES *et al.*, 2020, p. 79).

O método indutivo é utilizado na pesquisa qualitativa e em estudos de caso. Neste cenário, o pesquisador reúne informações (entrevistas, observações), este faz perguntas abertas aos participantes, analisa os dados para formar temas e categorias, procura padrões amplos, generalizações a partir de temas e categorias e, por fim, compara os dados encontrados em experiências passadas e na literatura (CRESWELL, 2007). Para Borges, *et al.* (2020, p. 80), o método indutivo é empregado na pesquisa qualitativa, pois o conhecimento é produzido a partir dos dados.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo de caso pode ser definido como uma estratégia de pesquisa que utiliza evidências empíricas de um ou mais casos para criar proposições e teorias. Essa estratégia de pesquisa é conhecida pelo aprofundamento da investigação sobre situações e problemas específicos (BORGES *et al.*, 2020, p. 80).

O estudo de caso é marcado pela profundidade. Stake (1995) cita que o estudo de caso agrupa os casos por tempo e atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado. Ainda sobre o estudo de caso, esta pesquisa focou no estudo de caso múltiplo, já que foram feitas nove entrevistas com pelo menos um dos premiados em cada categoria durante os anos de 2016 a 2020.

Borges *et al.* (2020, p. 84) descreve que o estudo de caso múltiplo seleciona casos nos quais a situação ou problema pesquisado não são particulares, mas que podem evidenciar questões mais gerais. O estudo de vários casos é ideal para o desenvolvimento de teorias porque são mais robustos. A autora pontua que este tipo de estratégia exige do pesquisador mais tempo, experiência e dedicação nas fases de coleta e interpretação de dados. Além disso, o pesquisador deve ser capaz de inter-relacionar os casos de forma integrada e consistente (BORGES *et al.*, 2020, p. 84).

A principal estratégia utilizada nesta pesquisa para a etapa de coleta de dados foi a realização de entrevistas com as lideranças das iniciativas. A entrevista é a estratégia mais utilizada no estudo de caso porque costuma ser adequada para coletar dados qualitativos empíricos (BORGES *et al.*, 2020, p. 85). Cedro (2011) afirma que a etapa após a entrevista é a mais difícil, pois além de transcrevê-la ou de escutá-la, é necessário interpretá-la. Para isso, o pesquisador social deve ficar atento em utilizar seus procedimentos adequados.

Outra estratégia utilizada na etapa de coleta de dados foi a pesquisa documental de arquivos disponibilizados pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais (SEPLAG) no site do concurso. Sendo estes documentos: editais, manual do proponente, decretos relacionados ao Prêmio, listagem de finalistas e vencedores, além da ficha dos dados do trabalho contendo dados da descrição, problema que será resolvido, estudos preliminares, valor gerado, riscos, estratégia de multiplicação e implementação, entre outros dados.

3.2. Sobre o objeto de pesquisa

O objeto principal desta pesquisa é o Prêmio Inova Minas Gerais que foi instituído pelo Decreto 46.976, de 04 de abril de 2016 e tem como objetivo estimular os servidores, estagiários e empregados públicos na implementação de iniciativas de sucesso e na disseminação de novos conhecimentos em gestão pública, reconhecendo, valorizando e premiando ideias e projetos que contribuam efetivamente para a melhoria na prestação dos serviços públicos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2021; MINAS GERAIS, 2016).

Como análise inicial, foi realizado o levantamento de todas as iniciativas premiadas implementadas com sucesso no Prêmio Inova Minas Gerais entre o período de 2016 até 2020, as quais estão descritas em tabelas no Apêndice 03 com o título da iniciativa e o nome dos proponentes. Nas três primeiras edições do prêmio, entre 2016 a 2018, a categoria Ideias Inovadoras Implementáveis também era premiada, mas como este trabalho tem o foco em iniciativas implementadas, estas não foram consideradas no recorte de estudo.

Ao total, 36 iniciativas foram premiadas (entre 1º, 2º, 3º lugares e menção honrosa) no período entre 2016 e 2020. Descrevendo uma breve linha do tempo do prêmio, em 2016, foram premiadas duas categorias: inovação em processos e inovação em políticas públicas. No ano seguinte, em sua segunda edição, o prêmio manteve as categorias premiadas de inovação em processos e inovação em políticas públicas. O ano de 2017 não teve o prêmio. Em 2018, a terceira edição do prêmio, uma das categorias foi modificada, a categoria inovação em processos foi alterada para inovação em gestão governamental. A segunda categoria, inovação em políticas públicas se manteve inalterada.

A quarta edição teve apenas uma categoria premiada, a de iniciativas implementadas com sucesso no ano de 2019. O último ano a ser analisado por esta pesquisa, o quinto Prêmio Inova Minas Gerais, realizado em 2020, voltou a ter mais de uma categoria para iniciativas implementadas com sucesso, sendo a de inovação em processos organizacionais e a de inovação em políticas públicas.

Não foi objeto da dissertação avaliar se as iniciativas premiadas poderiam ser enquadradas como inovação ou apenas aperfeiçoamento ou difusão de práticas existentes. Também não foi intenção desta dissertação a comparação entre diversas iniciativas de inovação no contexto da administração pública brasileira.

3.3. Fatores-chave delimitados

Com indícios descobertos pela revisão de literatura desta pesquisa, foram delimitados pontos chave para a construção do roteiro de entrevistas para a descoberta de fatores que possam ser facilitadores ou barreiras para a inovação no setor público. Estes pontos chave se desdobram como perguntas da entrevista nos temas de ambiente interno, estrutura e fatores organizacionais, tipos de interação com o ambiente externo, liderança, resultados, comunicação e entendimento dos envolvidos, além da motivação pessoal do indivíduo ao participar do Prêmio estudado.

Na escrita do referencial teórico, diversos autores pontuaram ora aspectos que podem ser vistos como positivos ora como barreiras para a inovação no ambiente público. Porém, ao lidar com a inovação, os aspectos limitantes podem ser catalizadores para se pensar diferente e agir diferente. Portanto, os fatores-chave foram delimitados em cinco pontos principais: ambiente interno, fatores organizacionais, liderança, recursos e interação com ambiente externo.

Quadro 1 - Quadro de pressupostos e fatores-chave na inovação no setor público

Fator-chave	Autores	Desdobramentos
Ambiente interno	Tremml (2020), Borins (2006), Marsden <i>et al.</i> (2001), Wipulanusat <i>et al.</i> (2019), Cinar (2018), Isidro-Filho (2017), Hadjimanolis (2013), Dewes <i>et al.</i> (2012), Marsden <i>et al.</i> (2001), Brandao e Bruno-Faria (2012), Waintrop e Dennielou (2017).	Burocracia, pressão ou limitações de prazos, hierarquia, requisitos regulamentares, efeito silo, disputas internas e baixas interações internas, dificuldade de articulações intersetoriais e transversais, comunicação, fatores organizacionais, funcionários, relutância à inovação, baixa gestão de mudanças, resistência à inovação e aversão a riscos.
Liderança	Tremml (2020), Marsden <i>et al.</i> (2001), Mulgan e Albury (2003), Isidro-Filho (2017), Hadjimanolis (2013), Dewes <i>et al.</i> (2012), Brandao e Bruno-Faria (2012)	Relutância em encerrar programas, baixos incentivos a inovação e tecnologia, rotatividade dos dirigentes, corpo de governo, conflitos de interesse, cultura de inovação e resultados, suporte da organização à inovação.
Recursos	Marsden <i>et al.</i> (2001), Mulgan e Albury (2003), Isidro-Filho (2017), Hadjimanolis (2013), Dewes <i>et al.</i> (2012), Brandao e Bruno-Faria (2012)	Limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura, baixa capacidade técnica, fragmentação de dados e sistemas, orçamentos em curto prazo, fragmentação de rotinas e processos, limitações orçamentárias e financeiras.
Interação com ambiente externo	Tremml (2020), Borins (2006), Wipulanusat <i>et al.</i> (2019), Cinar (2018), Mulgan e Albury (2003), Hadjimanolis (2013), Dewes <i>et al.</i> (2012), Waintrop e Dennielou (2017).	Dependência de empresas como fontes de inovação, baixa interação com atores externos ao setor público, comunicação e entendimento dos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborada pela autora.

Estes pontos nortearam o roteiro da entrevista semiestruturada e, posteriormente, a análise dos dados obtidos.

3.4. Estratégias das entrevistas

O recorte utilizado para as entrevistas desta pesquisa selecionou os primeiros lugares de cada ano e de cada categoria do Prêmio Inova Minas Gerais entre 2016 e 2020, sendo 9 Entrevistados. Em casos em que os primeiros colocados não foram encontrados, mesmo após tentativas de localização por meio de redes sociais (*LinkedIn*), telefone e e-mail, os colocados subsequentes foram contatados: segundo lugar, terceiro lugar e menção honrosa, respectivamente. Houve apenas um caso de um Entrevistado de menção honrosa nesta pesquisa.

Thiry-Cherques (2009) afirma que o valor da pesquisa quantitativa reside na capacidade de universalização dos resultados obtidos. O valor da pesquisa qualitativa é função da adequação dos resultados obtidos a grupos ou indivíduos que guardam similaridades com os examinados. E complementa pontos sobre a pesquisa quantitativa onde a lógica da pesquisa qualitativa é, geralmente, a da inferência indutiva a partir de uma teoria. O autor pontua também a saturação em pesquisas qualitativas, ou seja, em que após um certo número de entrevistas realizadas, os resultados são similares, onde as observações deixam de ser necessárias, já que não existem elementos novos em que podem mudar a amostra ou acrescentar a discussão do objetivo investigado.

O critério de saturação é um processo de validação objetiva em pesquisas que adotam métodos, abordam temas e colhem informações em setores e áreas em que é impossível ou desnecessário o tratamento probabilístico da amostra. É uma das formas de lidar com o paradoxo da amostragem. (...) A forma de utilização mais comum do critério de saturação é a da aplicação de entrevistas semiestruturadas de forma sequencial, com respostas em aberto. O pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, atingiu-se o ponto de saturação (Thiry-Cherques, 2009, p. 21;23).

Sobre o número ideal de Entrevistados, Guest, Bunce e Johnson (2006 *apud* THIRY-CHERQUES, 2009) busca determinar quantas entrevistas seriam necessárias para tornar confiável uma pesquisa e apontam em seus resultados que o tamanho mínimo de observações variava entre 6 e 200. Por fim, os pesquisadores concluíram que a saturação ocorre, geralmente, até a 12^a entrevista, e que os elementos básicos de metatemas aparecem até a 6^a entrevista. A variabilidade dos dados segue o mesmo padrão.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro e março de 2021 em formato remoto. Junto aos servidores que foram premiados, foram realizadas 9 entrevistas com 10 Entrevistados no total. Foi realizado um pré-teste da entrevista com uma Servidora Pública do Estado de Minas Gerais ocupante do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) antes da realização com os Entrevistados vencedores do Prêmio Inova Minas Gerais. Esta entrevista que é identificada como interlocutor qualificado. O interlocutor qualificado cria condições para que seus sujeitos adquiram autonomia intelectual e social, ressignificando os procedimentos e as informações de tal modo que possam descobrir o mundo que os rodeia visando a sua transformação (NOFFS; SANTOS, 2019).

Uma das iniciativas teve dois Entrevistados: o servidor que se inscreveu no prêmio e teve êxito, ao ser contatado pela pesquisadora mencionou que o mérito foi de outro servidor também, sendo que estes trabalharam lado a lado durante a implementação da iniciativa. O servidor pediu a pesquisadora para que pudesse convidar o seu par para a entrevista e, assim, a entrevista foi realizada em dupla. Desta forma, 10 pessoas foram entrevistadas no total.

O tempo das entrevistas foi entre 33 minutos, sendo a mais curta, e 62 minutos, sendo a mais longa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para a análise de dados posterior. Seguindo os pontos mencionados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os Entrevistados serão identificados por números, sendo organizados de forma aleatória visando manter a confidencialidade e evitar quaisquer constrangimentos. O TCLE está descrito no Apêndice 02.

A entrevista semiestruturada utilizada para este trabalho foi dividida em 4 blocos: o primeiro voltado para entender o Entrevistado e suas motivações em participar do Prêmio Inova Minas Gerais, o segundo sobre a iniciativa premiada e seus detalhamentos, o terceiro sobre o ambiente interno e fatores como liderança, organização e recursos, e o último bloco sobre as interações com o ambiente externo ao setor em que a iniciativa foi desenvolvida. A versão integral da entrevista está descrita no Apêndice 01.

Quadro 2 - Perguntas da entrevista semiestruturada relacionadas aos fatores-chave encontrados

Fator-chave	Perguntas do roteiro relacionadas
Ambiente interno	Como você classificaria a equipe envolvida para a execução desta iniciativa? A equipe possuía algum conhecimento anterior na área de inovação? Em um contexto geral, como você avalia a flexibilidade organizacional (por exemplo: tolerância aos erros, propensão ao risco) durante a execução desta iniciativa? Como você classificaria a equipe envolvida para a execução desta iniciativa? A equipe possuía algum conhecimento anterior na área de inovação?
Liderança	Você foi incentivado de alguma forma a se inscrever para o prêmio? Como você classificaria a liderança institucional (secretário, subsecretário, por

	exemplo) como ponto de influência para a iniciativa? Houve algum tipo de estímulo por parte da liderança para potencializar este projeto inovador?
Recursos	Em algum momento houve escassez de algum tipo de recursos (recursos orçamentários-financeiros e materiais, estrutura organizacional, recursos tecnológicos, por exemplo) na elaboração e desenvolvimento da iniciativa?
Interação com ambiente externo	Você utilizou algum benchmarking ou iniciativa externa (de outros governos ou de outros setores da sociedade) no momento de elaboração desta iniciativa? Em algum momento da elaboração da iniciativa o público atingido foi consultado? Você teve interfaces com outras áreas dentro do setor governamental ou com agentes externos (servidores de diferentes áreas, parceiros públicos ou privados, startups, cidadãos)? Foi necessário a presença de algum ator externo para a execução da iniciativa? Como foi a difusão da iniciativa?

Fonte: Elaborada pela autora.

No primeiro momento das entrevistas, a apresentação do Entrevistado e da pesquisadora fazem-se necessários, como elemento para gerar proximidade e conforto para que as informações necessárias sejam coletadas. A relação de confiança entre Entrevistado e depoente também é essencial para o bom andamento da entrevista e a possível construção de fontes orais que atendam aos objetivos do pesquisador (CEDRO, 2011, p. 131-2).

As entrevistas – como metodologia qualitativa – produzem fontes orais para a pesquisa social e podem ser temáticas ou conectadas às histórias de vida. (...) Esse recuo ao passado é produzido no tempo presente da entrevista, no qual o olhar e as percepções estão mais distantes. O Entrevistador deve perceber essa ponderação e tratar isso como um desafio para não cair em interpretações enviesadas.

Os trechos de entrevistas inseridos nesta pesquisa estão em forma integral, sendo descritas sem correções ou observações, sendo indicadas pelo uso do (sic). Supressões também foram utilizadas no texto na análise de dados das entrevistas, sendo indicadas pelo uso de reticências entre parênteses.

3.5. Estratégia de análise de dados

Um fator importante para a análise na etapa de análise de dados foi o contexto. Os contextos nacionais, regionais e setoriais podem influenciar significativamente na velocidade e na direção da inovação e do empreendedorismo em disponibilidade de recursos, talento, oportunidades, infraestrutura e suporte (TIDD E BRESSANT, 2019). Nesta etapa inicial da entrevista, foram perguntadas o cargo ocupado pelo servidor no período em que a premiação ocorreu e se este era concursado ou em caráter efetivo com cargo comissionado. O momento de carreira atual do Entrevistado também foi perguntado, se este permaneceu junto a iniciativa em que foi premiado, se continuou trilhando a carreira no setor público e o seu cargo atual.

Dos 11 Entrevistados, apenas dois não ocupam mais cargos públicos no âmbito executivo do Governo do Estado, sendo que um destes seguiu carreira no âmbito legislativo e outro se direcionou para a iniciativa privada. Dos outros 9 Entrevistados, até o momento da entrevista, apenas um teve um aumento de posição hierárquica saindo da posição de Diretor para o cargo atual de Superintendente. Outros dois tiveram mudanças de cargo, saindo de diretores ou coordenadores para ocuparem cargos de assessores ou analistas. Quanto à permanência dos envolvidos no momento da implementação e conseqüente premiação, 5 dos 11 Entrevistados não possuem mais vínculo com a iniciativa. O quadro 3 discorre dados sobre os entrevistados e respectivas iniciativas entrevistadas.

Quadro 3 - Perguntas da entrevista semiestruturada relacionadas aos fatores-chave encontrados

Entrevistados	Iniciativa Premiada	Ano
1	MG App: mobilidade na prestação de serviços públicos no Estado de Minas Gerais	2016
2 e 3	Feira da Agricultura Familiar e Urbana da Cidade Administrativa - Do Campo pra CA!	2016
4	Portal de Informações da Dívida - Racionalização de Processos, Eficiência e Transparência da Gestão da Dívida Pública Fundada Estadual	2017
5	A Experiência de Minas Gerais Na Assistência Técnica para Elaboração e Adequação dos Planos Municipais de Educação em Conformidade com o Novo Plano Nacional de Educação - Lei nº13.005/2014	2017
6	Implantação do Processo Eletrônico no Governo do Estado de Minas Gerais	2018
7	Vigiles - Revista de Defesa Civil, Defesa Social e Segurança Pública	2018
8	ENEM na escola	2019
9	FRIDA - Atendente virtual da delegacia da mulher (acolhimento, simplicidade, eficiência e agilidade no atendimento das meninas e mulheres vítimas de violência doméstica)	2020
10	Gestão na ponta dos dedos	2020

Fonte: Elaborada pela autora.

É válido mencionar que a pesquisa passou por limitações em seu desenvolvimento. Uma delas foi a execução das entrevistas que necessitou ser feita por meios remotos e não em formato presencial por restrições de isolamento social causados pela pandemia de Covid-19. O formato remoto mostrou-se favorável por questões geográficas, sendo que alguns entrevistados estavam em cidades diferentes do interior do Estado de Minas Gerais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as iniciativas em um contexto descritivo. Em seguida, são pontuados os fatores-chave elencados na etapa de procedimentos metodológicos: ambiente interno, liderança, recursos e ambiente externo. Barreiras e indutores são identificados sob o relato dos entrevistados. A análise do material de entrevistas gerou outras percepções sobre o tema de estudo, estas percepções são compiladas nas subseções de incentivos para participar do prêmio, reconhecimentos advindos pelo prêmio e a continuidade das iniciativas pesquisadas.

4.1. Contexto das iniciativas premiadas

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) possibilitaram um grande avanço tecnológico nas últimas décadas, trazendo impactos para a sociedade e como esta se relaciona com serviços e produtos, sendo mais conectada e cada vez mais ágil. Nos serviços públicos este desenvolvimento tecnológico não seria diferente. No contexto brasileiro, Cristóvan *et al.* (2020) pontua que desde a reforma administrativa da década de 1990, a Administração Pública tem empregado as TICs como forma de consolidação do chamado “governo eletrônico”, notadamente em sua rotina burocrática e na promoção/ampliação de acesso à informação. A adoção de novas tecnologias é uma necessidade de alta importância no setor público.

Para a OCDE (2015), a melhoria na prestação de serviços e a eficiência do setor público interno andam de mãos dadas com crescimento econômico, igualdade social além de objetivos de boa governança, como maior transparência, integridade e engajamento do cidadão. Transformação digital no governo significa oferecer um serviço público de qualidade, com menos gasto de tempo e dinheiro por parte do cidadão, para melhorar a vida daqueles que vivem e trabalham no país (GOVERNO FEDERAL, 2021a). Sob o olhar do Governo Federal (2021a), as transformações digitais já estão ocorrendo em serviços como a Carteira Digital de Trânsito, possibilidade de alistamento online no Serviço Militar Obrigatório, permitindo agilidade e otimização de tempo ao cidadão.

Ainda no ano de 2019 o Governo Federal conforme o Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019 criou a Secretaria de Governo Digital (SGD) vinculada ao Ministério da Economia (BRASIL, 2019). Esta Secretaria tem como objetivo definir diretrizes, normatizar e coordenar projetos de simplificação de serviços e políticas públicas, de transformação digital de serviços

públicos, de governança e compartilhamento de dados e de utilização de canais digitais (GOVERNO FEDERAL, 2021c). Entre as prioridades deste órgão estão digitalizar os serviços públicos, lançar a identidade digital, integrar serviços e sistemas de governo, consolidar canais digitais, otimizar uso dos recursos de Tecnologia da Informação (TI) e agilizar o registro de empresas.

Em contraponto da transformação digital e dos objetivos de utilização da tecnologia a favor do cidadão brasileiro, o acesso à internet e as suas facilidades torna-se um fator dificultante e, em alguns casos, excludente. Cunha (2019) pontua que o acesso à internet é condição fundamental ao sucesso da transformação digital do governo federal, sendo inaceitável a disponibilização de serviços públicos digitais que não possam ser utilizados por todos os cidadãos aos quais se destinam. As demandas do cidadão também se intensificam e exigem a melhoria do serviço público perante o cenário digital. Roncaratti *et al* (2019) cita fatores como a busca à eficiência e à qualidade na prestação de serviços, como consequência do maior acesso à informação e do conhecimento da população sobre seus direitos, bem como dos avanços tecnológicos amplamente disseminados e experimentados no espaço virtual.

No contexto mineiro, a busca por agilidade na prestação de serviços públicos é vista como um diretriz de mudança, tendo que três das iniciativas Entrevistados envolvem melhoria de serviços, de forma incremental ou radical, em ambiente público. A primeira iniciativa que prioriza a transformação digital é a criação de um aplicativo para celular que agrega diversos serviços públicos de diferentes órgãos do Governo Estadual. O Entrevistado 1 pontua que o aplicativo é pontuado de forma positiva em lojas de aplicativos e já ganhou outros prêmios após o Inova Minas Gerais. Um dos órgãos, sabendo da existência do projeto do aplicativo, cancelou um projeto de um aplicativo próprio para estar nesta plataforma integrada.

Ao ser questionado se em algum momento a iniciativa foi modificada ou flexibilizada, o Entrevistado 1 pontuou que o projeto se iniciou com um escopo pequeno e cresceu aos poucos. Citou que foi utilizado os princípios da metodologia ágil no projeto e, quando se via algum caminho difícil, partia-se para outro, priorizando a rapidez no andamento e implementação da iniciativa. Na metodologia ágil, é minimizada a fase de planejamento inicial, de modo que os desenvolvedores se concentram em entregar o produto ao fim de cada interação, ao invés de traçar diretrizes e planejamentos para o projeto como um todo (CARVALHO *et al.*, 2012). Este tipo de metodologia é pautado no Manifesto Ágil, originado em 2001, que afirma que os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os

patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente (Manifesto Ágil, 2001).

A consulta aos usuários no projeto deste aplicativo foi realizada após o lançamento da primeira versão, na qual foram pontuados ajustes que foram implementados em seguida. Sobre a execução do projeto, os recursos de pessoas e de infraestrutura foram utilizados dentro do próprio governo, não sendo necessária a presença de entidades externas. O Entrevistado 1 pontua que o projeto foi transversal, tendo em vista que aproximou diversas áreas dentro do governo, já que agregava serviços de diferentes âmbitos governamentais.

A segunda iniciativa buscou resolver um problema físico com impacto social: a criação de uma feira de produtos de agricultura familiar e urbana para os servidores. Inaugurada em 2010, a Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves é a sede oficial do governo do Estado de Minas Gerais. A obra abriga a Governadoria, a Vice-Governadoria e 58 Órgãos/Entidades do Governo de Minas. Esta centralização trouxe agilidade e qualidade à prestação dos serviços públicos e é acima de tudo um imenso espaço humanístico, onde convivem e trabalham diariamente mais de 17 mil pessoas, além de receber cerca de 3 mil visitantes/dia (IDENE, 2021).

Anteriormente os prédios das secretarias e demais órgãos estaduais estavam dispersos no perímetro urbano de Belo Horizonte. Até meados de 2010 a administração direta do Estado de Minas Gerais funcionava em 53 espaços diferentes (CISCO, 2010). Com a integração de milhares de pessoas saindo, muitas vezes, da região central de Belo Horizonte para o bairro Serra Verde, diversas adaptações tiveram que ser realizadas. Talvez uma das críticas mais ferrenhas empregadas contra sua implantação tenha sido a questão da distância da área central de Belo Horizonte (ROCHA, 2010).

Percebendo todo este contexto, a iniciativa descrita neste item tem o objetivo de levar produtos da agricultura familiar para a mesa de milhares de servidores semanalmente e também facilitar o acesso dos servidores a produtos frescos. Em pesquisa realizada pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário (SEDA) em 2015 aponta a aprovação de mais de 87% dos servidores e que uma das principais dificuldades de quem não enfrenta a feira é com o transporte dos produtos em ônibus e metro (JORNAL HOJE EM DIA, 2015). A SEDA foi descontinuada no novo arranjo proposto pelo governador que tomou posse em 2020 e grande parte das suas atividades foram direcionadas para a Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA).

Para o Entrevistado 2, um dos pontos positivos da criação da Feira foi o protagonismo da pauta de agricultura urbana no contexto da Cidade Administrativa.

A feira foi criada com o objetivo de fortalecer a agricultura familiar, urbana e periurbana. O nome ficou bom, porque ficou do Campo para cá, mas o CA virou CAMG (Cidade Administrativa de Minas Gerais). Era um projeto que pegava todos os elos da cadeia produtiva da agricultura familiar. Os próprios produtores não tinham noção de quanto iriam vender... chegava as vezes na metade da feira e os produtos tinham acabado.

Outro ponto citado pelo Entrevistado 3 é o fortalecimento e valorização de pequenos produtores e da cadeia produtiva de agricultura familiar:

Essa feira, por menor que seja, é o grão de areia na praia, é o cartão de visita para mostrar a importância de iniciativas como essa. As agroindústrias foram incorporadas posteriormente e se revezavam a cada 15 dias. Os de agricultura eram os mesmos semanalmente. Eu tinha muita satisfação de sair no fim de tarde, voltando de metro ou de ônibus, ver o pessoal com a sacolinha de legumes ou de frutas era muito bom saber que era fruto da nossa persistência e esforço, era muito bom saber (sic.). Estava melhorando a vida dos agricultores, gerando renda. Eu sabia que dentro daquela sacolinha estava a premissa do pai da medicina (Hipócrates): 'Que seu remédio seja seu alimento, e que seu alimento seja seu remédio'.

A necessidade de uma feira foi vista por meio de um fórum de ideias promovido pela Cidade Administrativa em que os servidores poderiam enviar sugestões que pudessem contribuir para a melhoria das relações humanas e sociais no espaço recém-inaugurado. A estrutura de fórum é um recurso utilizado para coletar impressões e ideias diversas sobre determinados assuntos, podendo ser utilizada em esforços de inovação. Para Borchardt e Santos (2014), o fórum é um ambiente voltado para a discussão de temas de interesse dos funcionários, estimulando a troca de conhecimento. Nesse espaço, são criados tópicos de discussão pelos próprios funcionários.

A terceira iniciativa envolve mudanças de transformação digital na busca de modernização, racionalização e sistematização dos fluxos da dívida pública em Minas Gerais. A ideia surgiu com objetivo de criar um portal com foco em transparência para divulgar informações relativas à dívida estadual, como detalha o Entrevistado 4:

Partiu da necessidade de organizar as informações... primeiro organizar para eu entender o que poderia ser feito e que caminho a gente ia tomar. Iniciou um trabalho para sistematizar a dívida, que era um processo muito arcaico. Estávamos começando o desenvolvimento de tecnologias, ferramentas, que pudessem automatizar processos e mitigar riscos operacionais. O valor é muito relevante para o Estado, sendo que a dívida hoje está em 140 bilhões, com despesa anual de 10 bilhões de reais. São valores relevantes, com contratos relevantes e linhas de crédito

específicas. E a gente (sic.) vem trabalhando para racionalizar esse controle. Uma vírgula fora do lugar é um estrago que causa. (O projeto) Partiu da necessidade de organizar as informações. Primeiro organizar para eu entender o que poderia ser feito e que caminho a gente (sic.) ia tomar. Iniciou um trabalho para sistematizar a dívida, que era um processo muito arcaico. Estávamos começando o desenvolvimento de tecnologias, ferramentas, que pudessem automatizar processos e mitigar riscos operacionais.

O Entrevistado 4 pontua que a iniciativa se iniciou internamente, com o objetivo de compilar os dados de forma simples em uma planilha de Excel, mas, rapidamente, junto com uma parceria com a Controladoria Geral do Estado (CGE) fez o projeto ser divulgado ao público externo no Portal da Transparência. Iniciativa que vai de encontro ao avanço de temas da Governança Digital, que leva à promoção de uma maior transparência pública de dados, o que pode ocasionar maior produtividade administrativa e participação social, por meio de mecanismos de tecnologia da informação e da comunicação (MACIEL, 2020).

Teve a ideia inicial de organizar um portal. A partir daí a gente pensou em transparência, como divulgar a informação. E a gente fez a parceria com a CGE para divulgação no Portal da Transparência do Estado, pensando em como poderia ser divulgado isso. Eles liberaram um espaço no Portal da Transparência com os arquivos atualizados. Quando surgiu a ideia de divulgar pro público externo, a gente começou a estruturar melhor como a gente poderia fazer, divulgar mais informações gerenciais e ao longo do tempo isso foi se desenvolvendo. As agências de risco, credores, imprensa que demandavam muita informação e a gente passou a encaminhar para o Portal.

A iniciativa teve a consulta de potenciais clientes dos dados que seriam compartilhados, incluindo bancos e agências de investimentos (BDMG, BID, BIRD, BB, Caixa), como menciona o Entrevistado 4.

Começaram a pedir os tipos de informações que gostariam (sic.) e a gente alterava ou incluía. Era constante de fazer ajuste (sic.) de acordo com as necessidades. Hoje, praticamente, todas as informações que eles buscam diretamente estão no Portal. Não houve, durante a criação do projeto, interface com startups ou empresas de tecnologia, apenas com órgãos públicos ou com os “clientes” da solução (bancos e agencias de investimento).

Ao ser questionado sobre a interação dos demais órgãos públicos com a iniciativa desenvolvida, o Entrevistado 4 complementa:

Órgãos públicos sim. A Assembleia Legislativa auxiliou bastante, o Tribunal de Contas até mais que a Assembleia (Assembleia Legislativa de Minas Gerais). Conselhos Municipais de Educação também. Em parcela menor a Fazenda, mais para o lado do Triângulo Mineiro porque eles já tinham um processo de gestão. Fórum Estadual de Educação e Municipal. União Nacional de Conselhos de Educação nos auxiliou um pouco. Basicamente órgãos públicos.

Este diálogo e interações entre governo e entidades interessadas cria uma atmosfera de situações de interação entre estes atores. Nonaka Toyama e Konno (2002 *apud* BALESTRIN, 2005) descrevem o termo como um espaço físico, mental ou virtual em que o conhecimento é criado, comunicado e utilizado, por meio dos quais o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum.

A terceira iniciativa, que contou com o Entrevistado 4, estava ligada a uma ação de transformação digital que nasceu de uma das necessidades apontadas pelos órgãos governamentais em seu Plano Diretor: a centralização e documentação de documentos de forma digital. O Entrevistado 4 descreve:

No plano diretor que fizemos na época, nós vimos que a gestão eletrônica de documentos era o item mais solicitado pelos órgãos. Então, a administração pública estadual carecia de algo neste sentido. A gente buscou então atender de forma corporativa. Em vez de cada órgão ter a sua solução, a gente criou a área central e buscou atender esta questão.

O Entrevistado 4 cita que recorreu ao Governo Federal, que já estava implementando soluções similares, para verificar possíveis implementações e adaptações no contexto estadual. Esta quarta iniciativa Entrevistado lidou com a criação de um sistema de adequação do Plano Nacional de Educação (PNE) criado pelo Ministério da Educação (MEC) para todos os municípios mineiros. O PNE determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional no período de 2014 a 2024 (MEC, 2021). O mesmo PNE determina que os Estados são obrigados a elaborar Planos de Educação Decenal, estratégia de descentralização datada da década de 1990 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A necessidade de adequação do Estado de Minas Gerais para esta exigência foi o gatilho para a iniciativa premiada, como pontua o Entrevistado 5.

Com o Plano Nacional de Educação, uma das previsões desta lei, mencionava que a Estados e União são obrigados a elaborar Planos de Educação Uma das previsões da Lei Federal era que a União tinha obrigação de articular este trabalho.

Célio da Cunha, na época ocupando um cargo de Diretor do Departamento de Políticas Educacionais da Secretaria de Ensino Fundamental do MEC, pontua que a metodologia de Planos de Educação é a participação da comunidade, de forma a valorizar e aperfeiçoar o processo, condição importante para a motivação e envolvimento dos atores (CUNHA, 1993). Cunha (1993, p. 28) ainda pontua neste documento do INEP a importância do olhar das particularidades de estados e municípios e sua autonomia perante as pluralidades brasileiras:

Os estados e municípios, pela Constituição de 1988, possuem responsabilidades claras na educação fundamental. Além disso, o Brasil é um país de acentuadas diferenças regionais, sociais, culturais e econômicas. Nenhum planejamento terá êxito se não considerar as singularidades e particularidades existentes pelo país afora. O equívoco da centralização presente em nossa história educacional foi a de ignorar a historicidade regional, matriz maior da identidade e do sentido existencial. O que o poder central sempre fez, através de portarias, decretos e leis, foi, ao invés de ir ao encontro de iniciativas locais, agredir inventividades e soluções nascidas no conflito e no calor de necessidades básicas dos que lutam pelo país em condições adversas, na ossatura dos problemas culturais e existenciais.

Com a criação da Lei nº 13.005/2014, em que aprova o PNE e dá outras providências, são estabelecidas 20 metas para a melhoria da educação em aspectos de formação básica para a população, qualificação profissional e técnica dos professores da educação básica até a pós-graduação, entre outros pontos (BRASIL, 2014). O MEC disponibiliza o Mapa de Monitoramento do PNE, em que constam diversos resultados de indicadores, análises descritivas de séries históricas e fichas técnicas de indicadores.

A criação da iniciativa teve incentivo federal em que o MEC apoiou uma rede de participantes em todo o país para a adequação dos planos de educação, segundo o Entrevistado 5.

O MEC organizou uma rede onde foi desenvolvida com todos os participantes uma metodologia para que os municípios elaborassem os seus planos em consonância com o Plano Nacional e, na sequência, implementassem, monitorassem e avaliassem esses planos. Tínhamos a maior equipe estadual do país, 37 avaliadores espalhados pelo estado, criamos ferramentas de gestão e acompanhamento deste trabalho, mecanismos objetivos e subjetivos para avaliar este trabalho.

Em um período de dois anos, 100% dos municípios de Minas Gerais realizaram os Planos. O segundo passo, que durou quatro anos, foi realizado o monitoramento e avaliação destes planos de forma ativa e participativa. O Entrevistado 5 pontua que a maioria dos municípios continuou com boas respostas na segunda etapa do projeto. A iniciativa foi premiada durante a segunda etapa da sua realização. Para o Entrevistado 5, a execução foi simples, mas feita de forma consistente.

A maioria dos municípios acompanhou bem. Não tem nada de novidade (sic): durante o trabalho usamos conceito de BSC, Indicadores, conceito de planejamento e avaliação de políticas públicas. A essência da coisa não tem nada de novo. É uma gestão descentralizada, tem uma proposta de emancipar. Consegue articular em nível municipal, estadual e federal, mas sem ser um mero repassador de tarefas e de atribuições. Tem uma proposta pedagógica de que o município desenvolva capacidades internas, que ele mesmo faça a gestão de acordo com a sua realidade. Como a realidade dos municípios é muito variada isso foi uma dificuldade.

Esta iniciativa teve uma forte colaboração entre o público atingido e o Estado. Segundo o Entrevistado 5, o contato com os municípios era feito com a figura de avaliadores técnicos em visitas ou eventos realizados com as regiões em que realizavam atendimento.

O tempo inteiro. O trabalho era feito junto aos municípios. O contato acontecia presencialmente de duas formas: eventos gerais que traziam os secretários ou prefeitos - eram eventos de cunho político e tinham os eventos localizados, regionais, entre os técnicos e os municípios. Eram mais reuniões técnicas de trabalho do que eventos. O avaliador técnico reunia os municípios, tinha um período coletivo mas tinham atendimentos personalizados individualmente ou em pequenos grupos. Era o momento em que o município abria o verbo, falava as dificuldades.

Os meios para realização dos acompanhamentos dos planos eram diversos, além dos meios presenciais, existiam atendimentos por meios digitais. O objetivo principal era de não deixar “a peteca cair”, o Entrevistado 5 lembra que: “a gente tem que pegar na mão e fazer mesmo (sic.). Quando não tinha como fazer presencial, fazíamos muito atendimento à distância (e-mail, telefone, *WhatsApp*) e na época videoconferência era novidade. Hoje na pandemia isso está comum”.

Ter um atendimento com um avaliador técnico, uma figura similar a um agente era um diferencial visto pelos municípios e um fator que gerava engajamento na iniciativa. Os municípios se sentiam mais próximos do estado e sentiam que seus problemas eram ouvidos. Outro fator importante é o ganho instrumental do entendimento de ferramentas digitais pelos gestores municipais, como pontua o Entrevistado 5.

Em alguns momentos os municípios falavam "Eu sei que eu não fiz, mas é muito bom vir alguém aqui porque eu estou me sentindo cobrado. Eu me sinto muito distante do Estado, o MEC nem se fala. É muito bom ter alguém aqui dando atenção e a gente sabe que vocês não estão vindo só cobrar e sim orientar e isso nunca tinha acontecido antes." As vezes eram coisas básicas... tinham momentos que o avaliador tinha que ajudar o município a criar planilha, fazer um Drive. Pode parecer pouco, mas no município é muita coisa, é instrumental para ele fazer o trabalho. Sem perceber a gente treinou muita gente em ferramentas que eles não sabiam usar. Entenderam a usar gráfico.

O entendimento de fundamentos da gestão pública na prática era uma consequência direta da proximidade dos gestores dos municípios, avaliadores técnicos e estado. Ganhos indiretos da iniciativa são vistos pelo Entrevistado 5:

Entenderam que o orçamento está ligado à educação. "Aqui na prefeitura quem cuida do orçamento é o contador, o Secretário não acompanha o orçamento, o Prefeito não deixa saber", relatos como esses eram comuns. Tinham casos de o

orçamento da educação bancando o papel, *tonner* e material de escritório pro município inteiro e a gente ajudava a mudar essa realidade. Isso estraga a política pública como um todo. Os municípios que não tem essas competências instaladas vão ficando pra trás.

Com o objetivo de modernização, a quinta iniciativa teve o objetivo de implementar o Processo Eletrônico em todo o Estado. A gestão eletrônica de documentos já era uma demanda solicitada pelos servidores e órgãos públicos, como descreve o Entrevistado 6. A demanda foi atendida de forma centralizada pelo setor do Entrevistado após investigar iniciativas similares em âmbito federal. Ao perceber que o Governo Federal tinha uma ferramenta que realizava este processo, foi realizado um acordo onde houve a sessão sem custo desta tecnologia para o Governo do Estado. Em um cenário de restrições orçamentárias, o projeto teve sucesso em sua implementação e impacto nos processos públicos.

A sexta iniciativa foi pautada para o ensino superior de uma corporação de Defesa Civil. Esta iniciativa realizou a criação de uma revista para publicação de artigos e trabalhos científicos relativos à corporação e para contribuintes externos àqueles que tenham interfaces com a Segurança Pública. De acordo com o Entrevistado 7, a revista tem um leque muito maior para recebimentos de trabalhos que não fossem só de interesses exclusivos da corporação.

A corporação possui um curso superior de formação de oficiais, que é reconhecido pelo MEC e ao final deste curso é exigido uma monografia e existia o desejo de difundir os trabalhos na comunidade acadêmica. A publicação científica tem importância no contexto de formação discente. Para Erdmann (2016), para que o docente universitário tenha reconhecido seus potenciais e aptidões que marcam sua qualificação, seguramente os desafios que enfrentam centram-se na competência de gerar e socializar conhecimentos e saberes.

Além do desejo de criar uma publicação científica, algumas perguntas formataram a iniciativa quando esta ainda era uma ideia.

Tinha essa ideia, mas eles não sabiam como fazer (a corporação). Fui convocada com outro colega para trabalhar na formatação desse projeto. Em 2017, a gente passou o ano pesquisando como fazer e em 2018 saiu o primeiro volume. Quando começamos a formatar a revista pensamos: Qual é o nosso objetivo? Qual é a missão da revista? Já começamos pensando na internacionalização da revista.

Esta iniciativa não teve a participação do público atingido (discentes) durante o período de criação e formatação da pesquisa. Apenas os dirigentes da corporação e o corpo editorial da revista participaram da sua criação e implementação.

A sétima iniciativa descrita tem uma perspectiva ampla: auxiliar estudantes de todo o estado de Minas Gerais a realizarem o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). A iniciativa, de acordo com o Entrevistado 8, nasceu de uma versão inicial, o ENEM na praça, porém, o evento não ocorreu da forma como foi planejado. Os aprendizados da iniciativa anterior trouxeram incentivos para a criação do novo projeto como pontua o Entrevistado 8: “vendo aquele movimento [ENEM na praça], começamos a discutir e analisar. Pegamos os polos de aplicação do ENEM em Minas Gearis, eram 189, e vi que era muito pouco, nós somos (sic.) 853 municípios e alguns ficaram de fora”. Aprender com os erros é um dos princípios da criatividade, Fialho *et al.* (2006) pontua que aprender através dos erros ou acertos possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades.

Tendo em consideração os excluídos do ENEM, com base nas palavras do Entrevistado 8, a iniciativa buscou aumentar o número de alunos inscritos no exame e diminuir as dificuldades sociais para a realização presencial pelos alunos das escolas públicas.

O objetivo da iniciativa era permitir o acesso dos alunos para o ENEM, muitos jovens desejam fazer a prova. É um projeto para os excluídos do ENEM. Fizemos um levantamento de dados, com o número de inscrições, de pessoas que fizeram efetivamente a prova. Vimos que 40% dos estudantes da rede pública não faziam o ENEM. 60% faziam inscrição, 12 % não iam fazer a prova. Calcule de 200 a 300 mil alunos que estão no ensino médio.

O entendimento das necessidades do público a ser atingido foi verificado na iniciativa, um formulário foi enviado diretamente para os alunos para entenderem os motivos do seu absenteísmo na prova do ENEM. Poucas condições de deslocamento e recursos foram pontuadas, como o Entrevistado 8 cita:

Criamos um formulário e entendemos os alunos. Vieram as respostas que nós esperávamos: não tinham condições de hospedar, alimentar, deslocar. E foi um projeto para esse público. Sentei com a equipe e começamos a construir o projeto. O meu público a maioria é de zona rural, não tem condições de deslocamento, de passar o fim de semana em uma cidade. Em Almenara o jovem atravessava balsa, rio e precisava pegar um ônibus na sexta feira e voltar na segunda.

O acesso para o público abordado por esta iniciativa é precioso: ao dar condições para que jovens realizem uma prova que pode ser utilizada como aprovação do ensino médio ou como passe para a entrada no ensino superior, abre-se um universo de oportunidades e de escolhas para jovens de regiões rurais. Ponto de vista que corrobora com o de Paulo Freire (1987), no qual o autor cita que a educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo. O oferecimento do direito, da opção de escolha do próprio

destino, seja ela permanecer no campo, tirando dele seu sustento, seja buscando na cidade a realização, a concretização de seus planos. O que importa é que seja uma decisão e não uma imposição (RODRIGUES, 2009). A educação e o acesso podem ser combustíveis para o desenvolvimento econômico de uma região, como pontua Dowbor (2009, p. 22).

A ideia da educação para o desenvolvimento local está diretamente vinculada a esta compreensão e a necessidade de se formar pessoas que amanhã possam participar de forma ativa das iniciativas capazes de transformar o seu entorno, de gerar dinâmicas construtivas.

Para Caldart (2004 *apud* RODRIGUES, 2009), três fatores norteiam a Educação do Campo, sendo a situação social (“o aumento da pobreza, a degradação da qualidade de vida, o aumento da desigualdade social, da exclusão”), situação econômica (“a barbárie provocada pela implantação violenta do modelo capitalista de agricultura”) e situação cultural (“ausência de políticas públicas que garantam o direito à educação e à escola para os camponeses/trabalhadores do campo”). Rodrigues (2009) conclui que esses fatores são determinantes na concepção de sujeito que se pretende formar a partir das práticas educativas exercidas pela escola (como também pela comunidade).

As iniciativas oito e nove, possuem um recorte específico: foram iniciativas desenvolvidas em torno de problemas consequentes da covid-19. Em dezembro de 2019 foi descoberta a existência de um novo vírus denominado coronavírus SARS-CoV-2 com os primeiros casos comprovados na cidade de Wuhan, província de Hubei na China (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021). Este vírus pode gerar infecções respiratórias, causando a doença denominada covid-19. Em 30 de janeiro de 2020, a OMS reconheceu o surto dessa nova doença como uma emergência de saúde pública de importância internacional, que é considerado o maior nível de alerta. Posteriormente, no dia 11 de março de 2020, a OMS caracterizou a covid-19 como uma pandemia (GOMES *et al.*, 2020).

Os danos da Pandemia e seus prejuízos no contexto social e econômico ainda são desconhecidos. Visão pontuada por De Negri et al (2020), a pandemia terá impactos significativos e ainda não completamente dimensionados sobre a sociedade. Trata-se de um evento inédito na história, dado que, no passado, epidemias parecidas se desenvolveram em um cenário de muito menor integração entre países e pessoas, divisão do trabalho e densidade populacional. A pandemia acarretou impactos em diversas áreas do mundo e no contexto do Estado de Minas Gerais não foi diferente. Este cenário de mudanças gerou nos premiados

Entrevistados do ano de 2020 um importante recorte: as iniciativas premiadas neste ano foram criadas por consequência dos efeitos do coronavírus no seu contexto social.

De Negri *et al.* (2020) contesta que a coordenação governamental e transparência nas informações sobre a doença, dois elementos aparentemente ausentes na atuação do governo brasileiro até o momento. Fatores chave delimitados pela Mckingsey e Fundação FHC (FUNDAÇÃO FHC, 2020) para enfrentamento de lideranças na pandemia incluem a resolução de problemas imediatos, resiliência como fator para se adaptar rapidamente em momentos extremos, planejamento de retorno de atividades, redesenho de novas realidades e reforma de processos e estratégias.

Estas rápidas mudanças ocasionaram a urgência nos servidores em reconhecerem problemas e potenciais oportunidades de melhorias, agirem com os seus recursos e agir rapidamente para desenvolver ideias, gerando valor para os envolvidos. As duas iniciativas em questão visam resolver problemas que foram aflorados com a pandemia: a educação em regime remoto e também a violência doméstica contra a mulher.

Em dados de maio de 2020 relatados pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMDH), apontam o aumento do número de denúncias registradas por mulheres em casos de violência doméstica. O estudo ainda cita que nos meses de março e abril de 2020, os primeiros em que foram realizadas medidas de distanciamento social em reflexo da pandemia de covid-19, aumentaram respectivamente 17,89% e 37,58% em relação ao mesmo período do ano de 2020. Infelizmente o aumento de casos de agressões a mulheres na pandemia foi visto mundialmente, e em alguns países, recursos e esforços foram desviados da violência contra as mulheres em resposta ao alívio imediato do covid-19 (UN WOMEN, 2020). A ONU Mulheres pontua iniciativas governamentais tomadas para prevenção neste período de enfrentamento da pandemia, como: aumento de abrigos, linhas diretas online para denuncia e aconselhamento, apoio psicossocial e apoio dos atores da justiça e alta prioridade para casos de violência doméstica emergidas pelo contexto da covid-19 (UN WOMEN, 2020).

Para o Entrevistado 9, responsável pela criação e execução da iniciativa 08, presenciou a queda de casos de violência doméstica e as denúncias feitas por mulheres na delegacia em que trabalha durante a pandemia:

Quando vieram os primeiros problemas da pandemia e com todos com medo de pegar a doença, em março de 2020, eu percebi que as mulheres não estavam mais fazendo medida protetiva, as mulheres não tinham como se deslocar, não tinham como deixar as crianças e eu percebi que aquele era o momento de fazer aquele projeto.

O Entrevistado 9 cita que, mesmo sem saber operar tecnicamente recursos, decidiu por iniciativa própria buscar como se realizava um canal de atendimento (*chatbot*) pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*. Um *chatbot* é um programa desenvolvido para simular uma comunicação inteligente e é algo relativamente novo no meio de tecnologia (DAHIYA, 2017):

Eu pesquisei como fazia um *chatbot*, eu achava que não era difícil. A grande dificuldade foi como eu colocaria as principais demandas de uma mulher que procura a delegacia: que perguntas tem que ter? Quais respostas devem ser dadas para as mulheres? Foi um projeto muito simples e barato, não onerei o Estado em nada. O celular foi doado por um colega e eu comprei a licença de operação do software. Isso resolveu um problema na pandemia de mulheres que iam morrer dentro de casa. Foi tudo muito rápido. Joguei no Google como fazia e comecei a fazer. Fui testando vários aplicativos de *chatbot* até chegar no que uso atualmente.

O fator de motivação pessoal contou fortemente para a criação e implementação da iniciativa pelo Entrevistado 9. Robbins *et al.* (2010) enfatiza que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Eu me preocupo muito em não deixar a mulher morrer. Existem mil ferramentas, mas me pergunto: quais delas impedem o feminicídio? Eu quero impedir o feminicídio, quero levar a solução para ela. Depois a gente fala de palestra, depois a gente fala de conscientização. Eu estou preocupada com a mulher que está dentro do banheiro e precisa que a polícia chegue imediatamente porque o cara (sic.) está do lado de fora armado. Existem aplicativos que tem toda uma conversa para no final mandar ela (sic.) chamar a polícia. Nesse meio tempo a mulher está morta.

Ensinar crianças e adolescentes durante o período de pandemia mostrou-se uma tarefa complexa para profissionais da educação. Mas ninguém, nem mesmo os professores que já adotavam ambientes *online* nas suas práticas, imaginava que seria necessária uma mudança tão rápida e emergencial, de forma quase obrigatória, devido à expansão do coronavírus (MOREIRA *et al.*, 2020). Um dos setores mais afetados foi o educacional, de modo que as atividades pedagógicas presenciais foram suspensas e os órgãos reguladores nacionais indicaram a continuidade do semestre letivo, por meio de atividades remotas (RONDINI *et al.*, 2020). Ainda, com a chegada abrupta do vírus, as instituições educativas e os professores foram forçados a adotar práticas de ensino a distância, práticas de ensino remoto de emergência, muito diferentes das práticas de uma educação digital em rede de qualidade (MOREIRA *et al.*, 2020).

Rapidamente professores tiveram que se adaptar do ensino presencial para o ensino remoto emergencial. Para Hodges (2020), o ensino remoto emergencial difere da modalidade

de Educação a Distância (EAD), pois a EAD conta com recursos e uma equipe multiprofissional preparada para ofertar os conteúdos e atividades pedagógicas, por meio de diferentes mídias em plataformas *online*. A outra iniciativa premiada em 2020 pelo Prêmio Inova Minas Gerais resolveu um problema ocasionado pelo regime remoto: a criação de um sistema de acompanhamento de alunos durante o período de pandemia, facilitando assim o cotidiano dos professores.

A iniciativa foi elaborada pela demanda na Pandemia. Depois que a Escola entrou no Regime Remoto eu percebi que isso ia ser maior do que parecia. No início da pandemia surgiu essa ideia de um sistema que permitisse a gente sobreviver a essa pandemia sem surtar. Eu sou professor porque eu quero, não trocava minha profissão. É muito sofrimento ver que um aluno não consegue fazer determinadas coisas porque não tem acesso. Pensando no sistema a gente percebeu que diminuiria o trabalho dos professores e podia descobrir os alunos mais vulneráveis nesse período.

Nesta iniciativa premiada, houve uma particularidade: o sistema do Estado de Minas na Pandemia, no qual era necessário o preenchimento de altos volumes de informações em relatórios de alunos. Ponto de dificuldade relatado pelo Entrevistado 10: “a gente não trabalhava, a gente fazia relatório. A gente focou em educação nesse período (sic.). Eu tenho certeza que a nossa escola foi uma das melhores que lidou neste período”.

As mudanças no sistema educacional tiveram que ser realizadas rapidamente, de sorte que, de um dia para o outro, os professores precisaram transpor conteúdos e adaptar suas aulas presenciais para plataformas *online* com o emprego das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC), sem preparação para isso, ou com preparação superficial (MOREIRA *et al.*, 2020). Em pesquisa realizada pelos autores com 170 professores no Estado de São Paulo, a amostra de professores de escolas públicas analisada encontra dificuldades de adaptação no período da pandemia, que podem ser listadas: lidar com ferramentas digitais, celulares que não comportam grande armazenamento, falta de acesso dos alunos que dificulta o acesso do ensino para todos e a falta de troca de experiências com os companheiros de escola (MOREIRA *et al.*, 2020). Ver estas dificuldades foi um ponto de motivação do Entrevistado 10 para a criação da solução:

O ambiente favoreceu, os professores incentivavam. Eu recebia áudio de professores mais velhos usando a plataforma. Eu tenho muitos professores que tem dificuldade com questões tecnológicas e ver esses professores usando o sistema é muito gratificante. Ver que o sistema beneficia tanta gente me deixa grato. A Secretaria de Educação do Estado me falou que se soubesse desse sistema na época a gente (sic.) tinha implementado no Estado inteiro na época.

No outro lado da moeda, os alunos também relatam que o momento da pandemia é de difícil adaptação. Uma pesquisa realizada pela Escola de Comunicação e Artes da USP com alunos brasileiros entre 13 e 18 anos revela que os estudantes estão, de fato, muito desmotivados, sendo que boa parte desse desânimo está diretamente relacionada ao contexto da pandemia de modo geral e, não somente ao modelo de educação online em si, pois não há possibilidade de estudo satisfatório em meio a sentimentos de ansiedade, tristeza, esgotamento e medo (JORNAL DA USP, 2021).

Para o Entrevistado 10, a abertura dos professores para o rápido teste do sistema, enquanto ele ainda era criado, facilitou o sucesso da iniciativa. O Entrevistado 10 menciona que os professores eram chamados para testar o sistema de forma constante. Este rápido teste no ambiente de desenvolvimento de software é visto como o desenvolvimento ágil. Este processo citado por Pressman (2006), enfatiza uma estratégia de entrega incremental que forneça o *software* funcionando ao cliente o mais rápido possível para o tipo de produto e ambiente operacional desejado, além de manter apenas os produtos mais essenciais e mantê-los simples. Por outro lado, o uso da opinião dos usuários envolvidos com a solução é um fator de alta importância, a co-criação de valor prediz a satisfação e a lealdade de clientes (FRIO; BRASIL, 2016).

Retomando brevemente a iniciativa do Entrevistado 9, consulta com os usuários também foi mencionada como ponto forte pela Entrevistado da iniciativa voltada a combater a violência doméstica.

Eu tive muito cuidado para que esta comunicação provocasse acolhimento e que não fosse violenta. Quando eu estava fazendo as perguntas eu fiz teste (sic.) com várias mulheres com diferentes níveis de escolaridade para ver se as pessoas estavam entendendo as perguntas do *chatbot* e darem *feedback*.

Como resultados diretos, o projeto conseguiu prender agressores em flagrante, evitando casos de violência contra a mulher. Com a integração entre diferentes corporações foi possível ter maior celeridade em situações em que cada minuto conta. Uma adaptação que foi realizada após o lançamento do projeto, que inclui um botão de pânico trouxe resultados imediatos para as vítimas.

A luta é para prevenir, punir e erradicar conforme vê a Lei Maria da Penha. É um serviço integrado. Tem (sic) um grupo de integração entre as polícias onde nós conseguimos realizar prisões em flagrante pela Frida. Em [Cidade] eu criei um "mini botão do pânico", ela aperta a opção "SOS". As vezes o 190 não atende e a Frida pede a localização por GPS, com esse chamado, foi realizada a prisão em flagrante. Foi um sucesso. Isso aconteceu com menos de um mês de Frida.

Entender as necessidades da sociedade e dos usuários de serviços públicos são fatores importantes para a construção de iniciativas inovadoras, são pontos de vista em comum dos autores Moore e Hartley (2008) e Torfing (2018). Um dos desafios da inovação no setor público é a criação de valor, por meio da colaboração entre o Estado e o cidadão (Isidro-Filho, 2017). O entendimento das reais necessidades é visto nas duas iniciativas apresentadas e desenvolvidas em tempos de pandemia de covid-19.

4.2. Fatores-chave analisados

Para esta pesquisa, foram escolhidos quatro fatores-chave, que podem impulsionar ou não, este tipo de inovação, são eles: ambiente interno, liderança, recursos e integração com o ambiente externo – que são descritos nesta seção.

4.2.1. Ambiente interno

No primeiro ponto, que tange ao ambiente externo, a literatura mostra-se extensa, já que Tremml (2020), Borins (2006), Marsden *et al.* (2001), Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar (2018), Isidro-Filho (2017), Hadjimanolis (2013), Dewes *et al.* (2012) e Brandao e Bruno-Faria (2012) elencam pontos como burocracia, pressão ou limitações de prazos, hierarquia, requisitos regulamentares, efeito silo, disputas internas, baixas interações internas, dificuldade de articulações intersetoriais e transversais, comunicação, fatores organizacionais, fragmentação de rotinas e processos, funcionários, relutância à inovação, baixa gestão de mudanças, resistência à inovação e aversão a riscos.

Quando perguntados sobre as interações da equipe durante o desenvolvimento da iniciativa, os Entrevistados tiveram posições diversas: em alguns momentos foram mencionados conflitos, em outros, resistência para a realização de novas ideias. Estes desafios vão ao encontro de pontos citados como barreiras por Cinear (2018), Leyden (2017) e Isidro-Filho (2017). Em outras iniciativas os entrevistados afirmaram que as pessoas permaneceram unidas pelo objetivo de fazer diferente. Para a pergunta “Houve algum conflito (entre a equipe ou com outras áreas) durante a execução da iniciativa?” sete dos dez Entrevistados mencionaram que não tiveram conflitos entre a equipe. O Entrevistado 4 menciona que teve resistência de implementar o projeto já que a rotina de trabalho da equipe tinha o mesmo processo há mais de décadas. A abertura para a mudança é um fator importante para o sucesso

de inovações por Mulgan e Albury (2003). Na visão deste Entrevistado a resistência é natural pelo fator de mudança e por estar por muito tempo executando o mesmo processo.

Toda mudança é natural uma resistência inicial. Já tinha uma resistência assim porque eu cheguei na diretoria para mudar o que era feito há 30 anos da mesma maneira. A maior dificuldade foi a resistência, porque para facilitar e não criar mais um trabalho além de tantos que a gente já tinha (sic), a gente teve que automatizar da melhor maneira possível. A gente buscou usar o Excel, organizar as planilhas e os controles. No início teve o trabalho maior, a equipe da dívida já estava ali há muito tempo a você chega para implementar algo novo e gera uma resistência até natural. Mas a gente foi falando dos benefícios e com o tempo as pessoas compraram a ideia e fluiu bem (Entrevistado 4).

O poder de “invisibilidade” da iniciativa liderada pelo Entrevistado 5 teve um gancho positivo por não gerar expectativas políticas ou de poder entre membros de diferentes áreas, como relata: “Como não foi algo que chamou a atenção da gestão, a gente tinha nosso espaço. Se tivesse maior visibilidade teria disputa de poder, mas não foi o caso. Fizemos o trabalho mais técnico, talvez esse foi o motivo de sucesso”. Por ser um projeto com diversos agentes externos e com acesso ao dinheiro público, questões de quebra de *compliance* (conformidade de leis, normas e regulamentos impostos) poderiam ocorrer. O Entrevistado 5 pontua que a ética do time foi um ponto positivo, mas que ocorreram situações fora da curva.

Se fosse algo que a política tivesse dado valor, teriam aparecido interesses para se aproveitar daquilo. É um programa que dá espaço para mal-uso do dinheiro público relevante, não aconteceu porque a equipe era ética. Mas aconteceu de avaliadores que estavam usando o programa para vender consultoria. Teve coordenador (antes de mim) que usou o programa para se promover (Entrevistado 5).

Bergue (2019), que estuda a gestão de pessoas no âmbito público, afirma que o senso de equipe tem maior influência dos valores humanistas, comportamentais e alinhados com aspectos do pensamento sistêmico e complexo de uma organização. Marcam o trabalho em equipe a presença de ambientes mais dinâmicos e horizontalizados; pessoas com competências heterogêneas; trabalho menos padronizado e lideranças mais participativas e envolventes. O envolvimento da equipe durante a execução da iniciativa também foi questionado na entrevista.

Assim como o Entrevistado 4, o Entrevistado 6 enfrentou resistência da própria equipe para pensar e agir de forma inovadora. Para este Entrevistado, buscar o engajamento do time para realizar a iniciativa foi a melhor alternativa: “Houve uma resistência inicial que era esperada, mas que a gente (sic) conseguiu contornar com esse trabalho de envolver todo mundo no trabalho e deixar claro que aquilo estava sendo feito para facilitar a nossa vida e os

ossos controles”. Ao contrário destes relatos, o Entrevistado 8 comentou que era o mais antigo da equipe quando a iniciativa surgiu e que já tinha criado um relacionamento respeitoso entre o time, complementa: “Eu criei um relacionamento respeitoso entre todos. Quando eu já ouvi o projeto já apresentei para todos e eles compraram a ideia. Eu peguei (sic) três servidores para ficarem encarregados do projeto e os outros servidores ficaram com outras funções. Não tive problemas”.

Quanto as percepções dos Entrevistados sobre a equipe alguns pontuaram aspectos positivos. “Integração, equipe muito coesa. Estamos juntos desde aquela época até hoje” como conta o Entrevistado 1. Além da unidade da equipe, o Entrevistado 3 ressaltou o esforço coletivo: “a gente conseguiu criar uma unidade na equipe e era uma tarefa coletiva”. O Entrevistado 3 relembra as qualidades da equipe envolvida: “eram 3 servidoras com muita competência. Boas de trabalho e tinham competência. A equipe caminhava sozinha, seguia o cronograma. Caminhávamos junto”.

Como fator que impulsionou a equipe, o Entrevistado 6 pontuou que o incentivo vindo das lideranças institucionais e a priorização da iniciativa no escopo de projetos da equipe fez a diferença: “Botei (sic) a equipe para fazer isso, a gente faz outras coisas na diretoria, mas naquela época era algo prioritário. Eu também tinha essa diretriz da minha gestão”. Outro fator em comum da iniciativa do Entrevistado 6 com as mencionadas anteriormente é a de acreditar no projeto e no seu impacto. “A gente comprou a ideia, vimos que era algo muito bacana. A gente (sic) elegeu na época como o nosso projeto principal”, relembra. O Entrevistado 04 enfrentou desafios similares ao do Entrevistado anterior e lembrou que “a partir do momento que a equipe comprou a ideia, tudo fluiu muito bem”. Novamente o fator de apoio institucional mostrou-se como efeito no desempenho da equipe e da iniciativa: “Entre 2014 e 2018 muito pouco foi feito (período de uma das gestões governamentais) mas esta gestão de agora veio com outra visão e banca a ideia e a necessidade de implementar este projeto e gerenciar os riscos da dívida”.

Por estarem divididos em mais de uma atividade, não sendo o projeto de inovação a sua atividade exclusiva no ambiente de trabalho, o Entrevistado 7 pontua a persistência e o desejo de fazer diferente que motivou a equipe. O Entrevistado pontuou que existiam servidores com formações acadêmicas não exercidas durante sua atuação na corporação e viam no projeto uma oportunidade de exercer uma atividade acadêmica desejada: “São pessoas que conseguem exercer outras atividades e conseguem ter um local para desenvolver

essas habilidades. Essas pessoas conseguem ser mais independentes dentro da revista, saindo da área técnica que exercem diariamente”.

Dois Entrevistados contaram que realizaram sozinhos o projeto, o Entrevistado 9 e o Entrevistado 10. O Entrevistado 10 relata: “apenas eu realizei a ação. Eu mesmo decidi logo, decidi as mensagens, eu tomando as decisões e fazendo foi muito mais produtivo”. O inconformismo e o desejo de realizar o projeto com maior celeridade estavam no âmago do Entrevistado 10: “O sistema do Estado dá tanta volta (sic) que a pessoa não tem autonomia de execução, o que é péssimo. Eu vejo que algumas coisas eu faria sozinho e bem mais rápido do que pelo estado”. Quando questionados sobre a abertura da organização e a sua tolerância aos erros, oito dos dez Entrevistados pontuaram pelo menos uma ressalva do ambiente organizacional. Brandão e Bruno-Faria (2012) afirmam que a resistência à inovação e aversão ao risco (conjunto de hábitos, crenças, valores e atitudes compartilhados pelos membros da organização) se expressam pela maneira como os indivíduos reagem negativamente à inovação.

Dos que não apresentaram restrições sobre o ambiente organizacional, o Entrevistado 7 apresentou um ponto de vista similar quando fala que “a instituição tem sido flexível para negociar os erros e ver o que a gente pode melhorar para o próximo volume”. O Entrevistado 1 ao afirmar que “o nosso lema é errar, errar rápido para consertar” se aproxima da abordagem levada por empresas de base tecnológica de rápido crescimento ou conhecidas como *startups*. A tolerância aos erros pode ser vista como um indutor, assim como aprender com os erros também, como pontua Fialho *et al.* (2006).

No relato dos demais entrevistados foram vistos trechos em que a resistência pelo novo era vista como um empecilho pelos diferentes atores: lideranças, setores próximos e até mesmo em seu próprio setor. Alguns relatam que pela iniciativa ter um caráter inédito e inovador a resistência é natural e humana, “tudo que é novo gera insegurança” como pontuou o Entrevistado 10. Para os Entrevistado 3 o apoio da liderança ao dar força ao projeto diminuiu a resistência em diferentes setores, onde pontua: “Para toda inovação existem resistências diversas, por mais que o nosso subsecretário teve um interesse e um apoio”.

O Entrevistado 5 afirma uma assimetria entre os interesses da gestão e a velocidade que as ações devem ser tomadas mitigando erros e riscos visíveis pelos executores (servidores públicos e técnicos). A pressão política, de acordo com este Entrevistado, pode prejudicar a execução da ação e a possibilidade de erros e riscos aumenta.

O Corpo Técnico da secretaria tem uma visão boa de como fazer política pública, mas a gestão não entende. A gestão atual principalmente, eles não entendem como fazem as coisas. O tempo deles é para ontem, apontamos as inseguranças, que tem que consultar as pessoas... aí não tem jeito (sic). Fazemos e dá problema. Quem resolve o problema somos nós, perdemos tempo resolvendo problemas que já sabemos que iam dar errado. Vira um castelo de cartas. Cada decisão errada impacta muito mais forte na ponta. Cada decisão tomada no gabinete chega naturalmente na ponta e tudo se mistura, vira um caos. Quando não tínhamos a pressão política nós tínhamos tempo de fazer a coisa certa, não tínhamos medo de dar errado. Quem tem medo de dar errado é a galera da política, que toma decisão sem premeditar. O tempo da política é diferente porque querem mostrar pra imprensa, deputado, governador. Esse é o maior erro. Eles querem lançar um plano de governo para lançar na imprensa, dizer que está inovando e o pior: não está inovando. Todo governo diz isso. Bastava fazer o que estava na constituição. Para isso existe a política de Estado de 10 anos (Entrevistado 5).

Lidar com a resistência de outros setores foi uma tarefa complexa mencionada por diferentes Entrevistados. “Quando era com outros setores, a gente pensava em outras alternativas. A gente planeja (sic) mas a gente sabe que os problemas surgem. A equipe sempre ajudou em pensar em soluções e problemas”, como pontua o Entrevistado 8. O Entrevistado 3 cita que a dificuldade foi de flexibilização de diferentes órgãos e a costura de interesses não foi uma tarefa simples. O efeito de silos no setor público, em que este dificulta a inovação é pontuada por Torfing (2018) e Wipulanusat *et al.* (2019). A saída encontrada foi a criação de um Núcleo Gestor (em que o Entrevistado era a liderança) para conciliar os interesses de diferentes partes além de facilitar a comunicação e ações entre todos os envolvidos.

Tínhamos que convencer as chefias. Tínhamos dificuldades operacionais, resistências dos parceiros até ver o projeto ser executado. Como não era só a equipe, a gente (sic) dependia de uma construção coletiva para buscar denominadores comuns. Esse processo de construção, por mais que todo mundo achava interessante, dava trabalho, envolve muita mobilização. A gente sabia que teria percalços. Criamos um Núcleo Gestor da Feira e lá estavam todos os representantes (agricultores, órgãos) e à medida que tinham os problemas, colocávamos em discussão. Cada um fazia o seu papel (Entrevistado 3).

Deixar o usuário mais seguro por meio de tutoriais foi a saída do Entrevistado 10 para reduzir erros no uso da plataforma desenvolvida. “Eu criei tutoriais de todo o sistema, com vídeos e áudios e colocava dentro do sistema e mostrava como ela poderia fazer. Eu acalmava as pessoas com isso. O sistema é intuitivo, não tem muita informação, não tem como o professor errar”, como pontua. Este aspecto contribui para a disseminação e difusão da inovação desenvolvida pelo usuário.

Envolver diferentes partes na busca por soluções ou diminuição de conflitos foi uma alternativa encontrada pelo Entrevistado 5.

O que a gente (sic) fazia para diminuir o erro? Um trabalho participativo. A gente não implementava mudanças drásticas sem antes ouvir muito a ponta (técnicos, municípios). A gente tinha municípios de referência e ouvia antes. Se a mudança era muito drástica fazia um piloto, via o que dava certo ou o que não ia dar... a gente conversava muito internamente. Não tinha esse tipo de receio de errar, mas a gente sabia que era terreno novo e fazíamos com cautela, não inventávamos moda, ouvíamos todo mundo. Tudo que a gente fazia, via trabalhos feitos, a literatura.

Em três iniciativas a tolerância ao erro era baixa, os Entrevistados pontuaram que as alternativas que foram tomadas foi a análise de potenciais riscos e a busca para mitigar impactos. Realizar execuções paralelas de sistemas foi a estratégia tomada pelo Entrevistado 4.

Por se tratar de um tema tão relevante e tão sensível, não pode (sic) ter erro. Essas mudanças tiveram que ser feitas com este cuidado. A gente não descartou os controles que a gente tinha e a gente passou a implementar os novos sistemas. Fizemos duas execuções paralelas, foi um trabalho maior e que gerou resistência. Mas com o sistema mais maduro poderíamos eliminar os controles anteriores sem gerar prejuízo ao negócio,

Além da resistência dita como natural por um novo projeto, o Entrevistado 6 apresentou que a cultura do ambiente público não tem abertura para a inovação, em alguns casos sendo inexistente. A realização de testes foi uma alternativa vista também para diminuir riscos de erros com o usuário final. Realizar testes antes da iniciativa ser publicada é um caminho positivo apontado por Waintrop e Dennielou (2017).

Falar em inovação e risco na administração pública não é algo fácil. Porque tudo é muito amarrado: compras, orçamento. A cultura de inovação no setor público não existe. A gente (sic) teve um fator que facilitou que o sistema veio de forma gratuita, então isso foi acentuado. Mas, assim, o risco do projeto de correr atrás, de testar, de talvez dar errado isso a gente teve muito respaldo. Eu e a equipe corremos muito atrás e testamos as coisas. A gente sabia que tinha risco, mas como a gente leu muito, teve muito *benchmarking*, a gente minimizou isso também. A gente teve carta verde para fazer tudo. Foram riscos calculados. Por ser administração pública, lógico que envolveu recursos, mas por envolver menos recursos que o normal, foi algo facilmente aceito (Entrevistado 6).

A construção de uma solução em equipe permite também compartilhar expectativas e a busca colaborativa por soluções. O Entrevistado 5 se pautou nesta dinâmica ao desenvolver a iniciativa.

A gente (sic) tomava toda a cautela possível para que fosse um erro contornável. À medida que tinha erro a gente ia corrigindo e depois a gente expande. Grandes erros, a gente não teve... não tem como errar desse jeito. E mesmo se tiver, a gente estava resguardado pela metodologia (que era aberta, participativa e pautada em dados). Se a gente errasse, a gente sabia que no final das contas erramos todos juntos, não foi só nosso. No final das contas a solução é do grupo inteiro, não tinha ninguém para apontar o dedo... porque todo mundo ajudava a segurar as pontas e via que a solução era da equipe. O fracasso não era meu, era de todo mundo e ninguém queria fracassar (Entrevistado 5).

O trabalho em equipe, abertura para o diálogo, cooperação, trabalho interdepartamental são fatores vistos como indutores por Isidro-Filho (2017).

4.2.2. Liderança

Ainda observando aspectos diretamente ligados ao âmbito público, quando se fala sobre lideranças e o seu fator de influência para a inovação no ambiente público, os autores Tremml (2020), Marsden *et al.* (2001), Mulgan e Albury (2003), Isidro-Filho (2017), Hadjimanolis (2013), Dewes *et al.* (2012), Brandao e Bruno-Faria (2012) destacam pontos como baixos incentivos à inovação e tecnologia, rotatividade dos dirigentes, corpo de governo, conflitos de interesse, cultura de inovação e resultados, suporte da organização à inovação.

A liderança inovadora e transformadora, com a intenção estratégica de inovar é um fator explorado pela literatura, como Avlonitis, Kouremenos e Tzokas (1994), Read (2000), Merx Chermin e Nijhof (2005), Crossan e Apaydın (2010) e Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014). Rosembaum (2003) e Denhardt (1999) pontuam a liderança no setor público sob uma análise social, tecnológica economia, ambiental e política. Para estes autores, emergem tendências como desafios para a liderança: liderar em um ambiente globalizado, complexo, desigual, que necessita de equidade de gênero, diversidade, boa governança e o empoderamento e interesse pela descentralização de instituições de governança.

Schwella (2005), que se pauta nestes autores para construir desafios da liderança inovadora no setor público, elabora que, em face desse conjunto de questões geradas pelos fenômenos complexos e dinâmicos associados à inovação, exige-se uma abordagem de aprendizagem social da liderança. Bergue (2019), em sua publicação sobre liderança no setor público pela ENAP, pontua que estas organizações precisam ser reconhecidas como arenas de poder complexas, em que as pessoas estão em constantes disputas por espaços visando o alcance dos seus objetivos individuais ou em grupos. Esta dimensão política e de poder deve ser analisada no quesito de gestão de pessoas e ocultar este tema pode restringir a capacidade de leitura da realidade em sua complexidade e pode submeter o exercício da liderança, especialmente no âmbito público, à uma prática ingênua, dissociada da realidade e sem efetividade (BERGUE, 2019).

Por fim, Bergue (2019) reforça que o tema de liderança no setor público, apesar de ser bastante estudado, deve receber atenção já que diferentes variáveis podem influenciar o exercício de liderança pelos gestores no contexto brasileiro, entre os quais estão: a mudança

do perfil socioeconômico médio da população; a questão de valores geracionais; o esgotamento do padrão hierárquico e autoritário de exercício dos encargos de chefia (com acentuado foco em atitudes de comando e de controle); o desejo das pessoas de participar dos processos deliberativos no ambiente de trabalho; o aumento da complexidade das relações sociais no contexto das organizações; a elevação do nível de informação, de conhecimento e de consciência e da conseqüente postura mais crítica das pessoas; a maior interface entre as dimensões profissional e pessoal da vida dos servidores; o aumento da qualificação técnica e profissional das pessoas; a inserção da tecnologia e as transformações nos processos de trabalho; a produção de novos conhecimentos no campo da gestão e correlatos; os sentidos de diversidade e de multifuncionalidade; entre outros aspectos.

Os Entrevistados foram questionados se classificariam a liderança institucional (secretário, subsecretário, por exemplo) como ponto de influência para a iniciativa de inovação e também se houve estímulo por parte da liderança para potencializar o projeto. Quanto ao apoio da liderança institucional por gestores do alto escalão, grande parte dos Entrevistados pontuaram que tiveram estímulo e apoio para o desenvolvimento e como fator de influência positiva no projeto de inovação.

O foco do gestor na iniciativa de inovação e a sua visão de que o projeto pode ter um bom retorno com os recursos investidos é desafio visto pela *Australian National Audit Office* (2009) e que pode ser vista na análise do Entrevistado 4. Este descreve que a demanda pelo projeto foi oriunda da alta direção, com o objetivo de criação de mudanças. Neste sentido, a intenção estratégica de inovar foi imposta pela liderança, fator que facilitou a implementação e o desenvolvimento do projeto, como relata: “Foi bem tranquilo porque a demanda veio da alta direção, para mudar o que estava sendo feito. Estavam abertos à inovação, novas ideias, deram todo o apoio e isso facilitou muito o desenvolvimento do trabalho” (Entrevistado 4).

O Entrevistado 6 pontuou que o projeto fazia parte da diretriz da sua gestão, em que teve apoio, “a gente (sic.) teve carta verde para fazer tudo”. O suporte organizacional, comprometimento organizacional favorecem o comprometimento e legitimação, como pontua Isidro-Filho (2017). O Entrevistado 8 reconhece que a liderança institucional foi fundamental e que a “carta branca” advinda da alta gestão fez a diferença no desenvolvimento do projeto. O mesmo Entrevistado aponta que ter este suporte traz mais resultados, o que pode ser visto como um problema estrutural: “No serviço público é assim, se não tem uma pessoa de cima para conversar de igual para o outro, não anda. Eles olham a hierarquia. Isso é um problema estrutural”. Estes obstáculos estruturais são apontados por Brandao e Bruno-Faria (2017)

como um dificultante para a inovação no setor público: Obstáculos estruturais incluem processos de comunicação e sistemas de incentivo inadequados, excessiva centralização de poder ou falhas na busca de informações em fontes externas. O Entrevistado complementa a força e o capital político que a Subsecretária e o Superintendente proporcionaram ao projeto: “O mais positivo foi a abertura que a subsecretária me deu para trabalhar esse projeto. Como a subsecretária me dava a carta branca e em alguns contatos externos ela me ajudava também. A gente (sic.) tinha essa facilidade.”

No caso dos Entrevistados 2 e 3, “houve apoio total para a criação e concretização da iniciativa” por parte do Subsecretário, já o Secretário soube da existência da iniciativa apenas no seu lançamento. Eles relembram: “O secretário soube no momento que em que já estava minimamente construído, não teve visão negativa por parte dele por isso. Não saiu por parte das lideranças, saiu de nós a necessidade de criar esta iniciativa”. Os Entrevistados ressaltam que para as outras lideranças houve o papel de convencimento da importância e do impacto que a iniciativa poderia ocorrer. A disseminação do conhecimento de inovações entre departamentos e divisões em organizações públicas podem ser vistas como dificultantes par implementação de inovação, conforme pontua Leyden (2017).

Outros Entrevistados afirmaram baixa interação ou pouco estímulo vindo das altas lideranças e que, por consequência, não foram obstáculos, mas também não foram incentivadores. Borins (2006) afirma que *stakeholders* devem ser integrados no processo de inovação. O Entrevistado 5 comentou sobre o contexto organizacional que a sua alta liderança não se envolveu com o projeto, porém, o outro Subsecretário percebeu a iniciativa como estratégica para a sua pasta de gestão e a trouxe para perto, estimulando-a. O Entrevistado 5 afirma: “No primeiro momento, no nível de subsecretário reconheceu (mas não era o subsecretário direto, adotou o projeto), ele fez a pauta dele. Era um projeto com muitos resultados positivos, mas não tinha muito estímulo.”

Com a mudança de gestão algumas iniciativas perderam força e, em certos casos foram descontinuadas, como será citado mais adiante. O Entrevistado 7 reconhece que teve uma liderança satisfatória com forte apoio e incentivo, mas com as mudanças de gestão este estímulo mudou e o apoio institucional é quase inexistente. Com as mudanças de gestão pontos como o distanciamento e a presença de silos dificultam a performance e continuidade da iniciativa premiada, fator citado por Torfing, (2018) e Downs (1967).

No início a gente teve uma liderança satisfatória, um setor dos Bombeiros que a gente pode contar. Hoje a gente não tem (sic), é insatisfatório, por isso a gente tem

gargalos que a gente não consegue resolver. A gente não teve apoio institucional nesses dois últimos anos (Entrevistado 7).

Para dois dos Entrevistados, não houve o apoio de altas lideranças para o desenvolvimento da iniciativa, estes pontuaram que as lideranças diretas a nível de direção fizeram a diferença para que o projeto saísse do papel. As lideranças de alto escalão souberam do projeto apenas quando este foi premiado, ou seja, quando já tinha sido implementado. A falta de apoio de atores específicas é vista como um dificultante para Cinar (2018).

4.2.3. Recursos

Quando a pauta é recursos, Marsden *et al.* (2001), Mulgan e Albury (2003), Isidro-Filho (2017), Hadjimanolis (2013), Dewes *et al.* (2012), Brandao e Bruno-Faria (2012) ressaltam limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura, baixa capacidade técnica, fragmentação de dados e sistemas, orçamentos em curto prazo, limitações orçamentárias e financeiras. Todos os Entrevistados mencionaram pelo menos um item relacionado à escassez de algum tipo de recurso durante a elaboração ou desenvolvimento da iniciativa. Dentre as falas foram pontuadas escassez de caráter orçamentário, financeiro, de materiais, relativos à estrutura organizacional e de recursos tecnológicos.

Defasagem de recursos humanos foi citada pelos Entrevistados 6, 7 e 8, quando a equipe poderia ser maior para facilitar a execução da iniciativa. “As pessoas trabalham na revista por terem uma motivação própria. A gente não tem a quantidade necessária de pessoas na revista para fazer ela (sic) funcionar. Hoje somos 6, precisaria de 12 para ninguém precisar se sobrecarregar ou ter mais de uma função”. Para os Entrevistados 1, 4, 9 e 10 apontaram que a falta de recursos humanos especializados em tecnologia da informação foi um ponto de dificuldade para a execução do projeto. Valadares *et al.* (2014) aponta um fator determinante para a inovação no setor público como a gestão de pessoas para a inovação. Cinar (2014) aponta a falta de recursos humanos como uma barreira à inovação.

Quando se fala de inovação no desenvolvimento tecnológico, o entendimento de novas linguagens de programação, recursos para compra de softwares ou de pessoas especializadas nestes novos modelos são essenciais. Isidro-Filho (2017) aponta como disponibilidade de recursos a capacidade de dispor ao servidor público recursos orçamentários e financeiros. O Entrevistado 1 citou “desenvolvedores especializados em *Android*¹. Houve um gargalo na

¹ O Sistema Android é um sistema operacional em que pessoas desenvolvedoras criam novos programas para dispositivos de *smartphones* e *tablets*.

época para que a PRODEMGE conseguisse arrumar. Demoramos para lançar a versão iOS²". A falta de pessoas especialistas foi um desafio para o Entrevistado 4.

Gargalo em pessoas e tecnologia: Técnicos de TI, Analistas, Desenvolvedores. Tem muitos anos que não tem concurso, tem muita gente aposentando e a gente vê a tecnologia como uma ferramenta que pode auxiliar nessa defasagem de pessoal. Mas a gente tem encontrado bastante dificuldade com relação a TI, principalmente agora com o mercado aquecido. A questão de salários está defasada o que dificulta a contratação de novos técnicos e a gente perde muita gente que já tinha conhecimento (Gestão de conhecimento) do processo para o mercado e temos que começar do zero. E é uma demanda muito grande (Entrevistado 4).

O Entrevistado 4 pontua um gargalo secundário pela rotatividade (ou falta de) profissionais qualificados em Tecnologia da Informação no ambiente governamental: a falta de gestão do conhecimento para a continuidade de tecnologias e de desenvolvimento de códigos e linguagens técnicas. Fator que impacta também no prazo e desenvolvimento das iniciativas. O Entrevistado 10 pontua que por ter o conhecimento da área de TI realizou o desenvolvimento da iniciativa de forma solitária e que o braço de pessoas qualificadas da área foi fator de desgaste pessoal: "Se tivessem mais pessoas desenvolvendo o sistema comigo, teria sido menos doloroso, menos cansativo para mim. Eu engordei 10kg nesse período, eu só ficava sentado ou deitado desenvolvendo". O Entrevistado 9 ressaltou que realizou a iniciativa "sem a tecnologia e sem recursos para contratar programador" ou algum outro especialista.

A escassez deste profissional da área de Tecnologia da Informação está em falta tanto no ambiente governamental como no ambiente de empresas privadas. Fala-se hoje de um apagão de profissionais, onde existem mais vagas disponíveis do que profissionais habilitados. Em Relatório Setorial de 2020 do Setor de TICs produzido pela Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação (2021) serão demandados 420 mil profissionais da área de TI até o ano de 2024, e, no ritmo de formação de profissionais haverá um déficit de 260 mil profissionais. Já no ambiente público a equiparação salarial pode ser mais lenta em comparação à grande demanda e o aquecimento que o mercado privado representa atualmente.

Consequência da defasagem de tecnologia impacta na sua difusão, ponto que é relatado com insatisfação pelo Entrevistado 7.

² O Sistema iOS é o sistema operacional da Apple Inc. sendo utilizado exclusivamente para dispositivos móveis e computadores da empresa.

Temos a dificuldade de divulgação. Não temos o apoio institucional adequado para o nosso site funcionar dentro do site da corporação, não temos redes sociais. Posso fazer uma carta e pedir para o comandante assinar e enviar para outros comandantes para divulgar. Mas a liderança quer que funcione dentro do site e não acontece. Tem que ter um técnico para resolver esta situação e estamos assim há três anos (Entrevistado 7).

Ponto em comum relatado pelo Entrevistado 6, ao lembrar que a disseminação das informações do projeto para todos os servidores do Estado era um gargalo pelo volume de treinamentos e pelo tempo que era curto. “A implementação, como envolvia o Estado inteiro, eu sentia falta de mais braço (sic). Era muito treinamento para fazer, não que isso me importava, mas eu mesmo sendo diretor, eu dava (sic) palestras e treinamentos. Foi um turbilhão no momento da implementação em si que durou seis meses”.

Citado por dois Entrevistados, o 3 e o 8, recursos logísticos foram lembrados como gargalos. A falta de recursos financeiros foi citada pelos Entrevistados 1, 2, 3, 5 e 8. Por consequência da falta de recursos, a falta de material adequado era uma constante do Entrevistado 8. Tremml (2020) afirma que processos e limitação de recursos são dificultantes da inovação no meio público. Um dos problemas pontuados pelo Entrevistado 8 foi a falta de computadores atualizados em escolas municipais, fator que pode ter como causa a falta de investimento na modernização de equipamentos no setor de Educação do estado. Apesar da falta, este não foi um impeditivo para que o projeto fosse executado.

Tinham escolas que tinham três computadores velhos. Problema de escassez tivemos bastante, principalmente de recursos. Mas todo mundo (sic) sabia que tinha essa dificuldade. A maioria dos parceiros sabiam dessa dificuldade. Eu dizia que era o maior pedinte. Eu chegava falando e já pedia para ele o que ele podia fazer. Com a escassez a gente tinha que se virar. Se eu tivesse recursos, teria feito diferente (Entrevistado 8).

Quanto aos conhecimentos em inovação, em relação a equipe, foi visto como um tema com baixo conhecimento e aderência pelos servidores. Autores pontuam frameworks e processos estabelecidos em etapas para melhor realização da inovação no setor público, como Cresswell e Sheikh (2012) e Rogers (2003) como fases no processo de inovação. Este conhecimento direcionado pode ter sido encabeçado pelos idealizadores do projeto, como foi o caso do Entrevistado 6: “Eu lia muito. Eu queria muito aprender, eu tinha que mostrar convicção e tinha que mostrar que saberia lidar com qualquer dificuldade e que não teria problema para outras pessoas”.

O Entrevistado 5 lembra que a mudança de equipe no projeto trouxe pontos positivos neste quesito, sendo a última com um perfil mais plural, fato que facilita a inovação: “A

última equipe era mais plural, com mais perfil acadêmico mais forte e a gente pegava a ideia da academia e a rapaziada (sic) nova que queria aprender e a gente fazia do jeito certo. Eram 6 ou 7 pessoas com nível de excelência muito alto”. Entender a rede social das pessoas envolvidas e criar um ambiente propício para o fomento da criatividade é um ponto chave para Leyden (2017). O Entrevistado 5 pontua que o fator de conhecimento construído fez tanta a diferença na iniciativa que mesmo após estas pessoas não se encontrarem mais no projeto, o conhecimento continuou gerando efeitos. “A base foi feita em 2014 e 2015, depois foram feitos aperfeiçoamentos. Mesmo depois da equipe desmembrada eu tentei ir mantendo o ritmo e implementar melhorias”.

Já quanto ao uso de metodologias de inovação, de gestão de projetos ou de gestão de inovação para o desenvolvimento e acompanhamento da iniciativa, as respostas foram diversas. Grande parte dos Entrevistados seguiu de forma similar à fala do Entrevistado 6: “A gente fez o básico, não aprofundamos muito nisso não (sic)”. Os Entrevistados 2, 3 e 9 comentaram que não utilizaram ferramentas ou metodologias de inovação. O Entrevistado 9 ressalta: “Fui fazendo, agindo e como dava... estava sozinho”.

Quanto ao uso de ferramentas, o *Balanced Score Card* (BSC) foi citado pelos Entrevistados 4 e 5. *Benchmarking* foi citado pelo Entrevistado 7. O Entrevistado 08 recorreu à formulários de pesquisa para entendimento dos usuários e pesquisa documental em dados do INEP e da Secretaria de Educação. E os Entrevistados 2, 3 e 8, utilizaram recursos de gestão de projetos tradicionais como: cronogramas de acompanhamento, construção de projeto com objetivo, objetivos específicos e regimento interno.

Apenas dois Entrevistados comentaram que utilizaram recursos de gestão ágil de projetos. O Entrevistado 1 utilizava o formato de Kanban e praticava rituais de *daily* com os desenvolvedores do projeto e o Entrevistado 10 utilizou conhecimentos anteriores da área de desenvolvimento e tecnologia da informação para as suas rotinas. Porém, pelo Entrevistado 10 estar trabalhando na iniciativa de forma solitária, a gestão do projeto foi um dificultante: “Acho importante, mas no meu caso eu não tinha tempo para fazer. No período remoto não tinha como planejar, eu tinha que agir. Hoje eu faria diferente o código, sistema. Ele funciona, mas poderia ter feito de um jeito mais fácil”.

O uso de indicadores para o acompanhamento da iniciativa e dos seus consequentes resultados, mais de dois terços das iniciativas Entrevistados não utilizaram metodologias de acompanhamento de resultados. Apenas duas das nove iniciativas Entrevistados apresentaram algum tipo de acompanhamento estruturado para os resultados do projeto. O Entrevistado 4

utilizou a metodologia de OKR, enquanto o Entrevistado 5 comentou que utilizou o formato advindo da metodologia estruturada pelo Governo Federal e estruturada para este projeto.

Para ver como avançávamos o trabalho, no município tinham indicadores: aderiu o termo de adesão do plano? O município elaborou o plano? O plano está de acordo? O município instituiu a comissão para acompanhar o trabalho de monitoramento e avaliação? Publicou a portaria/ato normativo? Fez o primeiro ciclo de avaliação? Fez a primeira consulta pública? Apresentou o relatório? Eram mais de 10 indicadores para a etapa básica do trabalho e a gente (sic) conseguia verificar em qual estágio os municípios estavam e como o Estado estava. Em primeiro momento eram indicadores que focavam a implementação, depois monitoramento. A ficha de monitoramento e avaliação e este preenchimento era um dos indicadores também. Dessa maneira a gente seguiu a mesma lógica de ter indicadores objetivos para saber como o município estava. Também tinham relatos qualitativos. Cada técnico avaliava até 30 cidades. E isso permitia uma visão muito boa do estado inteiro. Estávamos mais preocupados com a gestão (Entrevistado 5).

O Entrevistado 5 relata: “O nosso objetivo não era de os municípios alcançarem uma meta, mas ao final de tudo a consequência era que isso acontecesse. O nosso objetivo era que o município criasse uma metodologia de monitoramento e avaliação do seu plano, compatível com o plano nacional.”

4.2.4. Ambiente externo

Em interação com o ambiente externo, a dependência de empresas como fontes de inovação, baixa interação com atores externos ao setor público, comunicação e entendimento dos *stakeholders*, podem ser vistos como pontos dificultantes para a inovação sob o olhar de Tremml (2020), Borins (2006), Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar (2018), Mulgan e Albury (2003), Hadjimanolis (2013), Dewes *et al.* (2012). Nos próximos trechos esta quatro fatores-chave são costurados juntamente com as entrevistas realizadas com os servidores premiados.

Estimular a interação entre diferentes atores do ecossistema de inovação é visto de forma positiva por diversos autores. O ecossistema de inovação, baseado em definições de Moore (1997), Freeman (1991) e Ludval (1988), inclui a integração, em uma dada área geográfica, econômica, industrial ou empresarial entre os agentes, fatores, entidades e atividades tangíveis e intangíveis, que interagem entre si e com o ambiente socioeconômico em que se localizam e se aglomeram espacialmente (KON, 2016).

Os ecossistemas de inovação se entrelaçam nos conceitos de redes de inovação, onde diferentes atores – empresas inovadoras, governo, universidades, centros de pesquisa e agentes financeiros – interagem entre si buscando a criação e desenvolvimento de ações inovadoras. Uma forte motivação para a formação de redes de inovação tem a ver com fatores

relacionados aos insumos necessários para os processos de inovação, especialmente a complexidade da base de conhecimento necessária para inovar (PELLEGRIN *et al.*, 2007). O agir em rede, para os autores, também fortalece pontos de difusão da inovação por meio da colaboração e interação, emergindo como uma nova forma de organização para a produção do conhecimento.

A difusão e dispersão de conhecimento entre diferentes autores é foco de discussões de Henry Chesbrough sobre inovação aberta. O autor, define inovação aberta como o uso de entradas e saídas intencionais de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respectivamente (CHESBROUGH, 2006). Em uma análise, após uma década do advento do conceito de inovação aberta, o autor propõe que a inovação aberta seja discutida em diversas unidades de análise, como ambientes inter, extra e intraorganizacionais, indústrias, sistemas de inovação regionais e pela sociedade (a qual inclui pontos de construção de políticas públicas).

Interação entre governo, empresas e universidades é definida como tríplice hélice por Henry Etzkowitz. As interações universidade-indústria-governo, que formam uma “hélice tríplice” de inovação e empreendedorismo, são a chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social baseados no conhecimento (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017), tornando-se um guia de políticas e práticas nos âmbitos local, regional, nacional e multinacional. Pensar interações entre governo, empresas e universidades vai muito além do que as parcerias público-privadas (PPP), inclui trazer a universidade como ator empreendedor e de forte potencial inventivo e de fonte de conhecimento. Estas interações contribuem para a criação de inovações e fortalece relações multissetoriais. A Hélice Tríplice afirma que a estrutura teórica da inovação se originou na indústria, é fortalecida pela inclusão do papel do governo, que a leva um passo adiante, e conecta inovação e empreendedorismo à universidade como fonte fundamental do novo (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

Tríplice hélice, ecossistemas de inovação, redes de inovação e inovação aberta têm um ponto de inflexão: a importância de interação entre diferentes atores para apoiar a inovação. Com este pano de fundo, duas perguntas da entrevista foram elaboradas. A primeira com o objetivo de entender se houve interfaces da área do Entrevistado com outras dentro do setor governamental ou com agentes internos, sendo eles parceiros do próprio serviço público ou entes de empresas estatais. O segundo questionamento envolveu entender se foi necessário a presença de algum ator externo para a execução da iniciativa: empresas privadas, universidades ou *startups* (empresas de base tecnológica).

Seis das nove iniciativas dos Entrevistados tiveram algum tipo de articulação entre a sua área e outras dentro do âmbito governamental. Interfaces foram necessárias para que projetos de alta complexidade fossem desenvolvidos. Fornecer conhecimentos ou compartilhar processos que a área demandante não possuía ou para disponibilizar recursos ou infraestrutura concretizaram ainda mais as iniciativas. O Entrevistado 2 pontua que conversar com outras áreas foi importante para ter apoio, visão integrada e de processos complementares: “A gente contou muito com apoio das vinculadas, IMA e EMATER, não só por trabalhar na ponta, dando assistência técnica e de regulamentação dos produtos, era um projeto que ia da ponta da produção até o consumo, além da FUCAM”.

O mesmo Entrevistado ainda mostra que para a iniciativa ser posta em prática, uma teia de relações teve que ser construída. Os três poderes foram envolvidos: o Executivo com a sua área, o Legislativo com o apoio da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG) e o Judiciário com a contribuição do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE). Outros órgãos também deram apoio a iniciativa, sendo em escalas Municipais, Estaduais ou Federais: Conselhos Municipais de Educação, Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, Fórum Estadual de Educação, Fórum Municipal de Educação e União Nacional de Conselhos de Educação.

De empresas privadas não. A gente (sic.) não queria que comprometesse o programa. De órgãos públicos sim. A Assembleia Legislativa auxiliou bastante, o Tribunal de Contas até mais que a Assembleia. Conselhos Municipais de Educação também. Em parcela menor a Fazenda, mais para o lado do Triângulo Mineiro porque eles já tinham um processo de gestão. Fórum Estadual de Educação e Municipal. União Nacional de Conselhos de Educação nos auxiliou um pouco. Basicamente órgãos públicos (Entrevistado 5).

Já o Entrevistado 6 pontuou que teve interação com o Arquivo Público Mineiro, para a gestão documental governamental e a sua transação para meios digitais, e a PRODEMGE para o desenvolvimento da tecnologia a ser implementada.

Em especial a fala do Entrevistado 8 revela que teve apoio de diversas áreas que permeiam o setor público, mas revela que não teve ajuda do Estado, neste sentido, do seu próprio órgão.

Articulei com as prefeituras, Polícia Militar, igrejas... todos que podiam ajudar. Eu tinha alunos que precisavam se deslocar entre cidades. O prefeito da cidade do aluno disponibilizava o ônibus escolar para a cidade que a prova ia ser aplicada. Nesta cidade conseguia um abrigo em escolas, igrejas e estas bases davam alimentação. Em alguns casos tinham ônibus bate e volta. Universidades públicas como a UEMG e UNIMONTES. A SEDESE... (sic.) mas não tive muita ajuda do Estado (Entrevistado 8).

Dos outros três Entrevistados que apontaram que não tiveram apoio, o Entrevistado 10 detalhou que: “Só tive contato com a Secretaria de Educação apenas após o prêmio.”

Quando os Entrevistados foram perguntados sobre a presença de atores externos como empresas privadas, universidades ou *startups*, apenas duas das nove iniciativas tiveram contato com estes atores, sendo, exclusivamente de universidades. Estas duas iniciativas fazem parte da área de educação.

O Entrevistado 7 comentou a troca de informações com outros pesquisadores da UFMG e também de outras universidades brasileiras. Como o Entrevistado realizou o pós-doutorado em Londres (Reino Unido) e o seu orientador criou uma iniciativa similar, houve muita troca de informações e incentivo, como conta: “UFMG e pesquisadores de outras instituições que já tinham experiências com revistas. Eu fiz um pós-doutorado em Londres e o meu orientador foi um dos fundadores de uma revista muito importante e deu muitas ideias”. O Entrevistado 8 comentou que teve o apoio de uma universidade particular (Centro Universitário UNA) na realização de um evento com os alunos que estavam em vias de realizar o vestibular.

Fiz contato com universidades para um aulão (sic.) com os alunos. A UNA disse que dava o lanche, o espaço e os professores. Não gastei nada. Fizemos um aulão para quase 500 alunos em Belo Horizonte. Outros polos fizeram nas praças para mil alunos no Estado, como um preparatório para o ENEM (Entrevistado 8).

Dos demais Entrevistados que afirmaram uma negativa para esta pergunta, o Entrevistado 5 alegou que não teve apoio de empresas privadas porque “a gente não queria que comprometesse o programa”. Trecho que aponta que a visão do servidor público pode estar reativa na busca por parcerias externas em empresas privadas ou de base tecnológica (*startups*).

A difusão das iniciativas pelos Entrevistados ocorreu de maneira orgânica, em grande parte das vezes, não sendo induzida pelos organizadores do prêmio ou pelo próprio Estado. Apenas uma das iniciativas teve difusão pelo Governo Federal já que era a adequação de uma diretriz para o contexto estadual, como relata o Entrevistado 5: “Como era uma iniciativa nacional, foi feita em todo o país sendo direcionada pelo MEC”.

Das outras oito iniciativas analisadas, apenas uma teve menções e propagandas impulsionadas pelo próprio governo em mídias como televisão, rádio, além do lançamento realizado com o próprio Governador, como foi mencionado pelo Entrevistado 1. A difusão da iniciativa encabeçada pelo Entrevistado 1 seguiu o ritmo de adoção popular pelo “boca a

boca”, como conta o Entrevistado: “O crescimento foi muito boca a boca e dentro das unidades de atendimento também. As pessoas vão lá presencialmente pedindo algum serviço e são orientadas a baixar o aplicativo”. O “boca a boca” também foi o difusor da iniciativa do Entrevistado 4, quando menciona que o projeto foi replicado em outras áreas do seu setor após o retorno positivo vindo dos usuários da iniciativa. O Entrevistado menciona também que “não foi uma ideia nova”, o que reforça que o caráter das inovações podendo ser adaptadas para contextos específicos podem gerar bons resultados.

Houve a difusão dentro do Tesouro, o que já gerou desenvolvimento de outros Portais, até pelo retorno de bancos e agências de risco. Isso não é uma ideia nova. Mas outros Estados já aderiram esta ideia de transparência, não com o nosso nível de detalhamento (Entrevistado 4).

A difusão de uma das iniciativas, detalhada pelo Entrevistado 9 pontua que além da divulgação da mídia – realizada de forma espontânea e não induzida – houve o desdobramento para o desenho de uma política pública para o projeto: “Virou projeto de lei em agosto, foi um deputado homem e não uma mulher”. A cobertura da mídia é um fator positivo para a difusão da inovação sob a perspectiva de Borins (2006). Para o Entrevistado 9, houve resistência por parte de pessoas do gênero feminino para a divulgação do projeto por receio de serem taxadas como “feministas” e pessoas do gênero masculino foram as que mais realizaram divulgação, como relata:

“Blogueiras” mulheres não quiseram fazer propaganda para não ter antipatia de homens. Mulheres que não queriam ser vistas como feministas. Outras policiais entraram em contato para entender como era (sic.) mas não executaram, não levaram a guerra adiante. A maior parceria foi de lideranças masculinas e não femininas (Entrevistado 9).

Para os Entrevistados 2 e 3 houve a difusão da inovação quando os participantes (feirantes) ganharam visibilidade a ponto de serem convidados para outras feiras locais – promovidas por entidades públicas ou privadas –, vendendo produtos orgânicos e da agricultura familiar.

Vimos que os feirantes eram convidados para outras feiras promovidas por outras secretarias. Alguns produtores ganharam notoriedade e começaram a participar de outras feiras da capital, como a Aproxima (feira realizada em Belo Horizonte). Tiveram a oportunidade de participar de um ponto de venda atrativo e teve esse lado de refletir em consequências positivas para os agricultores (Entrevistado 3).

No caso do Entrevistado 6, houve uma figura importante na disseminação da inovação em todo o Estado e municípios envolvidos: os multiplicadores. Estes eram similares a agentes

de inovação que tinham o conhecimento da metodologia e poderiam, na sua região, motivar e engajar entidades atraindo melhores resultados para o projeto. Atores deste tipo mostram-se como uma comunidade que dissemina as inovações para quem deve aderir o projeto. O Empoderamento de pessoas que fazem parte de comunidades e funcionários faz parte do processo de difusão da inovação proposta por Borins (2006). Um fator importante de maior difusão foi a rápida comunicação entre as lideranças do projeto e os multiplicadores.

A gente (sic.) pediu para cada alta gestão de cada órgão indicar lideranças para serem os multiplicadores. Com esse grupo a gente era muito próximo, a gente comunicava tudo que estava acontecendo, a gente tinha treinamentos intensivos, a cada mudança a gente comunicava. A gente precisava espalhar a informação. E o Estado tendo 300 mil servidores ativos, a informação tinha que chegar. A gente tinha que ter capilaridade nesta questão. Para outros Estados, na implementação de sistemas a gente tem outras pessoas de outros estados perguntando - como faz com o RH e com outros processos. Muitas ideias chegam para gente (Entrevistado 6).

Em duas iniciativas, a difusão e o conhecimento da inovação por órgãos de outros estados ocorreram sem uma explicação linear, como mencionam os Entrevistados 8 – “pessoas do Distrito Federal e Goiás se interessaram pelo projeto para implementar no Estado” – e 10 – “pessoas do Rio Grande do Sul e alguns estados do Nordeste me procuraram. São dezessete escolas diferentes que queriam saber disso sem divulgar nada”. Para o Entrevistado 7 a procura foi por canal direto, em que uma outra editora desejava contato para entender as melhores práticas para aperfeiçoar seus próprios processos internos (*benchmarking*). Construir compreensão mútua entre atores de diferentes origens é um ponto positivo para a inovação, como pontua Torfing (2018).

Nós fomos procurados pela revista de Pernambuco - enviou um artigo pra gente, pediu para a gente enviar um artigo pra eles. Tem sempre alguém querendo publicar vindo de outros corpos de Bombeiros. Outras instituições do setor privado também queriam formatar uma revista e vieram até nos para saber como faria isso.

Apenas este Entrevistado relatou que houve a difusão do conhecimento do projeto em eventos acadêmicos: “Participamos da Semana de Conhecimento da UFMG”. A interação com o público externo, aspecto indutor como afirma Bowden (2005), Roberts (2000), Torfing (2018) não foi explorado pelas iniciativas estudadas.

4.3. Barreiras e indutores identificados

Durante a entrevista foram realizadas duas perguntas-chave para este entendimento: “Quais foram as duas principais dificuldades durante o desenvolvimento da iniciativa? E em

sua execução?” e “Você consegue perceber quais os fatores mais importantes para a execução da iniciativa?”. Neste caso, os Entrevistados pontuam aspectos que podem ter sido positivos ou negativos para implementar e executar a iniciativa. É um momento para lembrar aspectos vividos. Entende-se que por meio das outras perguntas do roteiro de entrevista tem-se uma visão mais abrangente de como a iniciativa foi posta em prática e estas informações são cruzadas durante o texto na sessão de análise crítica.

4.3.1. Barreiras para a inovação

Ao analisar as respostas dos entrevistados, todas as iniciativas mencionaram ao menos uma barreira para a inovação durante o desenvolvimento da iniciativa. A Iniciativa 01 descreveu três barreiras principais: recursos orçamentários, falta de recursos de tecnologia da informação (sejam estes, pessoas ou *softwares*) e comunicação intersetorial. A comunicação intersetorial foi um dos maiores desafios já que o projeto decidiu ser um canal único para o cidadão, com a integração de diferentes serviços de diferentes órgãos estaduais. Por ser um serviço digital, a mão de obra especializada em tecnologia da informação é uma necessidade direta. A falta ou a dificuldade de encontrar estes profissionais ocasionou impactos no projeto, sendo vista como uma barreira.

Para o Entrevistado 1 foram apontados “recursos para implementação e interlocução com vários órgãos diferentes”. Para os Entrevistados 2 e 3, responsáveis pelo desenvolvimento de uma iniciativa em conjunto, além da interlocução com diversos atores, outros fatores mostraram-se barreiras como “identificar as pessoas corretas no momento correto” adaptações na infraestrutura da CAMG, criação de regimentos internos e, o maior de todos foi o fator logístico.

No início foi muito difícil colocar hortaliças para serem vendidas no túnel da CAMG. Como que os carros iam entrar? Qual tipo de identificação? Quais eram os selecionados? Nós fizemos um regimento interno, um regulamento, fizemos edital de seleção e selecionamos agricultores urbana da RMBH, agricultores familiares, depois entrou produtos processados de agroindústrias familiares (Entrevistado 3).

Por ser um esforço presencial por meio de um evento recorrente, a Iniciativa 02, encontrou desafios diferentes: recursos logísticos, orçamentários, comunicação intersetorial, busca e convencimento da liderança institucional e resistência a inovação. “Identificar as pessoas certas no momento correto” foi uma dificuldade que se desdobrou durante a execução da iniciativa. Por não ser um projeto de apenas um setor, a comunicação e interação entre

diferentes áreas é necessária. Por ser um evento físico, urge a necessidade de uma infraestrutura adequada para a exposição de agricultores e também adaptações no espaço físico da Cidade Administrativa. As lideranças institucionais tiveram que ser convencidas e alguns dos parceiros mostraram seu apoio quando “viram o projeto ser executado”.

Duas principais barreiras foram citadas para a execução da Iniciativa 03: resistência a inovação e falta de recursos de tecnologia da informação. É interessante pontuar que o Entrevistado, quando iniciou a implementação da iniciativa, estava ocupando o cargo de liderança há pouco tempo. Além da resistência da equipe para novas ideias, houve a resistência dos liderados pela nova figura no ambiente. “A equipe da dívida já estava ali há muito tempo e você chega para implementar algo novo e gera uma resistência até natural”, como lembrou um dos Entrevistados. Apesar da falta de recursos em tecnologia ser uma barreira, o Entrevistado buscou modos “artesanais” e simples de se fazer a automatização: por meio de uma planilha de Excel para controles financeiros. Nota-se uma necessidade e desejo de implementar algo novo e inovador por parte dos servidores, ultrapassando barreiras e contornando dificuldades iniciais para execução.

Para a Iniciativa 04, a liderança institucional, ao mostrar falta de interesse na iniciativa, e a falta de clareza na comunicação entre diferentes instâncias (entre prefeituras e Estado) foram empecilhos para a execução. Apesar da escassez de recursos financeiros na Iniciativa 04, o Entrevistado não mencionou esta situação como um dificultante, ao mencionar “a gente (sic) buscou alternativa, não prejudicou o trabalho. A gente sempre usou o dinheiro com a melhor eficácia possível”.

Já para a Iniciativa 05, a falta de recursos orçamentários foi contornada com a parceria junto ao Governo Federal que cedeu a ferramenta sem ônus para o Estado. Porém, outros fatores foram citados como barreiras pelo Entrevistado: a resistência à inovação – que se apresentou em empecilhos de cultura organizacional e a conscientização de servidores pela gestão de mudança que estava sendo desenhada –, a comunicação intersetorial e a morosidade de processos internos (burocracia) para a mudança de ferramentas e readequação de novos modos de fazer.

A mobilização e entendimento da importância da iniciativa foi reforçada pelos Entrevistados 5 e 6. Este fator se desdobra na falta de apoio das lideranças setoriais e institucionais que “compram o projeto” ou que dão a “carta branca” para que este possa se desenvolver sem impeditivos. No caso do Entrevistado 5, uma Subsecretária ter acreditado no projeto fez este ganhar força no âmbito político.

Foi a inicial, de mobilização. Mesmo dentro da Secretaria de Educação a gente teve dificuldade para que eles entendessem a relevância do trabalho. No começo, os técnicos com a chefia imediata que compraram a ideia. Uma subsecretária pegou isso para ela, ela bancou, enfrentou. O secretário deu uma importância marginal no começo. Quando mudou a gestão a secretária deu maior importância, mas que ainda não era comprado pela alta cúpula (Entrevistado 5).

Ainda para o Entrevistado 5 apoios advindos de lideranças e os seus desdobramentos foram os maiores impeditivos, mais do que questões técnicas: “As questões técnicas tivemos inúmeras, mas superamos. O que não tem solução é a política. Isso não tem o que fazer. Quando a chefia não compra, fica mais difícil”. Ponto que foi diferente para o Entrevistado 06, que teve o apoio de níveis superiores:

Internamente foi muito tranquilo, a liderança e o secretário compraram a ideia. Internamente foi muito tranquilo, porque a liderança direta e o secretário de planejamento compraram a ideia. Todo projeto que a liderança compra a ideia, é um projeto que tem muitas chances de sucesso. Quando é um projeto novo e a liderança não apoia, inovar algo que as pessoas lá de cima (sic) não ligam, pode ser um projeto fadado ao fracasso (Entrevistado 6).

No fator regional, o Entrevistado 5 relembra que ter o apoio das lideranças locais foi um dificultante, o que exigiu tempo e um posicionamento do MEC ameaçando rever recursos para os municípios caso a iniciativa não fosse implementada.

Isso repercutia nos municípios também pelos prefeitos. Os secretários municipais pegavam pra fazer, muitas vezes. À medida que a coisa foi acontecendo, Tribunal de Contas começou a cobrar, Ministério Público e MEC também. O MEC quando anunciou que não ia liberar recursos se não estivessem fazendo esse trabalho, aí foi pra frente. Foi generalizada a questão de a gestão comprar a ideia (Entrevistado 5).

Depender de um agente externo, no ponto de vista do Entrevistado 6, foi uma barreira. A comunicação entre órgãos e o compartilhamento de informações essenciais de tecnologia da informação trouxe morosidade para a iniciativa e para a sua implementação. Porém, como esta informação poderia economizar recursos, a saída foi esperar pela cooperação do órgão federal.

Como dependia de um agente externo (sic), o Ministério do Planejamento e o Tribunal Regional Federal da Quarta Região, que é o dono do código, a gente teve dificuldades com coisas que a gente queria ter tido uma velocidade maior e a gente via que tinha coisas que não andavam do jeito que a gente queria. O código era deles e a gente estava conseguindo gratuitamente e a gente via que era algo que valia a pena esperar (Entrevistado 6).

Mudar a cultura do serviço público foi o outro empecilho citado nesta etapa pelo Entrevistado 6:

A cultura do serviço público é muito arraigada no papel: carimbo, três vias. A gente teve que fazer um trabalho de conscientização, mudamos a legislação, porque assim (sic), o serviço público você só faz o que a lei permite. A gente tomou um cuidado de conversar com o Tribunal de Contas por causa das questões de auditoria, controle e com o Ministério Público também. A gente publicou dois decretos 47222/2017 - instituiu o processo eletrônico no poder executivo e que o eletrônico passa a ser regra e o físico passa a ser exceção - tem a questão da conscientização, mas a mudança para servidores públicos no geral a gente teria que forçar esta questão. O outro decreto é o 47228/2017 que a gente instituiu o SEI como ferramenta principal do processo eletrônico. O SEI começou a ser usado em 11/08/2017 (Entrevistado 6).

A difusão da inovação foi uma das barreiras encontradas na Iniciativa 06. Por ser uma publicação que conta com o envio de trabalhos para se manter viva e relevante, os potenciais acadêmicos devem receber uma comunicação adequada, entendendo os padrões de aceite e publicação. Apenas esta iniciativa mencionou a difusão da inovação como uma barreira. Recursos humanos aparecem nesta iniciativa quando os servidores que se envolvem no seu desenvolvimento têm de se desdobrar em sua função regular e nesta como uma espécie de voluntariado. O desejo de fazer acontecer, de fazer a diferença em uma nova atividade perpassa as rotinas de trabalho, porém, revela um outro lado: a sobrecarga de trabalho de servidores. As demais barreiras encontradas nesta iniciativa permeiam temas já mencionados anteriormente, como: comunicação intersetorial, falta de recursos de tecnologia da informação e restrições orçamentárias.

Para o Entrevistado 7 a difusão e divulgação da iniciativa foi um empecilho. O fato de acumular muitas funções entre os voluntários do projeto deixou-os sobrecarregados e não deixando tempo para a divulgação do projeto. O Entrevistado relembra: “Uma dificuldade foi a questão da divulgação do trabalho. A difusão foi uma dificuldade. A gente (sic) precisava de mais pessoas que estivessem a fim de divulgar. Porque se não era muito trabalho para fazer a parte administrativa, científica e também conseguir a divulgação”.

Além disso, as barreiras da comunicação intersetorial, de recursos humanos, orçamentárias, logísticas e de tecnologia da informação foram mencionadas na Iniciativa 07. Por ser uma iniciativa que contava com ações presenciais, o recurso logístico foi um ponto que pesou na execução e que foi contornado com a construção de diversas parcerias por todo o território estadual. Os recursos humanos eram limitados e a equipe era enxuta. Por contar com a infraestrutura de escolas parceiras por todo o Estado, a iniciativa esbarrou com a precariedade de equipamentos destes locais. A falta de investimento em aparelhos públicos apareceu nesta análise.

Recursos financeiros foi um ponto citado pelo Entrevistado 8: A gente não consegue rodar muita coisa sem recursos financeiros”. A alternativa encontrada pelo Entrevistado 08 foi encontrar parceiros para a execução da iniciativa de forma que não houvesse ônus para o Estado. Estes parceiros facilitaram também a execução do projeto, mas convencê-los da importância da iniciativa também foi um ponto dificultante.

Consegui fazer muitas coisas sem recursos, mas os parceiros gastaram. Isso foi o mais impactante pra gente (sic). Outro dificultante foi convencer os parceiros para o projeto, como os Prefeitos. O Estado ajuda a fomentar a gasolina nos municípios, mas a responsabilidade do transporte é da prefeitura. Tivemos que fazer um trabalho de convencimento para mostrar o potencial do projeto. Algumas pessoas da casa que não estavam no ensino médio, mas não era nada que prejudicasse (Entrevistado 08).

A Iniciativa 08 encontrou, de partida, o recurso de tecnologia da informação já que o seu projeto consistia no desenvolvimento de uma ferramenta digital de comunicação rápida e com respostas programadas (*chatbot*). Atravessando esta barreira, o Entrevistado buscou desenvolver, por conta própria, diálogos conversacionais para a plataforma. Novamente o desejo de executar e de fazer a diferença aparece como gatilho. A liderança institucional foi citada pelo fator de não ter existido apoio político para o seu desenvolvimento. Nos quesitos de recursos humanos, foi visto que a iniciativa foi individual, na execução e no orçamento, quando o Entrevistado teve que bancar recursos financeiros do seu próprio bolso para que a ideia saísse do papel.

Como o Entrevistado 10 criou e desenvolveu a sua iniciativa de forma individual, recursos humanos também foram pontuados como recursos escassos. O Entrevistado movido pelo desejo de resolver um problema seu e de vários professores utilizou recursos próprios (assim como o Entrevistado 9), o que poderia ter sido diferente.

Eu tive que manter um servidor, gastei do meu bolso. Já tenho outros sistemas, isso não foi um impeditivo. Tempo investido, estar sozinho para o desenvolvimento. Eu não fiz isso pensando no Prêmio Inova. O objetivo do sistema foi ajudar as pessoas que trabalhavam comigo. Eu pensava: por que eu não faria isso? As pessoas entenderam que eu dediquei parte do meu tempo, que isso não estava no meu contrato de trabalho. Os meus colegas foram muito maleáveis, de incentivo, foram muito gratos (Entrevistado 10).

Por último, a Iniciativa 10 se assemelha com a Iniciativa 09 por alguns motivos: falta de recursos financeiros fez o Entrevistado utilizar dinheiro próprio para sua implementação. A falta de recursos de tecnologia da informação foi driblada pelo conhecimento prévio do Entrevistado, que soube programar e criar interfaces para o seu produto. E, por ser uma

iniciativa solitária e autônoma, a falta de recursos humanos poderia ter feito a diferença na execução do projeto.

4.3.2. Facilitadores para a inovação

Assim como nas barreiras para a inovação, todos os Entrevistados pontuaram ao menos um fator que contribuiu para que a iniciativa fosse executada. Para a Iniciativa 01, o fator de entender a necessidade do usuário final (cidadão) em ter um canal unificado de serviços governamentais foi o facilitador. A clareza do problema que deveria ser resolvido e o mapeamento da necessidade impulsionou o projeto no rumo certo. Esta iniciativa se pautou na metodologia ágil para a execução do projeto, com o pensamento de “errar rápido” para entender os problemas e resolvê-los de forma rápida. Por ser um projeto que reunia diferentes serviços, a articulação institucional – entre diferentes setores públicos – foi um facilitador para o sucesso do projeto.

“Ter as pessoas certas na hora certa” foi um dos alicerces mencionados pelo Entrevistado para que a Iniciativa 02 obtivesse sucesso, houve o apoio da liderança direta e, com insistência, o das demais lideranças de outras áreas impactadas pelo projeto. O desejo dos servidores Entrevistados em realizar a ação e fazer a diferença dentro da Cidade Administrativa é notável. Atributos como: curiosidade, sensibilidade, impacto na vida das pessoas, ineditismo são citados pelos Entrevistados desta iniciativa com bastante entusiasmo. O Entrevistado 2 menciona atributos similares ao Entrevistado 8: “A construção coletiva e as pessoas certas na hora certa. A estratégia de acionar essas pessoas e elas terem comprado a ideia. A sensibilidade das pessoas contribuiu muito para que a ideia fosse executada”.

A Iniciativa 04 teve uma junção de fatores: apoio da liderança, conhecimento prévio do Entrevistado das habilidades necessárias para a iniciativa (análise de banco de dados financeiros) e forte iniciativa individual. O Entrevistado pontuou neste trecho apenas um atributo: “força da equipe”. Porém, na análise do seu discurso e respostas, estes outros pontos foram vistos de forma evidente. Diferentemente da Iniciativa 04, a Iniciativa 05 teve apoio da equipe, que abraçou a iniciativa e a sua execução, forte conhecimento técnico coletivo e apoio da rede federal para implementação da ação. Métodos de gestão e análise de resultados também foram utilizados nesta iniciativa.

Para a Iniciativa 05, foi pontuada o forte apoio da liderança e da alta gestão, além do comprometimento da equipe em sua execução. O que este Entrevistado reforçou é que este é um direcionamento na gestão da Secretaria – como uma meta em que projetos de inovação

são fortemente incentivados. Nesta iniciativa, por ser um projeto que atingia todos os servidores públicos em sua rotina de trabalho, a difusão da inovação foi uma ferramenta necessária e que trouxe bons resultados por atingir este público em seis meses. O apoio da rede federal foi observado nesta iniciativa, ao se beneficiar por um convênio para implementação do processo digital, que já estava sendo realizado em âmbito do governo federal. O Entrevistado 6 deu força a um elemento que mencionou na etapa de barreiras para a inovação: o fator da liderança ter incentivado o projeto, como conta “reforço a questão da liderança e da alta gestão comprar a ideia”.

Por estar realizando um novo processo que impactava diversos órgãos governamentais (implementação de um novo sistema eletrônico de informações), a equipe de execução do Entrevistado 6 teve que lidar com a resistência de outros servidores, além de um forte trabalho de disseminação e difusão do conhecimento, conforme relata:

Eu tive uma equipe muito comprometida, que comprou a ideia e correu atrás (sic). Tivemos que fazer muitos treinamentos e reuniões de conscientização, explicar o novo modelo que estava chegando, mostrar que não ia ter prejuízos no setor público, que a mudança do papel não ia perder controle, que os órgãos de auditoria não iam complicar a vida deles por isso, na verdade, era uma facilitação. A questão da cultura é algo muito importante. A gente tinha uma expectativa que as pessoas iam ser sentir ameaçadas, mas o cuidado que a gente teve de falar de lei, falar que os outros órgãos públicos já faziam, a gente diminuiu bastante a resistência (Entrevistado 6).

Com a Iniciativa 06, o comprometimento da equipe – mesmo esta não sendo a atividade principal desempenhada na instituição –, o forte apoio da liderança institucional e a abertura para tolerância a erros foram fatores principais de sucesso da iniciativa. A difusão do conhecimento foi mencionada pelo Entrevistado 7 quando este afirma: “Ter visibilidade e conhecimento do que o Corpo de Bombeiros já produz. Nesse momento de Brumadinho, foi importante para mostrar que o Corpo de Bombeiros também faz ciência”.

Para a Iniciativa 07, ter a “carta branca” das lideranças em seu setor de atuação abriu portas para o projeto e o entendimento do público por meio de pesquisas e formulários trouxe maior assertividade para as demandas mapeadas. O Entrevistado 8 pontua que a abertura que teve da alta gestão favoreceu o desempenho do projeto e que esta foi um catalisador para recursos, contatos e outros fatores.

O mais positivo foi a abertura que a Subsecretária me deu para trabalhar esse projeto. Minha base é a formação em administração e eu sabia o quanto isso era importante. O superintendente também... eu contava muito com eles. No serviço público é assim, se não tem uma pessoa de cima para conversar de igual para o outro, não anda. Eles olham a hierarquia. Isso é um problema estrutural. Como a

subsecretária me dava a carta branca e em alguns contatos externos ela me ajudava também. A gente tinha essa facilidade (Entrevistado 8).

As iniciativas 08 e 09 têm traços em comum: são iniciativas solitárias – sendo executadas apenas por seus idealizadores – e implementadas durante a pandemia de COVID-19. Apesar do apoio das lideranças diretas, as pessoas que estavam na execução estavam sozinhas, uma delas já tinha o conhecimento prévio de programação e design (Iniciativa 09) e desenvolveu um sistema do zero em poucos meses e a outra, vendo a taxa de violência doméstica aumentar no período, buscou de forma inconstante desenvolver um *chatbot* mesmo não tendo nenhum conhecimento na área de tecnologia. As duas iniciativas também contaram com um forte *feedback* dos usuários durante o período de desenvolvimento, aplicando melhorias de forma rápida e obtendo maior assertividade. “Não é difícil, exige trabalho e empenho dos profissionais para impedir desfechos trágicos (feminicídio). A gente consegue fazer isso, mas tem que ter muita vontade de fazer. Nem sempre as pessoas querem”, como ressalta o Entrevistado 9.

Para os Entrevistados 1 e 10 o usuário final e as suas reais necessidades foram os maiores facilitadores da iniciativa e a sua perspectiva de sucesso.

A necessidade de ter um canal único para o cidadão. Existem várias esferas separadas e o cidadão não sabe onde ele entra, com quem ele conversa, como que ele pede. Ter o canal único para o cidadão ter o acesso ao governo. Em todos os estudos a gente vê (sic) que o acesso da internet pelo celular está cada vez maior e a gente vê a necessidade do aplicativo (Entrevistado 1).

O ambiente favoreceu. A gente (sic) tinha o momento que precisava do sistema. O momento favoreceu, os professores incentivaram. Recebia um áudio de professores mais velhos usando a plataforma. Eu tenho muitos professores que tem dificuldade com questões tecnológicas e ver esses professores usando o sistema é muito gratificante. Ver que o sistema beneficia tanta gente me deixava grato. A Secretaria [de Educação do Governo do Estado] falou que se soubesse que esse sistema existia a gente tinha implementado na época (Entrevistado 10).

Ouvir o cidadão e as partes atingidas por um problema é uma perspectiva positiva para criar novas soluções de cunho inovador, sendo um facilitador encontrado.

4.4. Outras percepções

Nesta etapa foram agrupados os relatos sobre os incentivos para participar do prêmio, reconhecimentos advindos pelo prêmio e a continuidade das iniciativas pesquisadas.

4.4.1. Motivações para participar do prêmio

No primeiro bloco das entrevistas, o foco principal foi o de entendimento de como o Entrevistado tomou conhecimento do Prêmio Inova Minas Gerais e se era a sua primeira participação na premiação. As percepções do próprio indivíduo também foram perguntadas. Define-se como motivação o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta (MITCHELL, 1997). Para Robbins *et al.* (2010), desses três elementos-chave da motivação no ambiente organizacional, a intensidade se refere a quanto esforço a pessoa emprega; a direção é que estes esforços devem estar direcionados de forma favorável a uma organização e, por último, o fator persistência refere-se a uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seus esforços.

Na primeira pergunta do bloco, “Como você ouviu falar do Prêmio Minas Inova?”, oito dos dez Entrevistados mencionaram algum tipo de meio de comunicação digital, sendo os mais citados: e-mail, tela do telefone da Cidade Administrativa, redes sociais, informativo interno do departamento, aplicativo MG Cidadão, intranet. A divulgação destas informações em meios digitais facilita a sua disseminação e conseqüente engajamento. A internet permite a comunicação, em tempo real, entre diversas pessoas e seu conteúdo informativo de alta diversidade a torna um dos principais meios de comunicação da atualidade (BARBOSA, 2009). Apenas dois Entrevistados citaram que souberam do prêmio exclusivamente por colegas de trabalho que estão próximos à SEPLAG, que organiza o prêmio.

O Entrevistado 6 pontua que “a gente ser da SEPLAG, a gente tem uma relação muito grande internamente. O prêmio é muito conhecido internamente. Nem precisamos ter uma divulgação externa para saber (sic).” O Entrevistado 5 comentou que estar próximo a pessoas que frequentam a Fundação João Pinheiro (FJP) facilita o acesso de informações, como: “eu tenho o meu lado acadêmico e fico sempre correndo atrás de novidades. Eu tenho um contato muito próximo com o pessoal da FJP e um deles comentou que um colega tinha sido premiado (sic)”. Outro ponto relevante da fala do Entrevistado 05 é que ao saber de um colega premiado, teve interesse em saber mais do Prêmio Inova Minas Gerais e, posteriormente, participar.

O compartilhamento de informações entre setores e entre pessoas que possuem um interesse em comum em organizações constituem uma rede de conexões. As relações colaborativas interfirmas podem fornecer acesso a uma maior quantidade de conhecimento para o processo de inovação (BALESTRIN *et al.*, 2005).

Na pergunta seguinte deste bloco, ao saber se foi a primeira vez em que o Entrevistado concorreu ao prêmio, todos os 10 Entrevistados fizeram afirmações positivas. A motivação da inscrição do prêmio ter um lema de “Fazer do simples, o diferente” motivou o Entrevistado 9. Para o Entrevistado 4, a dinâmica do prêmio valoriza iniciativas simples, “O prêmio inova busca muito isso: divulgar ideia boa (sic.), iniciativas que possam ser multiplicadas”. Pontos que favorecem aspectos de difusão da inovação, teoria introduzida por Rogers (2003).

Os Entrevistados 2, 3, 5 e 9 comentam que percebiam os aspectos positivos e os consequentes impactos que as iniciativas já premiadas geravam. Neste sentido, os mesmos Entrevistados viam que a iniciativa em que estavam envolvidos deveria ter maior divulgação no ambiente público como um todo. A iniciativa, as pessoas envolvidas e também a Secretaria em que a iniciativa foi desenvolvida deveriam ser reconhecidos. Os Entrevistados 2 e 3 comentaram, ainda, que não tinham ideia de que a iniciativa era inovadora por não saberem os conceitos de inovação. Sabe-se que o contexto de uma inovação é mais amplo do que criar uma inovação radical, que representa mudanças drásticas. A inovação é uma questão de fomentar novos mercados, repensar serviços, prover o atendimento de necessidades sociais, criar e identificar mercados existentes, melhorar operações e identificar ou criar necessidades (BESSANT; TIDD, 2019). Neste contexto de não entendimento do que uma iniciativa inovadora poderia ser, o Entrevistado 2 afirma:

A partir de 2016 eu senti capaz de participar. Até então, falava-se de inovação e não se tinha ideia que uma feira pudesse participar de um projeto de inovação. Mas a inovação está justamente em aproximar os servidores de alimentos frescos para fazer a feira para o fim de semana (sic).

Os Entrevistados 9 e 10 comentaram que já haviam sido finalistas de outros prêmios antes de se inscreverem para o Prêmio Inova Minas Gerais. Outros servidores não imaginavam que iriam ser premiados, como menciona um deles: “a gente não sabia que ia ganhar (sic.), ainda mais por ser da Educação”. A condição de experiências prévias pode ocasionar a ampliação de conhecimentos existentes ou a geração de novos conhecimentos em uma organização. O conhecimento e a difusão de um prêmio podem estimular futuros preponentes, além de proporcionar vínculos positivos dentro da própria instituição. Balestrin *et al.* (2005) menciona que a partilha de informação, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre um projeto confrontado com as necessidades e com o desconhecido converge para a ampliação do conhecimento dentro das organizações.

Quando os servidores foram perguntados se tiveram algum tipo de incentivo para se inscrever no prêmio, as respostas foram diversas. Três dos dez Entrevistados mencionaram

que não foram incentivados de nenhuma forma para participar do prêmio, tendo assim, apenas a sua motivação pessoal e individual em questão. Um dos Entrevistados citou que havia até falta de interesse da pasta perante a gestão do governo no mandato: “Foi um ato [se inscrever e ser premiado] de coragem e persistência em um governo que não tinha tanto apego à pauta”. O Entrevistado 5 menciona que a falta de incentivo foi vista do momento de inscrição ao prêmio até o dia da premiação, em que o seu gestor não compareceu à premiação. O mesmo servidor compara a sua secretaria com outras em que possuem um incentivo mais direto de suas lideranças, além de mencionar percepções sobre o ambiente organizacional do setor público.

Outras secretarias têm um ritmo de trabalho mais organizado, a ambiência organizacional te estimula a fazer este tipo de coisa, escrever, ir pra eventos, libera horário, dá licença com mais facilidade. A gente fez isso tudo fora do trabalho porque lá não tem reconhecimento, lá só tem trabalho. Horários da noite, fins de semana. O pessoal da SEPLAG consegue escrever isso durante o expediente e a chefia gosta, fazer nem se fala. A gente vai fazer por causa de publicidade... porque a gente gostava. No dia da cerimônia a chefia não apareceu no dia do prêmio.

Três Entrevistados tiveram o incentivo da equipe que implementou a iniciativa, não tendo apoio da liderança ou de gestores imediatos. O Entrevistado 9 menciona que teve um incentivo externo para participar do prêmio, um coletivo de mulheres: “Tive coragem de me inscrever por causa do coletivo. Não tive nenhum apoio da instituição. Tive até medo de ter problemas por isso”. Ainda o Entrevistado 9 relata o incentivo de seu superior imediato, mas dentro da instituição em que trabalha, a iniciativa teve mais força após a premiação, conta: “Eu coloquei um projeto que não era institucionalizado, até hoje não é. Mas meu chefe imediato me apoiou totalmente. Quando eu ganhei o Inova teve a questão de institucionalizar”.

Outros 4 servidores mencionaram que receberam apoio e incentivo direto de suas chefias para participar do prêmio. O Entrevistado 4 teve apoio imediato, “Levei para a chefia na época e ele de cara (sic.) comprou a ideia”. O Entrevistado 1 lembrou o Prêmio de Excelência em Gestão, que foi descontinuado após a criação do Prêmio Inova Minas Gerais, “Existia o Prêmio de Excelência em Gestão antes desse, existia desde então incentivos e visibilidade dentro da secretaria. Me senti incentivado sim”. O Entrevistado 6 comenta que a gestão apoia fortemente a participação do prêmio: “A liderança tem como meta a gente participar desses prêmios. Não necessariamente vencer. Há sempre incentivo e cobrança para a gente estar sempre se inscrevendo. Existe uma meta da área para se inscrever”.

Visão que corrobora com o relato dado pelo interlocutor qualificado, onde menciona que existem áreas em que a participação do prêmio é incentivada pelos superiores e é até incluída como meta.

Tem equipes que a chefia coloca como meta (...). Com certeza vai ter alguém com este perfil. Eles têm esse incentivo da chefia máxima que é objetivo da secretaria sobre a questão de transformação digital. Tem outras pessoas que participavam muito por um desejo próprio e descobriram o caminho das pedras. (Interlocutor qualificado)

No último ponto deste primeiro bloco, os Entrevistados são questionados se conseguiam perceber alguma competência individual que foi importante para a realização da iniciativa e, conseqüentemente, participação na premiação, os pontos mais citados foram: ter conhecimento prévio, ter paixão pela área em que trabalha, atuar em equipe, reconhecer que o projeto tinha características inovadoras, demonstrar motivação da equipe, ter coragem e persistência. O Entrevistado 6 pontuou o seu auto incentivo e também o engajamento da equipe: “Eu e minha equipe compramos a ideia. Individualmente foi algo que eu abracei e via grandes resultados para o Estado.”.

O conhecimento prévio do servidor se desdobrou em pontos de entendimento da estrutura do Estado e suas particularidades, como pontuou o Entrevistado 8. “Conhecer muita gente facilitou o meu trabalho. A abertura que as pessoas me davam facilitou muito o meu trabalho. Conhecer o processo do Estado e a estrutura”. Habilidades acadêmicas diversas também foram citadas pelos Entrevistados. O Entrevistado 10 pontuou que, apesar de não atuar na área de tecnologia da informação e design, possuía conhecimentos prévios nestas áreas, o que facilitou a criação de um *software* voltado para resolver um problema do dia-a-dia da instituição em que estava vinculado. O mesmo Entrevistado pontuou que ter um conhecimento de rotinas ágeis de trabalho permitiu que ele recolhesse *feedbacks* de usuários e pudesse melhorar rapidamente o projeto que desenvolveu.

4.4.2. Reconhecimento advindo pelo Prêmio

Reconhecimento. Esta foi a palavra que foi ouvida mais vezes durante todas as entrevistas realizadas com os premiados no momento em que eram perguntados sobre os seus maiores motivadores e as suas percepções ao trabalhar no prêmio. Reconhecimento foi mencionado pelo menos uma vez durante cada uma das entrevistas. “Reconhecimento, inclusive para saber que eu estava no caminho certo” (Entrevistado 7). Falas que envolvem

reconhecimentos e motivações pessoais foram mencionadas como (eles) deram voz (Entrevistado 10) e mexe com o brilho da gente (Entrevistado 8).

No campo de estudos da Psicologia do Trabalho e das Organizações, o reconhecimento no trabalho é estudado e aprontado como nuclear em processos de construção indenitária e de saúde e prazer no trabalho (BENDASSOLLI, 2012). Ainda na visão de Bendassolli (2012), a importância do reconhecimento no trabalho apresenta processos de construção de significados, mediando a relação do sujeito com o outro em contexto de trabalho, inscrevendo-o numa história coletiva e em circuitos de utilidade (valor) e beleza (qualidade).

Bendassolli (2012) conclui que o reconhecimento ligado ao desempenho no trabalho citado por Honneth (2003) dramatiza a luta por reconhecimento, pois o que está aqui em jogo é a possibilidade do sujeito ser excluído pelo outro, o que coloca em risco sua autoestima e identidade. Como ponto de inflexão ao olhar de Honneth (2003), Fraser (1996) elabora que o reconhecimento está mais ligado ao status do que a de reconhecimento como identidade. Souza *et al.* (2017) pontua que a falta de reconhecimento coloca em risco a identidade do sujeito, posto que, não havendo a retribuição por meio do reconhecimento, o trabalhador passa a desconsiderar todo o seu investimento, inclusive o subjetivo.

Bennet (1999) em um estudo realizado com profissionais do setor da construção apresenta que o reconhecimento de seus esforços se torna uma prática organizacional mais importante oferecida, porém pontua uma defasagem entre práticas de necessidade de reconhecimento e trabalhos desenvolvidos pela gestão de recursos humanos. Linhart e Linhart (1998) e Brun e Dugas (2005) pontuam que em alguns contextos sociais e organizacionais a prática de reconhecimento pode estar orientada para o controle e dominação como modos de conduta de indivíduos e até da organização.

O Entrevistado 1 pontua que o reconhecimento vai além da questão financeira. O Entrevistado compartilha que realizou uma festa com a premiação obtida em dinheiro para a equipe envolvida na iniciativa. “Reconhecimento da iniciativa. A gente (sic.) tem o incentivo financeiro, mas do nosso lado é o reconhecimento da equipe. No final a gente fez (sic.) uma festa com o dinheiro para todo mundo”. Realizar uma festa para celebrar e reconhecer a equipe também foi mencionado pelo Entrevistado 6.

A gente é servidor público, a gente quer melhorar o serviço público. A gente já recebe o salário de servidor público. Muitas vezes a gente é reconhecido de outra forma, é um prêmio pessoal. Evidentemente, o prêmio teve um valor, que a gente converteu em uma festa para a equipe, mas o mais legal foi ter um esforço

reconhecido, não pelo dinheiro, mas de outra forma. Isso valorizou muito a gente e de fato foi gostoso ter essa história, essa vitória no currículo (Entrevistado 6).

A recompensa financeira é um ponto secundário quando os Entrevistados relatam aspectos como o reconhecimento pelo trabalho e iniciativa realizada e também o fator de estar em uma cerimônia de premiação junto ao Governador do Estado. Fato que é mencionado pelo Entrevistado 3:

Sabíamos que tinham muitas experiências inscritas e não imaginávamos que íamos ser premiados. Quando saiu o resultado e vimos o resultado, ficamos muito satisfeitos. Aquele momento da premiação com o governador é um reconhecimento, mais do que a premiação em si (Entrevistado 3).

Ponto de vista similar ao do Entrevistado 1, “foi super (sic.) gratificante participar, no dia do evento foi um evento com presença do Governador, foi aberta a nossa família. Foi um incentivo a nossa equipe, em outros anos a gente ganhou segundo e terceiro lugar”. Pelo fator da pandemia, em que eventos presenciais foram substituídos por eventos online, o Entrevistado 10 sentiu falta do evento presencial, “A pandemia atrapalhou porque queria que a cerimonia tivesse sido em Belo Horizonte”.

O reconhecimento pela iniciativa também trouxe ganhos em aspectos internos, como diálogo entre lideranças de alto escalão e o benefício de trazer pautas para a discussão de políticas públicas. O Entrevistado 5 reconhece que a iniciativa premiada teve este incentivo duplo.

A gestão (Superintendente) quando viu a premiação, que ainda nos olhava assim, no final quando viu que o Secretário Adjunto chamou para conversar, parabenizou. Isso a gente divulgou para o Estado inteiro, para a Rede Nacional, divulgou no site do MEC (Entrevistado 5).

Pela perspectiva individual, os Entrevistados 8 e 10 relataram a sua motivação de ver uma ideia de sua própria autoria ser divulgada e difundida para todo um Estado. “Uma ideia minha sendo divulgada. A abrangência do projeto era para o Estado. Tanta coisa boa que a gente faz na educação e a gente não divulga”, como relata do Entrevistado 8.

Para o Entrevistado 7, o prêmio também endossou a iniciativa dentro de sua corporação, onde reconhece: “para mim foi um grande reconhecimento, para ver que foi um trabalho bem feito. Me deu mais uma carta na manga para que a organização me apoiasse nessa iniciativa. Deu reconhecimento dentro da organização e para as pessoas da minha equipe”.

Além do reconhecimento dado pela iniciativa e com as suas lideranças, o protagonismo e a visibilidade de classe oriundos do prêmio foram sentidos pelos Entrevistados, como pode ser visto no relato do Entrevistado 11.

Foi muito bom porque eles deram voz. As pessoas têm uma visão do professor como uma pessoa inferior e isso é triste. Existe muitos professores bons e capazes, nós tínhamos que ser vistos com mais respeito. No Prêmio Inova eu era o único professor e o prêmio abriu a possibilidade que nós podíamos falar e eram ações feitas pela ponta. Houve reconhecimento pela Secretaria de Educação do Estado, mas não da Secretaria de Educação da Prefeitura de Caratinga (Entrevistado 11).

O Entrevistado 2 compartilha que pautas relacionadas à agricultura foram postas na mesa com a sua premiação: aproximou a Política Pública de segurança familiar, produção orgânica, agroecologia, comercialização de produtos da agricultura familiar do mundo da CAMG. Deu visibilidade para essas pautas, aos agricultores e a essa iniciativa. A contribuição para o debate de políticas públicas também foi mencionada pelo Entrevistado 9.

Eu pensava que se eu ganhasse o Prêmio Inova, o Estado está legitimando que é uma política pública que ele tem que implementar e tornar oficial. Sou super orgulhosa disso (sic.), de criar um projeto de forma despreziosa e ter galgado os prêmios que conquistou (Entrevistado 9).

Além do reconhecimento advindo do prêmio e perante as lideranças, uma das consequências foi a força interna para a continuidade e perpetuação da iniciativa, como pontuam os Entrevistados 4 e 5.

O prêmio foi importante para dar mais visibilidade ao projeto tanto internamente quanto externamente. Pudemos dar continuidade aos planos que a gente tinha de implementações do sistema. Fora o reconhecimento do trabalho que também é muito legal (Entrevistado 4).

Foi muito bom. A gente viu que é um programa inovador, que era inédito e que tinha que ficar para a posteridade. A gente venceu três gestões, né? PSDB, PT e começo do NOVO. Ou seja, a gente tinha uma política de Estado. A gente fez (sic.) a inscrição e foi muito bom, a gente foi premiado, deu visibilidade (Entrevistado 5).

Os interesses do Prêmio e a transparência foram pontuados de forma positiva na experiência do Entrevistado 10.

Eu achei o prêmio incrível, achei muito transparente e eles muito organizados. Solícitos com a clareza de informações. Não achei que tinham cartas marcadas. Eles valorizaram quem pensou muito no cidadão, mais do que economizar dinheiro do Estado. Violência doméstica você não pode pensar em economia. Eles valorizaram muito a satisfação do usuário (Entrevistado 10).

Após uma iniciativa ser pioneira em uma das áreas, abrem-se possibilidades para que outros se sintam encorajados a se inscreverem, o que foi visto como um ganho indireto da premiação pelo Entrevistado 5.

Outro fruto indireto foi que foi o primeiro trabalho da Secretaria a ser premiado no Inova. Foi o primeiro. Era uma realidade muito distante da educação... a gente achava que não era da cultura da instituição. Depois que a gente participou e viram que a educação ganhou, o pessoal começou a se inscrever. Um dos premiados em 2020 foi uma pessoa da nossa equipe. Não foi institucional pela secretaria incentivando, foi informal... o corpo técnico começou a se inscrever (Entrevistado 5).

O Entrevistado 5 ainda reforça que criar um registro de memória e conhecimento foi importante para se inscrever no prêmio. Acumular dados sobre a trajetória da iniciativa e o seu desenvolvimento foram gatilhos de motivação.

A gente (sic.) teve todo o esforço possível para criar um registro de memória. A gente escreveu artigo, eventos, participei de muitos eventos do Tribunal de Contas, União... é um esforço de salvar memórias. Quando a gente viu o Inova a gente viu uma forma incrível de salvar registro. Memória. A gente já tinha conhecimento e bagagem para escrever (Entrevistado 5).

Pollak (1992) retrata a memória como um fenômeno coletivo e social, ou seja, como um fenômeno construído coletivamente e submetido a flutuações, transformações, mudanças constantes, mas com marcos relativamente imutáveis. Valorizar a memória e a história institucional pode revelar traços importantes da identidade organizacional. Pollak (1992) ao analisar fenômenos de partidos políticos aponta que cada vez que ocorre uma reorganização interna, a cada reorientação ideológica, se reescreve a história geral. Complementa que estes momentos não ocorrem à toa, são objetos de investimentos custosos em termos políticos, de coerência, de unidade e de identidade da organização. A premiação como objeto de memória de ações em uma organização pública também deve ser ressaltada e valorizada.

4.4.3. Continuidade das iniciativas analisadas

A premiação, por ser voltada para Iniciativas Implementadas com Sucesso, entra para coroar casos em que tiveram bons resultados. Para o Entrevistado Teste o motivo de inscrição não é o desejo de realizar um projeto inovador e ser premiado, mas sim, após o projeto ser implementado com bons resultados e concorrer à premiação.

O que vem depois da premiação não é nada, é muito frágil, ele morre ali na cerimônia e as coisas se perdem. Trazer do usuário do prêmio Inova esta perspectiva esse apoio, se te ajudaram a escalar, etc. O start inicial não é o prêmio Inova para as iniciativas implementadas. Para as ideias o start é o prêmio Inova, é o gatilho, pela questão do dinheiro... não tem tanta preocupação com a implementação. Na questão das iniciativas depois que deu certo, alguém fala: aproveita e inscreve no Prêmio Inova (Entrevistado Teste).

Quanto ao entendimento dos Entrevistados sobre a contribuição do Prêmio para a implementação de suas ideias, 4 dos 10 Entrevistados perceberam que a premiação contribuiu para o fortalecimento da iniciativa de forma institucional. Os demais 6 Entrevistados perceberam que o Prêmio não contribuiu para a iniciativa ou apenas tratou-se de um reconhecimento do trabalho realizado. Falas como: “O prêmio vem mais no sentido de incentivar e dar visibilidade ao projeto” e “Infelizmente não foi o suficiente para que as gestões dessem continuidade ao programa” foram mencionadas.

Dos casos em que foram percebidos impactos positivos pela obtenção do prêmio, estão aspectos de fortalecimento, aumento de influência, o prêmio como uma chancela dentro da instituição e poder. Em uma das iniciativas, a corporação institucionalizou a iniciativa apenas após o Prêmio, vendo uma contribuição direta para a construção de políticas públicas mais representativas, o Entrevistado 9 cita: “Eu não teria conquistado o respeito, eu ganhei o selo de que o Estado sabe ouvir. Eu realmente fiz uma política pública que o Estado reconheceu”. O Entrevistado 7 mencionou que o reconhecimento do Prêmio foi útil para perceber o olhar externo perante o projeto.

Contribuiu para o fortalecimento da Revista. A [instituição] não é uma instituição de educação, mas ela não tem uma missão de formar pessoas e divulgar conhecimento. Qualquer coisa que a gente propusesse ia ser aceito. A instituição não tem pessoas que podem dar um feedback. O prêmio deu uma análise de outras pessoas, uma visão crítica do que é uma revista, do que podemos melhorar (Entrevistado 7).

Para o Entrevistado 10, o Prêmio pode difundir a sua ideia para locais onde não conseguiria sozinho. Fatores como autonomia no local em que atuou contribuíram para que a iniciativa pudesse ser desenvolvida.

As pessoas da escola. Mas eu tinha uma ferramenta que eu testei, mas eu não tinha poder de atingir todas as escolas... com o Prêmio Inova eu conversei com as pessoas que tinham esse poder para que elas pudessem implementar em outros locais. Tive 100% de autonomia na minha escola, o que eu queria fazer eu fiz (Entrevistado 11).

Dois Entrevistados comentaram que a iniciativa não teve continuidade mesmo após a premiação. Sendo ambos da área da educação e que possuem, em comum, a percepção que a falta de interesse dos gestores governamentais (em âmbito estadual e federal) nos projetos

foram os culpados pela sua descontinuidade, o Entrevistado 5 pontua: “infelizmente não foi o suficiente para que as gestões dessem continuidade ao programa”. O Entrevistado 8 detalha o seu ponto de vista:

O prêmio dava um aval para o projeto. Fortalecia, dava maior influência para os parceiros participarem em uma próxima edição do projeto. Com a mudança de governo e se as pessoas tivessem pegado a ideia e tido sequência... (sic.) essa premiação teria sido a referência, abriria muitas portas. Mas infelizmente a gente (sic.) cai na questão da troca de governo, quem é do governo atual não quer as coisas do governo passado e as coisas não vão pra frente (Entrevistado 8).

A última pergunta da entrevista questionou se a iniciativa utilizou algum tipo de recurso financeiro destinado especialmente pelo setor público para o desenvolvimento do projeto. Limitações de recursos mostrou-se um dificultante para a execução e perpetuação de projetos de inovação no setor público. Cinco Entrevistados, metade da amostra, afirmaram que as iniciativas não necessitaram de investimento direto pelo Estado. Da outra metade, duas pessoas afirmaram que utilizaram recursos próprios para desenvolver a iniciativa, sendo que o Entrevistado 9 declarou o valor de R\$ 2.000,00 e o Entrevistado 10 declarou o valor de R\$ 3.000,00. Neste universo de servidores que utilizaram seus próprios recursos para que a iniciativa saísse do papel, o Entrevistado 09 que utilizou meios de doação, “Um colega doou o celular”.

A iniciativa com o valor mais elevado foi a do Entrevistado 5, em que o projeto necessitava da quantia de R\$ 700.000,00 por ano para ser mantido. Este projeto foi descontinuado na última troca de gestão estadual, no ano de 2019. Outro projeto em que a iniciativa foi descontinuada e que gastos foram declarados foi a do Entrevistado 8, que mencionou o valor de R\$ 40.000,00. O último projeto que declarou valores na sua implementação foi o do Entrevistado 06, que necessitou de R\$ 300.000,00 para ser posto em prática.

Das nove iniciativas consultadas, sete tiveram perpetuidade até o momento de realização desta pesquisa, sendo as iniciativas dos Entrevistados 5 e 8 descontinuadas. Para os Entrevistados das duas que foram descontinuadas, ambas voltadas para a área de educação, a troca de gestão e falta de apoio governamental foram os pontos cruciais para o encerramento. Apesar de resultados perceptíveis para o Estado, estes não foram suficientes para a continuidade da iniciativa que depende do Governo Federal, de acordo com o Entrevistado 5.

A Rede foi suspensa pelo MEC assim que entrou a atual gestão do Governo Federal [2019]. A troca de ministros paralisou os trabalhos do MEC e prejudicou a rede. A gente percebeu duas situações: a gente tem notícia de municípios que ainda estão

seguindo a metodologia por conta própria, mas sem força política aparecem outras pautas e a gente sabe que ele vai largar isso... é inevitável. Tem que ter o respaldo político, só a lei não basta. No Brasil é assim... se não tiver alguém cobrando, não adianta. O Tribunal de Contas e o Ministério Público estão ajudando a cobrar. A gente ensinou coisas de gestão, gestão não é só pra educação é para tudo. Expande. A gente soube de uma técnica que saiu da prefeitura que recebeu a formação e ela saiu e foi pra uma escola e usou as diretrizes de gestão por lá e a escola foi premiada, foi muito legal. O mérito do trabalho vingou, fez a diferença (Entrevistado 5).

Com o Entrevistado 8, o ciclo foi encerrado por falta de interesse do Governo Estadual, na troca de gestão no ano de 2019. A falta de continuidade entre gestões é um dificultante na perpetuação de ações e projetos.

O ciclo não foi fechado porque não estive na iniciativa, saí da educação, quando os dados do MEC foram disponibilizados para saber o percentual de alunos que fizeram a prova. Mas o número de inscrições aumentou neste período. Como foi a primeira ação, estava com ela planejada para 2019 e já estava resolvendo para diminuir... porém o projeto não teve continuidade. Pela transição do governo é o processo... o governo velho sai, acaba tudo que ele fez, se é bom ou ruim não importa. Eu fiz o projeto e entreguei para a equipe tocar após a minha saída, mas não teve continuidade. Foi a primeira e a única vez que a iniciativa foi implementada. Eu não tinha mais autonomia, mas sei o quanto o projeto é bacana (Entrevistado 8).

Das que obtiveram continuidade, quase todos os Entrevistados permanecem de forma direta em sua execução, exceto os Entrevistados 2 e 3 que hoje ocupam cargos no setor privado e legislativo, respectivamente. Os demais Entrevistados pontuaram os principais resultados com a iniciativa e aspectos relacionados à sua continuidade. O Entrevistado 1 comenta que após o primeiro lançamento da iniciativa, houve a inclusão de outros serviços digitais no aplicativo como a Farmácia de Minas e os serviços da Junta Comercial, estando o aplicativo com avaliações positivas em lojas virtuais.

Para o Entrevistado 4 a iniciativa está em constante evolução: a plataforma já foi alterada, a visualização de dados foi aprimorada e outros pontos estão em teste e podem ser lançados de forma contínua.

Hoje a gente já partiu para outra plataforma, extraindo os dados em SaaS (*Software as a Service*) - que é mais confiável que *Excel*. Usamos o *Power BI* e a maneira de divulgar a informação foi aperfeiçoada pelo tempo. É um trabalho constante de incluir novas informações e já evoluiu bastante. O projeto nosso é o desenvolvimento de um sistema que automatiza a execução orçamentária, financeira, contábil e a ideia é extrair os dados todos do sistema - e isto já está em teste. Queremos tirar a interferência manual na evolução do contrato (Entrevistado 4).

A pandemia de covid-19 acelerou processos digitais, incluindo o serviço público, Ruiz *et al.* (2020) afirma que a necessidade de que os serviços públicos estivessem implementados de forma digital com uma oferta mais ágil e efetiva ao cidadão foi maximizada. Pode-se perceber que o contexto pandêmico acelerou a apropriação da transformação digital. Enquanto os Entrevistados 9 e 10 tiveram que criar soluções durante o contexto da pandemia, para o Entrevistado 6, a digitalização realizada em anos anteriores reforçou a importância do seu projeto em diversos processos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

A manutenção do projeto continua e estou na manutenção. A iniciativa hoje está de vento em poupa. A pandemia veio e o sistema já estava no ar. Saiu uma notícia que da implementação do sistema até antes da pandemia, o SEI gerou 10 milhões de documentos. Da decretação do teletrabalho que foi em março de 2020 até dezembro, a gente já gerou mais 10 milhões. Tem a questão da maturação do sistema no Estado e também a necessidade da geração do processo administrativo para quem está em teletrabalho. O grande ganho dos projetos é em relação ao processo e organização. A gente está criando essas ferramentas para facilitar o processo de negociação com os bancos credores. No ano da implementação tivemos um ganho de quatro milhões de reais que estavam sendo pagos indevidamente (Entrevistado 6).

O contexto de emergência de uma pandemia requer respostas e ações rápidas e é necessário organizar pensamentos, buscar conhecimento e planejar ações estratégicas (RUIZ *et al.*, 2020). Para os Entrevistados 9 e 10, os resultados foram imediatos pelo momento exigir rapidez. No caso do Entrevistado 9, a ação imediata resultou na diminuição do feminicídio e facilidade para mulheres em estado de vulnerabilidade.

Na minha comarca nós completamos um ano sem feminicídio pela Frida e integração das políticas. Conto muito com o apoio da PM, CRES, CRAS, Ministério Público, da Justiça... somos todos unidos aqui. Hoje com a Frida nós podemos falar que a mulher não fica calada, celular todo mundo tem, *WhatsApp* todo mundo tem. Conseguimos colocar a política dentro da casa da mulher, 24h. Conseguimos diminuir a presença física da mulher dentro da delegacia, as vidas dela estão mais fáceis - o que me dá muita alegria. Eu desburocratizei esse processo, o que é muito penoso. Elas fazem o acompanhamento da medida protetiva online e a medida é enviada digitalmente. A sensação de que não vão ficar na mão com o 190. Atendimento melhorou, simplificou (pra elas e pra mim), evitando filas, batendo na porta. Consigo atender 3, 4 de uma vez (Entrevistado 9).

No caso do Entrevistado 10, por possuir conhecimento prévio em programação e sistemas de tecnologia da informação, a continuidade do projeto está em suas mãos. Apesar da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE) convidá-lo para conversar, o desenvolvimento do sistema será realizado pelo próprio Entrevistado.

Eu acho quase impossível uma pessoa replicar o sistema porque foi muita coisa da minha cabeça. Hoje eu conversei com o pessoal da PRODEMGE e eles tentam

implementar boa parte dessas ideias. Não tem como eles colocarem em prática o meu sistema, mas estamos próximos. É muito triste ver o Estado produzindo coisas e os professores não utilizando. O Sistema (GPOD) é muito desgastante para mim, mas vai continuar em 2021. Este ano o histórico escolar já está sendo gerado no sistema e os alunos que não foram aprovados ou que tem uma situação especial estão sendo analisados lá. Mas a responsabilidade para mim é muito alta e eu tenho medo de ficar muito cansado. Se for ensino remoto o pessoal vai querer continuar usando (Entrevistado 10).

Quando os próprios servidores realizam a iniciativa de forma “extracurricular” como é o caso dos Entrevistados 10 e 7, a escassez de capital humano e de tempo pode ocasionar maior lentidão nas iniciativas em consequentes resultados para o Estado.

A revista tem artigos já submetidos que permitem uma perenidade anual. Se a gente tivesse mais gás, teríamos duas publicações por ano. Nós temos dificuldade em divulgação adequada para a qualidade que a gente tem da revista. Temos o apoio da instituição para a impressão, bons profissionais para todos os setores da entrevista, não temos custos para isso. Temos pessoas de design gráfico, letras. Temos vários super poderes (sic.) mas a divulgação, ainda não temos. Temos esse entrave. A revista precisa de alguém para abraçar esta causa. Esse trabalho dentro da Vigilis é um extra, não está dentro da minha carga horária, na minha hora de folga eu faço a revista (Entrevistado 7).

Para o olhar do Entrevistado Teste, que já esteve do outro lado da mesa como organizador do Prêmio, não são realizadas iniciativas de apoio ou de acompanhamento após a premiação. A incerteza da perpetuação dos projetos também é vista pelos seus organizadores. A descontinuidade de processos é listada por Isidro-Filho (2017) como uma barreira.

Eu fiquei pensando com o olhar de organização que para as iniciativas a gente quer dar vitrine e que isso possa ser replicado em outros locais do Estado. Só que a gente não faz nada para ajudar isso. Eu acho que pode ser legal porque pode aparecer situações de que nunca foi multiplicado, ganhei o dinheiro e nada foi difundido. Isso é bom até para a organização, como uma resposta mais estruturada para a organização: olha aqui gente, conversei com 9 pessoas, não teve nada depois de disseminação, a pessoa foi lá, ganhou o dinheiro dela (sic.) mas o prêmio não promoveu debates, difusão (Entrevistado Teste).

Acompanhamento e difusão das iniciativas pode ser um ganho tanto para os organizadores, quanto para os servidores públicos que estiveram com a mão na massa.

No capítulo de discussão de resultados, as barreiras e facilitadores serão analisados sob a perspectiva dos quatro fatores-chave identificados na literatura: ambiente interno, liderança, recursos e ambiente externo. Estes fatores-chave, de acordo com as iniciativas, apresentam interfaces que se relacionam e se mostram ambivalentes, visão também explorada no capítulo a seguir.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados encontrados durante a pesquisa. Foi realizado um cruzamento entre os quatro fatores-chave mencionados no referencial teórico – ambiente interno, liderança, recursos e ambiente externo – e os fatores mencionados pelos próprios entrevistados. Inicialmente, os fatores de todas as iniciativas foram reunidos em barreiras e facilitadores para o desenvolvimento das iniciativas premiadas. Em seguida, são questionados se os fatores-chave podem ser vistos como barreiras, como facilitadores ou, em terceira análise, como ambivalentes.

5.1. Barreiras à inovação encontradas

Ao analisar as iniciativas, três dos quatro fatores-chave foram citados pelos entrevistados: recursos, ambiente interno e liderança. Os fatores-chave e seus desdobramentos mencionados por cada iniciativa são encontrados na Quadro 3. Barreiras ocasionadas por falta de recursos são mencionadas em um total de 16 vezes pelas 9 iniciativas pesquisadas. Falta de recursos orçamentários (citado cinco vezes), poucos recursos de tecnologia da informação (citado cinco vezes), insuficiência de recursos humanos (citado quatro vezes) e poucos recursos logísticos (citados duas vezes) foram pontuados.

No quesito de ambiente interno, barreira citada doze vezes pelas nove iniciativas, pontos como comunicação intersetorial falha (citada seis vezes), resistência à inovação (citada quatro vezes), ausência da difusão da inovação interna e burocracia (ambos citados uma vez) foram fatores que dificultaram a inovação no meio público. Liderança foi o terceiro fator, ou seja, falta de apoio da alta liderança (citada três vezes), que dificultou o desenvolvimento das iniciativas de inovação. Quanto ao quarto fator-chave, ambiente externo, este não foi mencionado como uma barreira para os entrevistados.

Quadro 3 - Barreiras para a inovação encontradas nas iniciativas estudadas

Iniciativa	Barreiras para a inovação encontradas
01	Falta de recursos orçamentários, baixos recursos de tecnologia da informação e comunicação intersetorial falha.
02	Poucos recursos logísticos, falta de recursos orçamentários, comunicação intersetorial falha, resistência à inovação e falta de apoio da alta liderança.
03	Poucos recursos de tecnologia da informação e resistência a inovação.
04	Falta de apoio da alta liderança e comunicação intersetorial falha.
05	Resistência a inovação, comunicação intersetorial falha e burocracia.
06	Comunicação intersetorial falha, ausência de difusão da inovação interna, falta de recursos humanos, poucos recursos de tecnologia da informação e resistência à inovação.

07	Poucos recursos orçamentários, insuficiência de recursos humanos, comunicação intersetorial falha e poucos recursos logísticos.
08	Falta de recursos orçamentários, falta de apoio da alta liderança, insuficiência de recursos humanos e poucos recursos de tecnologia da informação.
09	Falta de recursos orçamentários, poucos recursos de tecnologia da informação e insuficiência de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A falta de recursos para a inovação não é uma novidade no setor público. Constantes cortes nas áreas de inovação, ciência e tecnologia são vistos. Apenas no ano de 2021 o orçamento público federal caiu de R\$ 11,8 bilhões de reais para R\$ 8,3 bilhões (JORNAL DA USP, 2021), fator que compromete o futuro da inovação brasileira. No contexto orçamentário mineiro, não foram encontrados dados de orçamentos para a inovação e tecnologia. Entende-se que no contexto do prêmio, a inovação é percebida após a implementação das iniciativas, porém, com investimento e estímulo para políticas públicas as ações de inovação governamental em diferentes escalas poderiam ser múltiplas. Apesar de que os projetos não se iniciam com o foco em inovação, são vistos depois como iniciativas inovadoras e por isso são premiadas. Os recursos dentro de secretarias para estimular novos projetos com potencial mostram-se baixos. Apenas uma secretaria foi mencionada pelos entrevistados que tinha um foco no desenvolvimento de iniciativas de inovação – a SEPLAG –, sendo esta uma política interna e com forte estímulo para os servidores.

Borins (2006), Bloch e Bugge (2013) e Cinar (2018) mencionam que a falta de recursos financeiros, falta de financiamento e poucas fontes de recursos podem ser barreiras para a inovação no ambiente público. Apesar de recursos escassos, Wipulanusat *et al.* (2019) e Isidro-Filho (2017) ponderam que o ambiente público pode ser orientado pela eficiência e efetividade, direcionando recursos e competências para às praticas inovadoras. Trabalhar com falta de recursos mostra-se uma constante ao servidor público, que já se acostuma e entende que esta é uma rotina de trabalho. Deve-se buscar inovar e fazer diferente “apesar de”: apesar de poucos recursos, apesar de poucas pessoas, apesar de baixas tecnologias disponíveis de forma imediata. Dewes *et al.* (2012) pontua que adquirir e manter recursos tecnológicos atualizados para o desenvolvimento de ideias criativas e para a materialização das inovações é um ponto que deve ser priorizado para o desenvolvimento de inovações em âmbito público.

Os recursos como barreiras para a inovação no setor público são apontados na literatura por Marsden *et al.* (2001), Mulgan e Albury (2003), Hadjimanolis (2013), Dewes *et al.* (2012), Brandao e Bruno-Faria (2012). Quando esta barreira é mencionada pelos entrevistados, os recursos relacionados à tecnologia da informação aparecem como

prioridade. É válido ressaltar que as iniciativas que mencionaram os recursos como barreira tinham como produto uma entrega tecnológica que envolve algum tipo de desenvolvimento de sistema ou canal de atendimento para o cidadão.

Recursos relacionados às pessoas entram em consideração quando foi pontuado pelos entrevistados a necessidade de pessoas especializadas em determinada área para o desenvolvimento do projeto e estas não foram contratadas. Muitas vezes, pessoas de dentro da organização buscaram competências ou conhecimentos para suprir esta necessidade. Nota-se que, apesar de este ser um fator visto como dificultante, os servidores enfrentaram desafios para que as inovações se concretizassem.

Observando os pontos citados como barreiras pelo ambiente interno, burocracia, alta pressão no ambiente público, limitação de prazos, hierarquia, efeito silo, disputas internas, e baixas interações entre repartições, órgãos ou agências públicas estes são citados por Tremml (2020), Borins (2006), Marsden *et al.* (2001), Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar (2018), Isidro-Filho (2017). A comunicação intersetorial falha – ou, em algumas iniciativas, inexistente – é um ponto fortemente citado por Cinar (2018) como obstáculo na inovação na área pública, já que ao não comunicar ou não compartilhar o conhecimento entre áreas públicas perde-se aprendizado e potenciais trocas facilitadoras de inovação. A comunicação inadequada pode ter raiz em outras problemáticas, como a falta de planejamento, centralização de poder, falta de colaboração entre pessoas e setores e na baixa resolução de problemas. Hadjimanolis (2003) pontua alguns destes fatores como barreiras estruturais à inovação no setor público.

Isidro-Filho (2017) delimita como uma de suas oito barreiras para a inovação a resistência à inovação, podendo ser uma parte natural do processo de mudança (CINAR, 2018). Implementar novas ideias é uma variável constante na área inovação. Leyden (2017) pontua que esta resistência a novas ideias, processos ou formas de fazer uma novidade é vista, muitas vezes, como um impeditivo no setor público. Uma lacuna que Isidro-Filho (2017) trás para o fator de resistência à inovação é a lacuna de competências de servidores públicos. Cinar (2018) trás um ponto de vista em que os servidores podem se ver sobrecarregados com novas funções e carga de trabalho adicional ao incluir atividades inovadoras em sua rotina, visão que Isidro-Filho (2017) também menciona como sobrecarga de trabalho. Ao perceber este cenário, questiona-se o quanto os servidores públicos mineiros estão sendo instigados a levar a inovação para o seu dia a dia e rotinas de trabalho. E o quanto que as suas rotinas de trabalho os levam a questionar e pensar diferente, além de terem um ambiente seguro para propor mudanças.

É válido ressaltar que a resistência à inovação vem atrelada à cultura de aversão ao risco, que impede, muitas vezes de inovações se desenvolverem (MULGAN; ALBURY, 2003; WIPULANUSAT *et al.*, 2019). E a inovação que gera economia de recursos pode se mostrar paradoxal, já que ao economizar recursos públicos por uma inovação implementada, o resultado pode vir de forma “punitiva” no ano seguinte, já que o orçamento pode ser cortado já que o servidor conseguiu fazer “mais com menos”. Porém, se a inovação não tem sucesso, os inovadores podem ser mal vistos pela gestão. Wipulanusat *et al.* (2019) comenta este fenômeno como uma forma dúbia da implementação de inovações no setor público.

A difusão da inovação e a burocracia são fatores citados, mas não têm uma grande força mediante os demais, aparecendo apenas uma vez, ambos relacionados ao fator-chave ambiente interno. Ao verificar as 9 iniciativas e o seu potencial de difusão, é percebido que a difusão e divulgação é feita de forma orgânica (8 das 9 iniciativas) e não impulsionada pelos órgãos envolvidos em seu desenvolvimento ou pelo Estado. Abrem-se, assim, oportunidades de difusão das iniciativas podendo ser estruturadas pela própria organização do prêmio: em fóruns estaduais ou municipais de inovação no setor público, em eventos online divulgando as iniciativas já premiadas, divulgação da participação no prêmio em laboratórios de inovação estaduais ou federais e em conteúdos em canais de comunicação interna (intranet, boletins por e-mails, Agência Minas Gerais, telefones internos) e, em última instância, divulgação internacional em canais apropriados.

Liderança, fator visto como barreiras a inovação por Tremml (2020), Marsden *et al.* (2001), Mulgan e Albury (2003), Isidro-Filho (2017), Hadjimanolis (2013), Dewes *et al.* (2012), Brandao e Bruno-Faria (2012), é citada por três iniciativas justamente quando esta não “compra” o projeto de inovação. A liderança é um fator-chave de sucesso do projeto, já que este pode ser visto como o patrocinador ou padrinho da iniciativa. É válido ressaltar que iniciativas de inovação envolvem riscos e incertezas e a gestão deve entender este aspecto do tema. Ter a visão de gestão de pessoas, envolver partes interessadas no projeto, obter suporte de superiores quando necessário, permitir que a equipe tenha liberdade criativa para desenvolver a ideia e também competências de inovação é papel de uma liderança inovadora. Promover um ambiente de confiança é uma tarefa árdua e necessária para enfrentar barreiras de inovação em organizações públicas, como menciona Dewes *et al.* (2012), *Australian National Audit Office (2009)* e Torfing (2018).

A inexistente interação com o ambiente externo é um fator que surpreende, tendo em vista que a articulação ou parceria com outras instituições ou órgãos é um dos traços da inovação aberta ou de sistemas como a tríplice hélice, que considera a interação entre setor público, universidades e empresas privadas. As universidades foram consultadas apenas para o uso de infraestrutura e não para outros formatos de co-criação ou ações compartilhadas, havendo uma grande oportunidade de novos projetos com visões ampliadas e com a participação de diferentes atores da sociedade.

Questiona-se a falta de interações por se criar um microcosmo governamental, uma bolha, onde apenas quem está dentro pode interagir ou é convidado para a ação. Questiona-se também se esta falta de interação se dá por desconhecimento dos servidores da possibilidade de realizar articulações em conjunto; por falta de estímulos, seja da liderança ou do ambiente governamental; ou pela cultura interna ser pautada por condutas duras voltadas à ética e *compliance* do servidor público às suas atividades. Uma outra oportunidade é a participação do cidadão para a construção de iniciativas colaborativas, trazer o cidadão para o centro é visto por Torfing (2018), Isidro-Filho (2017) e *Australian National Audit Office (2009)* como uma grande vantagem para a inovação no âmbito público. Com o olhar do cidadão, sendo protagonista e agregando diferentes pontos de vista, experiências e ideias, o setor público pode ser assertivo para o cliente-final: as pessoas. Furar a “bolha” é uma necessidade e uma grande oportunidade para o governo mineiro.

5.2. Facilitadores à inovação encontrados

Na análise das iniciativas em perspectiva dos facilitadores à inovação, três dos quatro fatores-chave foram mencionados: ambiente interno, liderança e ambiente externo. Os fatores-chave e seus desdobramentos mencionados por cada iniciativa são encontrados na Quadro 4.

Quadro 4 - Facilitadores para a inovação encontrados nas iniciativas estudadas

Iniciativa	Facilitadores para a inovação encontrados
01	Tolerância ao erro, necessidade atendida do usuário, engajamento da equipe, metodologias para inovação e resultados, articulação institucional, apoio da alta liderança.
02	Engajamento da equipe, apoio da liderança direta, articulação institucional, apoio da alta liderança.
03	Iniciativa individual, conhecimentos prévios, apoio da alta liderança, engajamento da equipe, metodologias para inovação e/ou resultados.
04	Engajamento da equipe, conhecimento técnico, apoio da rede federal, metodologias para inovação e/ou resultados.

05	Apoio da alta liderança, engajamento da equipe, difusão da iniciativa, apoio da rede federal.
06	Tolerância ao erro, apoio da alta liderança, engajamento da equipe, conhecimento técnico
07	Apoio da alta liderança, necessidade atendida do usuário.
08	Iniciativa individual, necessidade atendida do usuário, apoio da liderança direta.
09	Tolerância ao erro, apoio da liderança direta, iniciativa individual, conhecimentos prévios, necessidade atendida do usuário.

Fonte: Elaborado pela autora.

Indutores do ambiente interno foram citados, no total, dezoito vezes. No ambiente interno, engajamento da equipe foi o facilitador mais mencionado (citado seis vezes), tolerância ao erro (citado três vezes), iniciativa individual (citado três vezes), conhecimento técnico (citado três vezes), articulação institucional (citado duas vezes) e difusão da iniciativa internamente (citado uma vez).

Os indutores de liderança foram citados nove vezes, apontando o apoio da alta liderança (citado seis vezes) e o apoio da liderança imediata (citado três vezes). Como terceiro fator-chave mais citado, o ambiente externo foi citado o total de seis vezes com a necessidade atendida do usuário (citado quatro vezes) e apoio da rede federal (citado duas vezes). O fator-chave recursos foi citado uma vez com o uso de metodologias para a inovação e/ou resultados (citado três vezes).

Como fator-chave mais citado, o ambiente interno agrupa uma série de desdobramentos. Hadjimanolis (2003) ressalta que pessoas é um dos três pontos principais para a inovação no âmbito público, sendo os outros dois estrutura e estratégia. O engajamento da equipe, sendo o mais mencionado, é visto quando a equipe compra a ideia e inicia o seu desenvolvimento, ainda sem a certeza do sucesso da iniciativa. Dewes (2012) pontua que ser receptivo à sugestões e opiniões divergentes é um ponto-chave para que as pessoas se sintam confortáveis em iniciativas do tipo. Um ambiente que promova a confiança mútua e a descontração também pode levar ao engajamento de um time. Mulgan e Albury (2003) também mencionam que fatores de incentivo de times e atenção para equipes é um fator positivo na inovação pública. Borins (2006) ressalta a importância das pessoas no processo de inovação e que os funcionários são fundamentais para o processo de mudança, além de que o projeto deve se mostrar emocionante para a equipe. Isidro-Filho (2017) pontua o comprometimento das pessoas como indutor, e, por consequência os impactos em motivação para o trabalho, compromisso, responsabilidade e interesse pessoal.

A tolerância ao erro foi um indutor encontrado dentro do ambiente interno. É fundamental que uma equipe possua liberdade criativa para os erros e que este ambiente

possibilite o aprendizado a partir destes. A capacidade de plasticidade, ou seja, se adaptar, se moldar às diferentes condições impostas pode ser também aplicada no âmbito público, onde aprender com os erros não deve ser um ponto final, mas apenas um novo ponto no percurso da jornada inovadora. Borins (2006) ressalta que não ter medo de mudar os planos com base nas informações coletadas ou em resposta a um ambiente de mudanças é um fator positivo para a inovação no setor público.

Tolerância ao erro é um fator pontuado na literatura por diversos autores, Borins (2006) chama de aprendizado com erros, Hadjimanolis (2003) chama de tolerância ao fracasso. Fialho (2006) pontua que aprender através dos seus erros é um dos recursos para a criatividade e identifica novas oportunidades. Criar uma cultura tolerante aos erros é um aspecto de flexibilidade organizacional, onde organizações transformam-se de forma rápida e adaptativa. Leyden (2017) pontua como um grande desafio para a criação de um ambiente inovador no setor público a intolerância ao fracasso. Ao destrinchar causas raízes da intolerância ao fracasso e a erros, Leyden (2017) menciona que um possível fracasso pode ser visto como uma irresponsabilidade, onde gestores são avessos ao risco. Vencer a resistência à inovação é enfrentar uma barreira estrutural da inovação no setor público.

Interesse pessoal, junto com comprometimento, é pontuado por Isidro-Filho (2017) como um facilitador. A iniciativa individual foi um dos pontos citados pelos entrevistados, principalmente, em projetos em que se iniciou de forma solitária como “euquipe”, as iniciativas 08 e 09 ilustram bem estes fatores: servidores com conhecimentos técnicos (este que também foi um desdobramento mencionado) já adquiridos e aplicaram na prática. A difusão da iniciativa internamente, outro desdobramento mencionado, é um fator de alta importância para que as inovações atinjam o público esperado, ponto relacionado por Rogers, (1985).

A liderança como incentivadora da inovação no setor público é mencionada por Cresswell e Sheikh (2012) ao pontuar que a liderança organizacional influencia o processo de inovação nas etapas de pré-implementação, implementação e pós-implementação. Pelo processo de inovação propor mudanças e entendimento de ambientes voláteis, a liderança deve estar preparada, ter esta leitura de cenário, ter agilidade e engajar pessoas. Tremml (2020), Marsden *et al.* (2001), Wipulanusat *et al.* (2019), Cinar (2018) e Isidro-Filho (2017), ressaltam a importância da liderança para o desenvolvimento de soluções inovadoras no âmbito público. Ao realizar as entrevistas, dois desdobramentos da liderança foram citados: a importância da alta liderança e da liderança imediata.

A alta liderança exerce alto poder de influência. Neste caso, as escolhas feitas dentro de gabinetes e por pessoas de alto calão têm influência direta na inovação do setor público. Quanto vale comprar uma ideia? Para as iniciativas estudadas “comprar a ideia” ou “comprou a ideia” foi citado dezesseis vezes por seis das nove iniciativas (iniciativas 01, 02, 03, 04, 05 e 07). Estes entrevistados se referiram, primeiramente, à equipe executora, aquelas pessoas que fazem a ação de fato acontecer e estão na linha de frente (fator-chave detalhado no ambiente interno). Em seguida, refiram-se às lideranças diretas (superintendentes, gestores diretos) e, por último, às lideranças institucionais ou às altas lideranças. Nesta última etapa, o “comprar a ideia” vem com a chancela política de que aquela iniciativa tem força interna de continuidade.

Em pelo menos três das nove iniciativas analisadas, a iniciativa foi imposta pela alta liderança para os executores. Assim como a iniciativa 03, onde “foi bem tranquilo (a implementação) porque a demanda veio da alta direção, foi para mudar o que estava sendo feito”. A iniciativa 01 teve uma jornada similar. Um caso fora da curva é a iniciativa 04 que foi imposta por uma adequação do Governo Federal e, mesmo assim, não teve força e nem apelo perante as lideranças institucionais. As demais iniciativas tiveram surgimento com o desejo de sanar uma necessidade percebida na rotina do servidor ou por uma necessidade do seu usuário (cidadão) mapeada previamente.

Ao perceber as ideias, que viram iniciativas e que são compradas pela equipe, pelos gestores diretos e institucionais, abre-se um parêntese de quais iniciativas inovadoras e com alto potencial não têm resultado ou não aparecem publicamente pela falta de incentivo e capital político. Estas, que nem o prêmio consegue mapear, ficam inacabadas nos corredores da Cidade Administrativa e de tantos outros ambientes públicos do Estado de Minas Gerais.

Observar, entender e atender as necessidades reais dos usuários dos serviços públicos foi um ponto mencionado quatro vezes pelas iniciativas. Fator que vai ao encontro a Bowden (2005), que menciona que os cidadãos fazem parte da inovação em serviços públicos. Entender o cidadão é uma chave descrita por Roberts (2000). Torfing (2018) menciona que estar próximo à população é uma alternativa inteligente e que pode ocasionar economia de recursos pela possível maior assertividade. Borins (2006) afirma que a população deve ser envolvida no processo de mudança e também no desenho de políticas públicas. Criar pontes entre o setor público e a população não deixa de ser uma oportunidade e um grande desafio. Ao perceber que esta foi uma vantagem utilizada pelas iniciativas premiadas, nota-se um ponto positivo em aspectos colaborativos. O apoio da rede federal, mencionado por duas

iniciativas entrevistadas, veio ao conseguir utilizar recursos já disponíveis em escala federal (tecnológicos e de capital humano) para desenvolver iniciativas estaduais. O uso deste recurso trouxe intercâmbio de informações e também impactou em economia de recursos internos, além de otimizar estruturas estaduais.

O fator-chave recursos foi citado na utilização de conhecimentos de metodologias de inovação e resultados (sendo estas combinadas ou não) nas iniciativas investigadas. A melhoria de processos e a disponibilidade de recursos são fatores visto como indutores para a inovação por Isidro-Filho (2017), Borins (2006), Pärna e Tunzelmann (2007). As metodologias de inovação utilizadas foram as chamadas metodologias ágeis, disseminadas no meio de Tecnologias de Informação. Ambos recursos trouxeram ganhos para as rotinas de processos e fluidez para o desenvolvimento das iniciativas e sua execução. As metodologias de resultados utilizadas foram utilizadas para o entendimento de resultados e métricas de indicadores, principalmente. Estes conhecimentos foram disseminados pela troca de pessoas externas, uma delas vindo de uma empresa mista de tecnologia da informação de Minas Gerais e outra metodologia desenvolvida pelo setor público federal foi replicada em ambiente governamental.

Abre-se o questionamento se tais conhecimentos teóricos são difundidos entre técnicos e servidores. A oportunidade de capacitação é vista como potencial indutor por Cresswell e Sheikh (2012) no momento de implementação da inovação, a *Australian National Audit Office* (2009) menciona também que capacitar equipes é um dos pilares para a inovação governamental e Dewes *et al.* (2012) cita investir em educação continuada externa e capacitação interna pode ser um grande aliado ainda na etapa de pré-desenvolvimento de inovações. Logo, investir na educação de servidores em aspectos de metodologias de inovação e resultados pode repercutir ganhos em iniciativas existentes e outras que ainda serão desenvolvidas.

5.3. A ambivalência entre barreiras e indutores

A bibliografia que determina pontos demarcados como barreiras e indutores pode ser vista de forma ambígua. Em alguns momentos o que pode se tornar um indutor, pode ser uma barreira e vice-versa. Emmendoerfer (2019) menciona que os indutores de inovação podem facilitar ou dificultar a inovação no âmbito público, dependendo de como os gestores irão lidar com este cenário. Se a liderança pode ser um facilitador ao “comprar a ideia do projeto”, em outros esta pode ser um dificultador ao não priorizar a iniciativa em seu escopo

estratégico. Se o ambiente interno pode ser complexo ao não adotar ideias de inovação, o mesmo pode estar repleto de pessoas com espírito empreendedor e que desejam por novas ideias em prática no setor público. Nesta seção, os quatro fatores são explorados para o entendimento de seus pontos positivos e negativos perante as iniciativas analisadas.

Quando as barreiras são observadas, o ponto mais citado pelos entrevistados é o de recursos – sendo mencionado 16 vezes –, ambiente interno, e liderança são mencionados em seguida e fatores relacionados ao ambiente externo não são citados. Já ao analisar os indutores, o ambiente interno é o fator mais citado pelos entrevistados como facilitador para as iniciativas de inovação. Liderança, ambiente externo e recursos foram os mais citados respectivamente. O Quadro 5 compila estas informações.

Quadro 5 - Quadro dos desdobramentos de barreiras e indutores de inovação encontrados

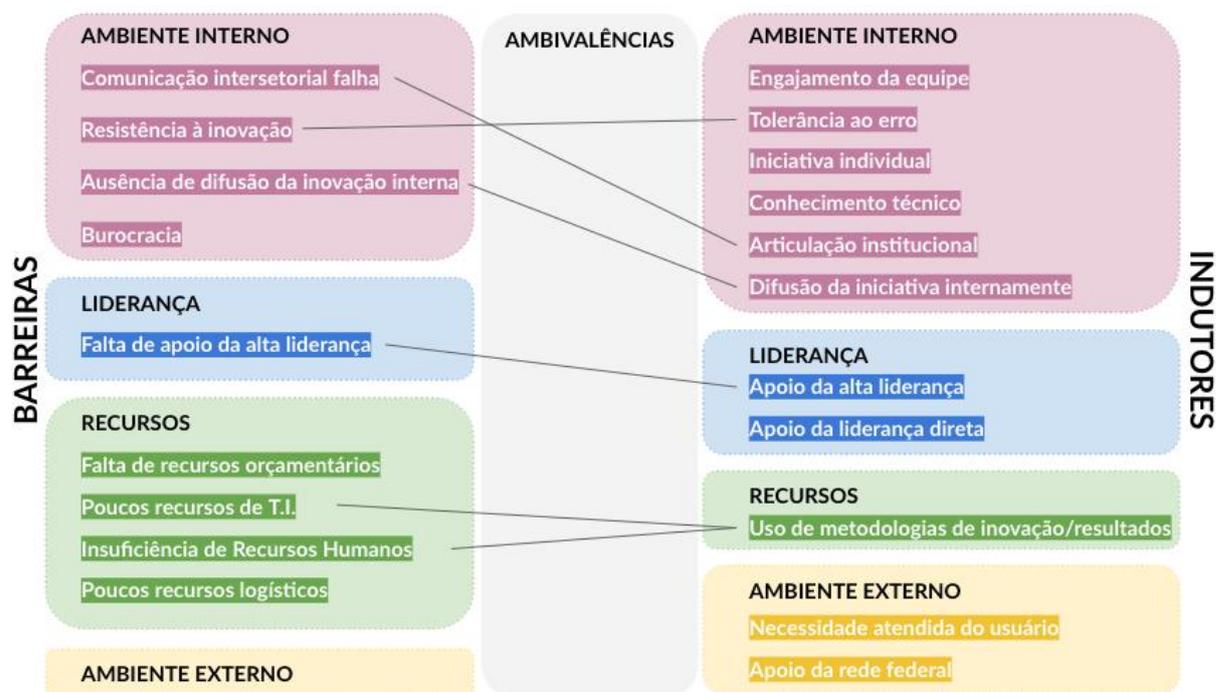
Fator-chave	Barreiras	Indutores
Ambiente interno	Comunicação intersetorial falha, resistência à inovação, ausência da difusão da inovação internamente, burocracia.	Engajamento da equipe, tolerância ao erro, iniciativa individual, conhecimento técnico, articulação institucional, difusão da iniciativa internamente.
Liderança	Falta de apoio da alta liderança	Apoio da alta liderança, apoio da liderança direta.
Recursos	Falta de recursos orçamentários, poucos recursos de tecnologia da informação, insuficiência de recursos humanos e poucos recursos logísticos.	Uso de metodologias para inovação e/ou resultados.
Ambiente externo	Não teve.	Apoio da rede federal, necessidade atendida do usuário.

Fonte: Elaborado pela autora.

É válido ressaltar que ao realizar o comparativo entre indutores e barreiras, apenas um deles não foi mencionado de forma ambivalente: interação com o ambiente externo e, mesmo sendo citado apenas como indutor, foi o que teve a menor quantidade de menções em relação aos demais. Configurando ambivalência, ambiente interno, liderança e recursos aparecem tanto como indutores quanto como barreiras para a inovação nas iniciativas analisadas do Prêmio Inova Minas Gerais.

Ao comparar o ambiente interno como um fator ambivalente, por exemplo, dentro dos seus desdobramentos alguns deles se complementam: resistência à inovação e tolerância ao erro; difusão da inovação internamente (como barreira e indutor); baixa comunicação intersetorial e articulação institucional. Estas relações detalhadas podem ser vistas na figura 4 e nos próximos parágrafos.

Figura 4 - Ambivalências entre barreiras e indutores à inovação em iniciativas do Prêmio Inova Minas Gerais



Fonte: Elaborado pela autora.

No primeiro fator-chave, ambiente interno, a comunicação intersetorial falha pontuada por algumas iniciativas foi vista como indutor por iniciativas que conseguiram desenvolver uma articulação institucional, integrando outros *stakeholders* e atores para o desenvolvimento de projetos de inovação. A comunicação intersetorial falha e a articulação institucional exercem um contraponto: se as áreas não conversam entre si e não conseguem interagir e colaborar, entram em efeito silo, ou seja, áreas distintas dentro de uma organização pública não têm uma comunicação interna eficaz e sofrem com recursos dispendidos e têm a sua produtividade comprometida. Mas, caso o contrário ocorra, é possível que grandes relações possam florescer, resultando em projetos de inovação de alto impacto.

A resistência à inovação, vista por parte dos entrevistados como um dificultante, para outros projetos se apresentou como um facilitador. Times mais flexíveis e abertos para o erro e aprendizado com o erro tiveram maior unidade e viram ganhos e crescimento como grupo, como mencionaram os entrevistados. Se Cinar (2018) viu que a resistência da equipe é um dificultador, o engajamento da equipe e um ambiente com tolerância ao erro mostraram-se frutíferos para a inovação pública. Ao observar as iniciativas que pontuaram resistência à

inovação esta transparece tanto pelos servidores (que pontuaram dificuldades de mudança de processos rotineiros), tanto pelas lideranças (que não priorizaram inicialmente o projeto ou que até não apoiaram). Em contraponto, a aparição de tolerância ao erro como indutor de projetos de inovação no setor público reverbera ambientes mais propensos ao aprendizado e tolerantes aos erros (e aos riscos). Estes ambientes possuem maior êxito em seus projetos de inovação no setor público.

A ausência da difusão da inovação no ambiente interno foi vista como barreira ao ouvir relatos sobre a baixa divulgação das iniciativas no meio governamental, não atingindo potenciais usuários. Ao mesmo tempo, a difusão bem executada pôde atingir resultados significativos de uso por adotantes pioneiros (*early adopters*) e o projeto teve maior disseminação, gerando ganhos para o ecossistema público.

Como fator-chave ambivalente de liderança, grande parte das iniciativas que tiveram apoio da alta liderança não tiveram problemas em sua continuidade em outras gestões; das seis que apontaram este fator de liderança como positivo, apenas uma foi descontinuada. Das demais que não tiveram apoio de alta liderança, uma delas foi descontinuada e as outras duas comentaram o forte apelo que tiveram das suas lideranças imediatas para que os projetos tivessem fôlego e conseguissem se perpetuar.

Por outro lado, os recursos vistos como indutores giram em torno da aplicação de metodologias de agilidade e de ganhos de resultados. Wipulanusat *et al.* (2019) pontua que a visão de resultados no setor público pode ser um fator de ganho na busca por eficiência, efetividade e potencial redução de gastos públicos. Este indutor relacionou-se com barreiras de poucos recursos de tecnologia da informação – já que algumas das metodologias de agilidade tiveram origem nesta área de atuação – e de recursos humanos, tendo em consideração que capacitações e disseminação de metodologias ágeis e de inovação podem ter facilitado esta habilidade.

O ambiente externo é o fator-chave menos citado e o menos explorado pelos entrevistados e a sua ausência como ambivalência abre espaço para análise. O ambiente externo não foi citado pelos entrevistados como barreira, porém estes, em grande maioria, não consideraram possibilidades de parcerias com órgãos fora do território público ou estímulos à inovação interna. Durante as entrevistas foi percebido que este tema é visto como um tabu por parte dos entrevistados, pois é entendido que este tipo de relacionamento pode gerar corrupção, um ato condenável. Por outro lado, questiona-se se os servidores são provocados pela instituição, áreas de inovação (como a própria SEPLAG e a área mantenedora do prêmio

e o SEED – ligado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico) e suas lideranças diretas de forma positiva quando o tema é inovação. Interagir com atores fora do ambiente público pode ser uma ação preciosa para pensar e agir de maneira mais inovadora.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificar os principais indutores e barreiras para inovação em iniciativas premiadas pelo Prêmio Inova Minas Gerais foi o objetivo geral deste trabalho. Este objetivo levou em consideração o contexto das iniciativas e suas particularidades. O Prêmio percorreu de iniciativas e projetos que buscavam um governo com mais inovador em diversos setores e níveis. O Prêmio Inova Minas Gerais também laureou projetos de educação e segurança como respostas à problemas atualíssimos para amenizar os danos da covid-19 no Estado.

Foram mapeadas as iniciativas premiadas entre 2016 até 2020, em cada categoria por ano do Prêmio teve um de seus responsáveis entrevistado, com um total de nove iniciativas e dez entrevistados no total. Para entendimento do prêmio e validação da entrevista, a organização do prêmio também foi consultada.

Na literatura, ao identificar definições de inovação no setor público, *cases* de sucesso de inovação no âmbito público em outros países foram levantados indutores e barreiras. Os achados da literatura foram compilados em quatro fatores-chave: ambiente interno, liderança, recursos e ambiente externo. Estes fatores-chave foram norteadores para a construção do roteiro de entrevistas e, conseqüentemente, análise de dados.

Foram encontrados desdobramentos para cada um dos fatores. O fator-chave ambiente interno incluiu aspectos citados pelos entrevistados que envolviam comunicação setorial falha, resistência à inovação, ausência de difusão da inovação interna e burocracia. Como indutores no ambiente interno, foram mencionados engajamento da equipe, tolerância ao erro, iniciativa individual, forte conhecimento técnico, capacidade de articulação institucional e difusão da iniciativa internamente. Tanto os facilitadores como indutores destes fatores-chave correspondem a aqueles encontrados na literatura pesquisada.

Ao realizar a análise das barreiras relacionadas ao ambiente interno, a falta de comunicação intersetorial foi o desdobramento mais citado pelos entrevistados. Ao não construir pontes de diálogo entre diferentes setores ou esferas do setor público, as iniciativas precisam de um maior esforço e perseverança para se desenvolver. Em seguida, a resistência à inovação pôde ser vista por pares ou pelo próprio time envolvido na iniciativa. Por fim, a falta de difusão da inovação internamente e a burocracia foram pontos citados como barreiras, mas citados uma vez cada.

Observando os facilitadores do fator-chave ambiente interno, ponto mais citado pelos entrevistados, sendo o engajamento da equipe o desdobramento principal. Quando a equipe

envolvida “compra a ideia” – termo que foi mencionado diversas vezes nas entrevistas – e há confiança entre os envolvidos para o desenvolvimento de um projeto de inovação, todos ganham. A tolerância ao erro, segundo desdobramento mais citado, foi visto como um fator positivo. Ao entender que o erro pode ocorrer, já que as iniciativas de inovação envolvem grau de incerteza, os times criam vínculos de confiança e se fortalecem, gerando um ambiente de flexibilidade organizacional e de segurança.

O segundo fator-chave, liderança, os entrevistados mencionaram como barreira a falta de apoio da alta liderança e como indutor o apoio da alta liderança e da liderança imediata. Os entrevistados que não mencionaram a liderança imediata como barreira, tiveram este tipo de apoio como facilitador. A liderança foi citada como barreira quando a alta liderança não prioriza projetos de inovação e este perde força. Já a liderança como um facilitador se desdobrou com citações envolvendo o apoio da alta liderança e o da liderança imediata. No caso da alta liderança, no momento em que estas “compram” a ideia do projeto e exercem influência para que este tenha protagonismo, as suas chances de sucesso podem ser mais altas. Para as lideranças imediatas, o líder pode exercer um papel de apoiador, incentivador e aquele que transmite confiança para o grupo mesmo em um projeto de risco.

Em recursos, foram mencionados pelos entrevistados as barreiras de falta de recursos orçamentários, poucos recursos de tecnologia da informação, insuficiência de recursos humanos e poucos recursos logísticos. Os entrevistados mencionaram como indutores no fator-chave recursos o uso de metodologias de inovação, que trouxeram maior visão do andamento e desempenho das iniciativas.

No fator-chave de ambiente externo, a percepção da necessidade atendida do usuário e o apoio da rede federal foram pontos citados pelos entrevistados. Este fator-chave foi citado apenas como indutor, não sendo reconhecido como uma barreira pelos entrevistados.

Foi percebida a ambivalência entre as barreiras e indutores, ou seja, que um fator-chave pôde ser visto tanto de um lado como de outro da moeda. Três fatores se encaixaram como ambivalentes: ambiente interno, liderança e recursos. No fator-chave ambiente interno, a comunicação intersetorial falha vista como uma barreira por algumas iniciativas, sendo que estas não se relacionaram ou se posicionam em silos departamentais, foi o espelho da articulação institucional, ponto visto como positivo por outras iniciativas que conseguiram ter boas interações com diferentes *stakeholders*. Para a resistência à inovação, a tolerância ao erro vem como um oposto complementar. Já a ausência da difusão da inovação internamente foi pontuada como uma barreira quando a iniciativa não pôde se disseminar dentro do

ambiente público e, por outro lado do prisma, a difusão da inovação internamente foi um ponto forte e um indutor para outra iniciativa.

Ao observar a liderança, o desdobramento da falta de apoio da alta liderança pôde ser visto como uma barreira – quando esta não exerceu apoio ou influência institucional – e como um indutor, quando a iniciativa teve o apoio da alta liderança e da liderança imediata. Para o terceiro fator ambivalente, recursos, o uso de metodologias de inovação e resultados foi visto como um indutor que se contrapõe com os poucos recursos de tecnologia da informação e com a insuficiência de recursos humanos.

O ambiente externo foi o fator-chave mencionado apenas como um indutor, não se configurando como um ambivalente. Neste sentido abrem-se oportunidades para explorar e estimular este fator-chave com o entendimento do servidor e suas possíveis articulações com o ambiente externo, interações com universidades, empresas privadas e, também, por meio de consultas diretas com o cidadão para entendimento de necessidades e de diferentes pontos de vista.

Como outras perspectivas descobertas neste trabalho, o reconhecimento foi um dos pontos em comum de todos entrevistados. O sentimento de que o trabalho foi executado com maestria, que fez a diferença e que teve destaque no âmbito governamental e perante a sociedade foi declarado por todos. Neste sentido, evidencia-se que o prêmio contribuiu para a percepção de recompensas para os servidores. O reconhecimento formal advindo do Governador em uma premiação presencial no imponente Auditório Juscelino Kubitschek (CAMG) foi lembrada com grande saudosismo pelos que viveram este momento e por um sentimento de desejo pelos que vivenciaram a premiação em ano de pandemia pela COVID-19 - em que a premiação foi realizada de forma *online*.

O reconhecimento por meio de recompensas financeiras é uma consequência do prêmio, porém, não repercute como um aumento salarial, mas sim uma bonificação pontual. O Prêmio e a consequente premiação vêm para celebrar e coroar um trabalho já realizado por uma equipe durante todo um ano. A celebração coletiva, além do reconhecimento do prêmio feito em cerimônia formal, vem na forma de eventos de integração entre a equipe: os “churrascos”. Alguns dos entrevistados citaram que o prêmio em dinheiro foi convertido para um momento coletivo entre os envolvidos na execução da iniciativa.

O Prêmio também foi visto como uma fortaleza para grande parte das iniciativas para que pudessem ser perpetuadas em outros âmbitos governamentais, para aumento de poder de barganha em âmbito legislativo (caso seja aplicável), ganho de visibilidade dentro da

secretaria ou órgão ao qual estivesse vinculada e até a perpetuação do projeto entre gestões governamentais.

Como resultados da pesquisa, sugere-se os seguintes aperfeiçoamentos para a execução do prêmio e suas futuras edições: investir em capacitação de ferramentas de inovação para os servidores públicos, o que pode abrir portas ao entendimento do processo de inovação e criação de novas iniciativas, além de sofisticar aprimorar as existentes e rotinas de trabalho de outros servidores. Seria importante ainda, atuar na disseminação das iniciativas de inovação antes mesmo do Prêmio, afinal este funciona como uma vitrine, mas estas devem ter possibilidades de difusão quando estão sendo realizadas. O acompanhamento das iniciativas premiadas também é um ponto que deve ser observado, afinal, houve a descontinuidade de duas das iniciativas pesquisadas. Mensurar o impacto das iniciativas dentro do Estado e sua continuidade mostra-se um desafio de gestão da inovação e de perpetuação dos resultados.

Para projetos futuros sugerem-se que a categoria Ideias Inovadoras seja pesquisada quanto à sua efetividade, sua implementação, sua disseminação quanto aos servidores e junto ao ambiente organizacional.

Ainda para projetos futuros, observando-se iniciativas implementadas já premiadas, sugere-se que sejam investigados outros fatores como a cultura organizacional, gestão de pessoas, gestão de mudanças e inovação aberta. O estudo sobre aspectos de reconhecimento, interesse e motivações na participação dos servidores em prêmios de inovação pode ser uma recomendação para futuros trabalhos. Uma relação entre as iniciativas premiadas e ações de intraempreendedorismo no setor público podem ser estudadas, principalmente para aquelas iniciativas que tiveram forte caráter de execução autônoma e individual dos inovadores.

Este projeto trouxe contribuições empíricas sob um objeto de pesquisa de relevância no Governo do Estado de Minas Gerais. Ao observar as iniciativas premiadas a fundo, diversas realidades e perspectivas são encontradas. Pontos convergentes aparecem e problemas estruturais também: relacionados ao desgaste no ambiente interno e a tentativa dos servidores de se renovar e inovar, fazer mais com recursos escassos, lideranças que podem incentivar ou desestimular o desenvolvimento da inovação e, por fim, a interação ainda tímida com o ambiente externo. Perceber ambivalências entre fatores indutores e barreiras foi um achado relevante para este trabalho ao analisar iniciativas de inovação.

Um prêmio, em síntese, é um instrumento de reconhecimento e, para os servidores premiados, o valor monetário da premiação é um motivador secundário, o principal é o reconhecimento da iniciativa, do seu trabalho e da sua equipe internamente. No contexto do

Prêmio Inova Minas Gerais, nota-se que as inovações reconhecidas exerceram impacto e transformam, aos poucos, o ambiente dentro do setor público e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ARISAWA, E. D.; MOREIRA, M. F.. Duas décadas de premiação, quantas de inovação? O papel da difusão no Prêmio Enap. **Cadernos EBAPE BR**, Rio de Janeiro, p. 988-1001, jul. 2019.
- ARUNDEL, A.; BLOCH, C.; FERGUSON, B. **Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals**. Research Policy, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. **Relatório Setorial 2020 Macrossetor de TIC**. São Paulo, março de 2021. . Disponível em: <<https://brasscom.org.br/pdfs/relatorio-setorial-2020-macrossetor-de-tic/>>. Acesso em: 24 May 2021.
- AUSTRALIAN NATIONAL AUDIOT OFFICE. **Public Sector Innovation: A Review of the Literature | Supplement to the Better Practice Guide**. Australia, 2009.
- AVLONITIS, G. J., KOUREMENOS, A., & TZOKAS, N. (1994). **Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat**. European Journal of Marketing, 28(11), 5–28.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P.. **O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo**. Revista de Administração-RAUSP, v. 40, n. 2, p. 159-171, 2005.
- BARBOSA, E. **Interactividade: a grande promessa do jornalismo on-line**. Minho, Portugal: Universidade do Minho. 2009.
- BENDASSOLLI, P. F.. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.
- BENNET, J.F., DAVIDSON, M.J., GALEAND, A.W., **Women in construction: A comparative investigation into the expectations and experiences of female and male construction under graduates and employees**. Women in Management Review, vol. 14, n o 7, 1999, p. 273-279.
- BERNIER, L., HAFSI, T., DESCHAMPS, C.. **Environmental Determinants of Public Sector Innovation: A study of innovation awards in Canada**. Public Management Review, 17:6, 834-856, 2015.
- BERGUE, S. T. . **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BOVAIRD, T. 2007. **“Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services.”** Public Administration Review 67 (5): 846–860. doi:10.1111/puar.2007.67.issue-5.
- BORCHARDT, P. ; SANTOS, G. V. dos.. Gestão de idéias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 11,

n. 1, p. 203, 2014. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301413>>. Acesso em: 2 May 2021.

BORINS, S., WALKER, R. M. **Many are Called but Few are Chosen: Modeling the Selection Process for the Innovations in American Government Awards**, Cambridge, MA: Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2012, Harvard Kennedy School.

BORINS, S. **Innovations in Government**, Washington, DC: 2008. Brookings Institution.

BORINS, S. (2006). **The Challenge of Innovating in Government**. IBM Center for The Business of Government. USA.

BOWDEN, A. (2005). **Knowledge for Free? Distributed Innovation as a Source of Learning**. *Public Policy and Administration*, 20(3), 56-68.

BLOCH, C.; BUGGE, M. **Public sector innovation—From theory to measurement**. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27(), 133–145. 2013.

BRASIL. Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE**. Brasília, abril de 2019.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Pesquisa ENAP. **Inovações na Gestão Pública Federal. Balanço de cinco anos do Concurso organizado pela ENAP / Pesquisa ENAP** — Brasília: ENAP, 2001.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Brasília, junho de 2014.

BRANDAO, S. M. e BRUNO-FARIA, M. F. **Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes**. IPEA, 2017.

BRUN, J. P., & DUGAS, N. (2005). **La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens**. *Gestion*, 30, 79-88.

CALDART, Roseli Salette. Educação do campo: notas para uma análise de percurso. *Trab. Educ. Saúde*, Rio de Janeiro, v. 7 n. 1, p. 35-64, mar./jun.2009.

CEDRO, M. **Pesquisa social e fontes orais: particularidades da entrevista como procedimento metodológico qualitativo**. *Revista Perspectivas Sociais*. Pelotas, Ano 1, N. 1, p. 125-135, março/2011.

CHESBROUGH, H. **Modelos de Negócios Abertos**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2013.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CISCO. **Cidade Administrativa de Minas Gerais conta com uma das maiores infraestruturas de TI do país.** 2010. Disponível em: <https://www.cisco.com/c/m/pt_br/cases/cidade-administrativa-de-mg-redes.html>. Acesso em: 2 May 2021.

CLARK, J.; B. GOOD; P. Simmonds (2008). **Innovation in the Public and Third Sector.** NESTA Innovation Index Working Paper.

CUNHA, C. de. **PLANO DECENAL: fundamentos, trajetória e alcance social.** Em **Aberto.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, ano 13, n.59, jul./set. 1993. ISSN 0104-1037

CUNHA, C. R. L. **A transformação digital do governo federal brasileiro: analisando as recomendações dos organismos internacionais.** 2019. Monografia (Especialização). ICX - DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, 2019.

CRESSWELL, K, Sheikh, A. **Organizational issues in the implementation and adoption of health information technology innovations: An interpretative review.** International Journal of Medical Informatics 82 (2013) e73–e86. Elsevier Ireland, 2012.

CROSSAN, M. M., & APAYDIN, M. (2010). **A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature.** Journal of Management Studies, 47(6)

DAHIYA, Menal. A tool of conversation: Chatbot. **International Journal of Computer Sciences and Engineering**, v. 5, n. 5, p. 158-161, 2017.

DE NEGRI, F., ZUCOLOTO, G., MIRANDA, P., KOELLER, P.. **Ações governamentais para acelerar a pesquisa científica e a inovação frente à pandemia.** Ipea.gov.br, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10115>>. Acesso em: 24 Apr. 2021.

DEWES, F.; NEVES, F. M.; JUNG, C. F.; CATENC, C. S.. **Ambientes e estímulos Referências bibliográficas favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos.** Revista Venezolana de Gestión Tecnológica (Espacios), v. 38, n. 8, p. 6, 2012.

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.

DOWBOR, L. **Educação e desenvolvimento local.** In: MAFRA, Jason [et al.] (org.). Globalização, Educação e Movimentos Sociais: 40 anos da Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire: Editora Esfera, 2009.

DOWNS, A. 1967. **Inside Bureaucracy.** Boston, MA: Little, Brown and Company.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M.. **Remuneração e recompensas.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

EGGERS, W. D., & SINGH, S. K. (2009). **The Public innovator's playbook: Nurturing bold ideas in government**. Cambridge, United States: Ash Institute, Harvard Kennedy School.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019.

ERDMANN, A. L.. A importância da publicação científica no contexto acadêmico. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/22882/pdf>>. Acesso em: 2 May 2021.

ETZKOWITZ, H. ; ZHOU, C.. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo**. Estudos Avançados, v. 31, n. 90, p. 23–48, 2017.

FERREIRA, R. de A.; ROCHA, E. M. P. da; CARVALHAIS, J. N. **Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no Estado de Minas Gerais**. INMR - Innovation & Management Review, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 07-27, 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100929>. Acesso em: 5 dez. 2020.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRASER, N.. **From Redistribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a PostSocialist Age**. In: New Left Review. London: n. 212, 1995.

FREIRE, P.. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREEMAN, C. **Networks of innovators: a synthesis of research issues**. Research Policy, n. 20, n. 5, p. 499-514, 1991.

FRIO, R. S., BRASIL, V. S.. Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 135–147, 2016.

FUNDAÇÃO FHC. **Pandemia e transformação digital: as mudanças nas vidas das empresas e das pessoas**, 2020. Fundacaoofhc.org.br. Disponível em: <<https://fundacaoofhc.org.br/iniciativas/debates/pandemia-e-transformacao-digital-as-mudancas-na-vida-das-pessoas-e-das-empresas>>. Acesso em: 24 Apr. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, V. T. S. *et al.* A pandemia da covid-19: repercussões do ensino remoto na formação médica. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 44, n. 4, 2020.

GOVERNO FEDERAL. **O que é**. Governo Digital. 2021a. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital>>. Acesso em: 16 de mai de 2021.

GOVERNO FEDERAL. Transformação Digital. 2021b. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/paineis-de-monitoramento-e-indicadores/transformacao-digital#:~:text=O%20potencial%20da%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital,de%20burocracia%2C%20tamb%C3%A9m%20nos%20transformamos.>> Acesso em: 16 de maio de 2021.

GOVERNO FEDERAL. **Secretaria de Governo Digital (SGD)**. Governo Digital. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/secretaria-de-governo-digital-sgd>>. Acesso em: 16 May 2021c.

BORGES, R. S. G. [et al]. **Manual expresso para redação de TCC na área de gestão**. 1. Ed. – Jundiaí, Sao Paulo: Paco Editorial, 2020.144 p. 21 cm. ISBN: 978-65-5840-249-7

HADJIMANOLIS, A. **The barriers approach to innovation**. In: SHAVININA, L. V. (Org.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, p. 559-571, 2003.

HARTLEY, J., E. SØRENSEN, and J. TORFING. 2013. **“Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market- Competition and Organizational Entrepreneurship?”** *Public Administration Review* 73 (6): 821–830.

HARVARD KENNEDY SCHOOL, **Innovations in American Government Awards**. Disponível em: <https://ash.harvard.edu/innovations-american-government-awards>. Acesso em: out. de 2020.

HODGES, Charles & MOORE, Stephanie & LOCKEE, Barbara & TRUST, Torrey & BOND, Mark. (2020). **The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/340535196_The_Difference_Between_Emergency_Remote_Teaching_and_Online_Learning/citation/download>. Acesso em: 25 Apr. 2021.

HONNETH, A. (2003). **Luta por reconhecimento** (L. Repa, trad.). São Paulo: Editora 34 (Original publicado em 1992).

IDENE. **Cidade Administrativa**. Mg.gov.br. Disponível em: <<http://www.idene.mg.gov.br/cidadao/cidade-administrativa>>. Acesso em: 2 May 2021.

ISIDRO-FILHO, A.. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Wilber. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap-Ipea, 2017. 266 p. cap.8, p. 165-178.

JORNAL DA USP. **Educação em tempos de ensino remoto**. Jornal da USP. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/artigos/educacao-em-tempos-de-ensino-remoto/>>. Acesso em: 25 Apr. 2021.

JORNAL HOJE EM DIA. **Programa de agricultura familiar quer levar alimentos direto do produtor para a mesa do consumidor**. 2015. Disponível em: <<https://www.hojeemdia.com.br/almanaque/gastronomia/programa-de-agricultura-familiar-quer-levar-alimentos-direto-do-produtor-para-a-mesa-do-consumidor-1.323214>>. Acesso em: 2 May 2021.

- KANTER, R. 1988. **“When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations,”** Research in Organizational Behavior 10, 169-211.
- KOCH, P.; J. HAUKNES (2005). **On innovation in the public sector – today and beyond.** Second revised edition, Public Report No. D20
- KON, A. **Eossistemas de inovação: a natureza da inovação em serviços.** RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 7, n. 1, Ed. Esp. Eossistemas de Inovação e Empreendedorismo, p. 14-27, 2016.
- 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.
- LINHART, D., LINHART, R., **L’évolution de l’organisation du travail,** dans Kergoat, J., Boutet, J., Jacob, H., Linhart, D. (dir.), Le monde du travail, La D écouverte, 1998.
- MACIEL, C. S. F. S.. **Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades.** Liinc Em Revista, 16(2), e5240. 2020.
- MANAGEMENT ADVISORY COMMITTEE [MAC]. (2010). **Empowering change: Fostering innovation in the Australian public service.** Canberra, Australia: Australian Public Service Commission.
- MANIFESTO ÁGIL. **Princípios por trás do Manifesto Ágil.** 2001. agilemanifesto.org. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>>. Acesso em: 16 de mai de 2021.
- MARSDEN, G., K. T. FRICK, A. D. MAY, and E. DEAKIN. 2011. **“How Do Cities Approach Policy Innovation and Policy Learning? A Study of 30 Policies in Northern Europe and North America.”** Transport Policy 18 (3, SI): 501–512. doi:10.1016/j.tranpol.2010.10.006.
- MEIJER, A., THAENS, M.. **The Dark Side of Public Innovation.** Public Performance & Management Review, 2020.
- MINAS GERAIS. Decreto n. 44077, de 21 de julho de 2005. **Cria o “Prêmio Excelência em Gestão Pública” no âmbito do Poder Executivo Estadual.** Minas Gerais, jun. de 2005.
- MINAS GERAIS. Decreto n. 46976, de 04 de maio de 2016. **Cria o “Prêmio Inova Minas Gerais” no âmbito do Poder Executivo Estadual.** Minas Gerais, mai. de 2017.
- MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. **Denúncias registradas pelo Ligue 180 aumentam nos quatro primeiros meses de 2020. 2020.** Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/maio/denuncias-registradas-pelo-ligue-180-aumentam-nos-quatro-primeiros-meses-de-2020>>. Acesso em: 24 Apr. 2021.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a doença.** Saude.gov.br. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>>. Acesso em: 24 Apr. 2021.

MITCHELL, T. R. **Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts**, in L. L. CUMMINGS and B. M. STAW (Org.). *Research in Organizational Behavior*, v. 19. Greenwich, CT: JAI Press, 1997, p. 60-62.

MOORE, M.; HARTLEY, J.. **Innovations in governance**. *Public Management Review*, 10:1, 3-20., 2008.

MOORE, J. E. **The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems**. New York: Harper Paperbacks 1997.

MOREIRA, J. A., HENRIQUES, S., BARROS, D.. **Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia**. *Dialogia*, n. 34, p. 351-364, 2020.

MULGAN, G. and ALBURY, D. 2003. **Innovation in the Public Sector**. London: Cabinet Office Strategy Unit.

NASSUNO, M. **Inovação na administração pública estadual: o 1o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais**. *Revista do Serviço Público Brasília* 58 (1): 77-96 Jan/Mar 2007.

NOFFS, N. A., SANTOS, S. S.. **O desenvolvimento das metodologias ativas na educação básica e os paradigmas pedagógicos educacionais**. *Revista e-Curriculum*, São Paulo, v.17, n.3, p. 1837-1854 out./dez. 2019

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. **SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation**. In: LITTLE, S.; QUINTAS, P.; RAY, T. (Ed.). *Managing knowledge an essential reader*. London: Sage, 2002. OECD. **Core skills for public sector innovation: a beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations**. 2017. Disponível em: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf. Acesso em: out. de 2020.

OCDE. **Recommendation of the council on digital government strategies**. 2015a. Public Governance and Territorial Development Directorate. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>>. Acesso em: 16 de mai de 2021.

JORNAL DA USP. **Orçamento 2021 compromete o futuro da ciência brasileira**. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/orcamento-2021-compromete-o-futuro-da-ciencia-brasileira/>>. Acesso em: 2 Sep. 2021.

PÄRNA, O; TUNZELMANN, N., Nick (2007). **Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia**. *Information Polity*, 12(3), 109–125.

PELLEGRIN, I. de, BALESTRO, M. V., Junior, J. A. V. A, Caulliraux, H. M. **Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação**. *R.Adm.*, São Paulo, v.42, n.3, p.313-325, jul./ago./set. 2007

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. Fundamentos de pesquisa em **enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004

POLLAK, M. **Memória e Identidade Social**. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992, p. 200-212.

Prêmio Innovare - **Premiando boas práticas**. Premioinnovare.com.br. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/>>. Acesso em: 6 Dez. 2020.

Prêmio Inova - **Minas Gerais**. Mg.gov.br. Disponível em: <http://www.premioinova.mg.gov.br/trabalhos_premiados>. Acesso em: 01 mar. 2020.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software**. 6ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

PRODEST. **INOVES - Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo**. INOVES. Disponível em: <<https://inoves.es.gov.br/>>. Acesso em: 6 Dec. 2020.

QUEIROZ, R. G. M., CKAGNAZAROFF, I. B., **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público**. Revista de Administração Publica. Rio de Janeiro 44(3):679-705, Maio/jun. 2010

READ, A. (2000). **Determinants of successful organisational innovation: a review of current research**. Journal of Management Practice, 3(1), 95-119.

BRASSCOM. **Relatório Setorial 2020 Macrossetor de TIC**. Brasscom, 2021. Disponível em: <<https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-2020-macrossetor-de-tic/>>. Acesso em: 12 de ago de 2021.

ROBERTS, N. C. 2000. **“Wicked Problems and Network Approaches to Resolution.”** International Public Management Review 1 (1): 1–19.

ROCHA, F. M.. **A CIDADE ADMINISTRATIVA** Uma nova localidade para a Administração Pública e sua caracterização como um empreendimento gerador de viagens – um estudo de caso sobre a Solução de Transportes. 2010. 97 p. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010.

RODRIGUES, C. L., **EDUCAÇÃO NO MEIO RURAL**: Um estudo sobre salas multisseriadas. 2009. 209 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital / David L. Rogers ; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. -- 1. ed. -- São Paulo : Autêntica Business, 2017.

ROGERS, E. (2003), **Diffusion of Innovations**, Free Press, New York.

RONCARATTI, L, HARTZ, M., JUNIOR, J. V. JUDICE, A.. **Redesenho De Serviços Públicos e Transformação Digital: Combinando Abordagens e Metodologias Ágeis Com Foco no Cidadão**. Em Inovação e Políticas Públicas: Superando O Mito da Ideia, Pedro Cavalcante, Org.. Brasília, 2019. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 1a edição.

RONDINI, C. A., PEDRO, K. M., & DUARTE, C. dos S. (2020). **Pandemia do covid-19 e o ensino remoto emergencial: mudanças nas práxis docente**. *EDUCAÇÃO*, 10(1), 41–57. <https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v10n1p41-57>

RUIZ, A. A. P. L. *et al.* **Pandemia covid-19 e a aceleração da transformação digital nos serviços públicos: uma proposta de intervenção cidadã Unesp Prep@ ara**. Mídia, cultura inovativa e economia criativa em tempos pandêmicos, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Juliano-Carvalho-2/publication/348357631_Pandemia_covid-19_e_a_aceleracao_da_transformacao_digital_nos_servicos_publicos_uma_proposta_de_intervencao_cidada_Unesp_Prepara/links/5ffa046d299bf140888576cc/Pandemia-covid-19-e-a-aceleracao-da-transformacao-digital-nos-servicos-publicos-uma-proposta-de-intervencao-cidada-Unesp-Prepara.pdf>. Acesso em: 03 de jun. de 2021.

SAHNI, N.R., M. WESSEL, C.M. CHRISTENSEN, **Unleashing breakthrough innovation in government**, Stanford Social Innovation Review, 2013, 11, 27-31

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Prêmio Mario Covas**. Sp.gov.br. Disponível em: <<http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/>>. Acesso em: 6 Dec. 2020.

SOUZA, K. M. O., AZEVEDO, C. S., OLIVEIRA, S. S. **A dinâmica do reconhecimento: estratégias dos Bombeiros Militares do Estado Rio de Janeiro**. Saúde em Debate, v. 41, n. spe2, p. 130–139, 2017.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança** Revista do Serviço Público Brasília 56 (3): 259-276 Jul/Set 2005

THIRY-CHERQUES, H. R. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento**. Revista PMKT. n.3, p.20-27, 2009.

TIDD, J. e BESSANT, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Grupo A, Porto Alegre, 2019.

TORFING, J. (2018): **Collaborative innovation in the public sector: the argument**, Public Management Review, DOI: 10.1080/14719037.2018.1430248

TORUGSA, N. A., ARUNDEL, A. **Complexity of Innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes**. Public Management Review, 18:3, 392-416, 2016.

WAINTRUP, F., DENNIELOU, T. **Innovating to Modernise the Public Sector in France**. In ONU. Innovation in the Public Sector: country experiences and Policy Recommendations. New York and Geneva, 2017.

UN WOMEN. **COVID-19 and violence against women and girls: Addressing the shadow pandemic | Digital library: Publications, 2020**. Disponível em: <<https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/06/policy-brief-covid-19-and-violence-against-women-and-girls-addressing-the-shadow-pandemic>>. Acesso em: 24 Apr. 2021.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A. de; DI SERIO, L. C. **Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura.** Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

ZELNBABIC, D. 2015. **“Fostering Innovation through Innovation Friendly Procurement Practices: A Case Study of Danish Local Government Procurement.”** Innovation-The European Journal of Social Science Research.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 – Roteiro de Entrevistas

Preâmbulo

Este roteiro de entrevistas faz parte de pesquisa acadêmica de dissertação da mestranda Caroline Almeida Nobre, orientada pela Prof. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges e coorientada pelo Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz. Esta pesquisa está vinculada ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais, no Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

A finalidade é coletar as experiências e percepções obtidas pelas lideranças das iniciativas premiadas no Prêmio Minas Inova entre o período de 2016 e 2020. A participação dos Entrevistados é voluntária e será realizada por meio de uma videoconferência. Essa entrevista deve durar de 40 a 45 minutos e será gravada apenas para facilitar na transcrição, os seus dados pessoais serão preservados, assim como o nome da instituição a que você pertence.

Identificação inicial:

Nome:

Instituição:

Cargo que ocupava na época:

Tempo na instituição:

Tempo na função:

Função que desempenha atualmente:

BLOCO 1 - SOBRE O ENTREVISTADO E SUAS MOTIVAÇÕES

1. Qual era o seu cargo na época em que a iniciativa foi premiada? Qual tipo de vínculo você possuía com organização pública naquela época?
2. Como você ouviu falar do Prêmio Minas Inova?
3. Foi a primeira vez que você concorreu ao prêmio? Se sim, como foram as experiências anteriores (esta pergunta será feita apenas para os respondentes da segunda edição em diante). Se não, o que te motivou a se inscrever para concorrer ao prêmio?
4. Você foi incentivado de alguma forma a se inscrever para o prêmio?
5. Quais competências individuais você percebe que foram importantes para a sua participação?

BLOCO 2 - SOBRE A INICIATIVA PREMIADA

6. Você pode me contar como a iniciativa premiada foi elaborada?
7. Em algum momento a ideia foi modificada ou flexibilizada? Se sim, por qual motivo?
8. Quem foram os envolvidos na ideação da iniciativa? E na execução? Houve alguma ferramenta de inovação utilizada neste período?
9. Você utilizou algum benchmarking ou iniciativa externa (de outros governos ou de outros setores da sociedade) no momento de elaboração desta iniciativa?
10. Em algum momento da elaboração da iniciativa o público atingido foi consultado?
11. Você teve interfaces com outras áreas dentro do setor governamental ou com agentes externos (servidores de diferentes áreas, parceiros públicos ou privados, startups, cidadãos)?
12. Foi necessário a presença de algum ator externo para a execução da iniciativa?
13. Quais foram as suas principais dificuldades durante o desenvolvimento da iniciativa?
E em sua execução?
14. Houve algum conflito (entre a equipe ou com outras áreas) durante a execução da iniciativa?
15. Você consegue perceber quais os fatores mais importantes para a execução da iniciativa?
16. Como foi a difusão da iniciativa?
17. E nos dias atuais, como está a iniciativa?
Em caso de continuidade: Quais os principais resultados obtidos?

Em caso de descontinuidade: Quais os motivos que levaram à descontinuidade da iniciativa?

BLOCO 3 - AMBIENTE INTERNO

18. Como você classificaria a liderança institucional (secretário, subsecretário, por exemplo) como ponto de influência para a iniciativa? Houve algum tipo de estímulo por parte da liderança para potencializar este projeto inovador?
19. Como você classificaria a equipe envolvida para a execução desta iniciativa? A equipe possuía algum conhecimento anterior na área de inovação?
20. Em um contexto geral, como você avalia a flexibilidade organizacional (por exemplo: tolerância aos erros, propensão ao risco) durante a execução desta iniciativa?
21. Em algum momento houve escassez de algum tipo de recursos (recursos orçamentários-financeiros e materiais, estrutura organizacional, recursos tecnológicos, por exemplo) na elaboração e desenvolvimento da iniciativa?
22. Você utilizou algum mecanismo ou metodologia de gestão de projetos ou de gestão de inovação para o desenvolvimento e acompanhamento da iniciativa?
23. Foram criados indicadores para o acompanhamento da iniciativa? Se sim, quais? Se não, como era feito o acompanhamento de resultados?

BLOCO 4 – ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

24. Como você avalia a sua experiência durante o Prêmio?
25. Qual foi o seu maior motivador a se inscrever no Prêmio?
26. O quanto você acha que o Prêmio contribuiu para que a sua ideia fosse implementada?
27. Você poderia mensurar o quanto foi investido em recursos financeiros para que a iniciativa fosse implementada?

Agradecimentos finais ao Entrevistado.

APÊNDICE 02 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título Provisório da Dissertação: Barreiras e indutores para implementação de iniciativas de inovação no setor público: análise sobre o Prêmio Inova Minas Gerais

Pesquisador Principal: Prof. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges e Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

Pesquisador Assistente: Caroline Almeida Nobre

Caro (a) Senhor(a),

A UFMG, representada pela mestranda em inovação, Caroline de Almeida Nobre, registro acadêmico 2018714656, convida V. Sa. para participar, de forma voluntária, da pesquisa supracitada. O objetivo desse estudo é analisar identificar os principais indutores e barreiras para a implementação dos projetos de inovação premiados pelo Prêmio Inova Minas Gerais, instituído pelo Governo do Estado de Minas Gerais em suas quatro primeiras edições que datam do período de 2016 à 2020. Para tanto, serão realizadas entrevistas semiestruturadas, individuais, com servidores públicos com papel de liderança na implementação das ideias premiadas.

Ao participar deste estudo, V. Sa. permitirá que os pesquisadores percebam, apenas, a opinião dos participantes da pesquisa sobre os potenciais indutores e barreiras para a inovação em iniciativas do Setor Público. Portanto, não incluem esse estudo questões de foro íntimo, nem implica o levantamento de questões pessoais ou quaisquer constrangimentos psicológicos, bem como qualquer ocorrência de riscos éticos e riscos ao vínculo empregatício do Entrevistado. Conforme os princípios éticos que regem essa pesquisa (seguindo a normatização prevista na Resolução 462/2012-CNS/MS) asseguramos que toda e qualquer informação será sigilosa e tratada anonimamente garantindo que não haverá desconforto e riscos decorrentes da sua participação na pesquisa.

Reiteramos que as informações prestadas serão utilizadas para fins desta pesquisa científica e de outras atividades estritamente acadêmicas, como dissertações de mestrado, teses de

doutorado e artigos científicos. A privacidade e o sigilo serão igualmente mantidos em todas as etapas da pesquisa, assegurando o registro anônimo dos dados.

O presente estudo não oferece outros riscos ao participante, de modo que a proposta é apenas entrevistá-lo, com o objetivo de registrar sua percepção quanto ao desenvolvimento da iniciativa premiada no Premio Inova Minas Gerais. No entanto, se o participante se sentir desconfortável ao responder a pesquisa, pode interromper o processo a qualquer momento que julgar necessário.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento, de forma livre, para participar desta pesquisa. Portanto solicitamos, por favor, que preencha os itens abaixo.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

DADOS DO (A) VOLUNTÁRIO (A) DA PESQUISA:

Nome Completo:

RG:

Telefone:

Email:

_____, _____, ____, de _____, 2020.

Assinatura

Cidade

Data

DADOS DO (A) PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL:

Nome Completo: Caroline

RG:

Telefone:

Email:

_____, _____, ____, de _____, 2020.

Assinatura

Cidade

Data

Fonte: Elaborado pela autora.

**APÊNDICE 03 – Listagem de Iniciativas Premiadas pelo Prêmio Inova Minas Gerais no
Período De 2016 A 2020**

Iniciativas premiadas no 1º Prêmio Inova Minas Gerais (2016) na categoria Inovação em Processos

1º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2016) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM PROCESSOS		
1º LUGAR	MG App: mobilidade na prestação de serviços públicos no Estado de Minas Gerais	Izabela França Rodrigues
2º LUGAR	A Qualidade do Gasto Público como Ferramenta de Enfrentamento à Crise Hídrica de 2015 em Minas Gerais	Pedro Vinicius Campos
3º LUGAR	Otimização do processo de programação e distribuição de cotas orçamentárias	Rodrigo Eduardo De Deus Castilho
MENÇÃO HONROSA	“Escritório Digital” – Abolição do papel e aposta na tecnologia como ferramenta para se reinventar a atividade de apoio ao trabalho do Procurador do Estado de Minas Gerais	Gustavo Luiz Freitas de Oliveira Enoque

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 1º Prêmio Inova Minas Gerais (2016) na categoria Inovação em Políticas Públicas

1º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2016) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS		
1º LUGAR	Estratégia da Regionalização da Assistência Farmacêutica (ERAF)	Homero Cláudio Rocha Souza Filho
2º LUGAR	Feira da Agricultura Familiar e Urbana da Cidade Administrativa - Do Campo pra CA!	Lucas de Oliveira Scarascia
3º LUGAR	Mediação de Conflito como Processo de Transformação Social	Dalva Estela Leite do Nascimento
MENÇÃO HONROSA	E-book "Contos de Minas"	Rafael Oliveira

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 2º Prêmio Inova Minas Gerais (2017) na categoria Inovação em Processos

2º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2017) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM PROCESSOS		
1º LUGAR	Resolução de litígios contratuais envolvendo a Administração Pública e um ente privado por meio de arbitragem extrajudicial	Leonardo Nunes de Souza
2º LUGAR	Painel de gerenciamento de dados de execução contratual, orçamentária e financeira dos órgãos do poder executivo por meio de ferramenta de Business Intelligence (BI): Relatório	Pedro Lucas Fonseca Braga

	Operacional Web	
3º LUGAR	Inventário APP: Modernização da gestão patrimonial mobiliária do Estado de Minas Gerais	Hudson Ferreira Botelho
MENÇÃO HONROSA	Portal de Informações da Dívida - Racionalização de Processos, Eficiência e Transparência da Gestão da Dívida Pública Fundada Estadual	Daniel Comanduci Nascimento

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Nota: Quadro elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 2º Prêmio Inova Minas Gerais (2017) na categoria Inovação em Políticas Públicas

2º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2017) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS		
1º LUGAR	A Experiência de Minas Gerais Na Assistência Técnica para Elaboração e Adequação dos Planos Municipais de Educação em Conformidade com o Novo Plano Nacional de Educação - Lei nº13.005/2014	Diego Roger Ramos Freitas
2º LUGAR	Dupla Poda da Videira	Murillo de Albuquerque Regina
3º LUGAR	Biblioteca Asas da Liberdade	Gilton Alves Costa
MENÇÃO HONROSA	Atendimento Educacional ao Escolar Hospitalizado: Projeto Classe Hospitalar	Jacqueline Luiz Leite Dantas

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Nota: Quadro elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 3º Prêmio Inova Minas Gerais (2018) na categoria Inovação em Gestão Governamental

3º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2018) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM GESTÃO GOVERNAMENTAL		
1º LUGAR	Implantação do Processo Eletrônico no Governo do Estado de Minas Gerais	Fabício de Barros Salum
2º LUGAR	SEF Atendimento - O papel da tecnologia na disseminação da transformação digital do serviço público	Mariana Godinho da Cruz
3º LUGAR	Regras de ouro do Sistema Prisional	Marcio José da Silva
MENÇÃO HONROSA	Chatbots de Ajuda - comunicação assertiva com os servidores	João Vitor Silva Fonseca

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Nota: Quadro elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 3º Prêmio Inova Minas Gerais (2018) na categoria Inovação em Políticas Públicas

3º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2018) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS		
1º LUGAR	Eleição digital do Conselho Estadual de Política Cultural - CONSEC: ampliando a participação e a representatividade regional nas políticas públicas de cultura em Minas Gerais	Adriana de Cássia Barbosa

2º LUGAR	Vigiles - Revista de Defesa Civil, Defesa Social e Segurança Pública	Alina Gomide Vasconcelos
3º LUGAR	EaD sem fronteiras: Língua Brasileira de Sinais nas Minas Gerais	Priscila Rondas Ramos Cordeiro Torres Fontes
MENÇÃO HONROSA	Tratamento de efluentes na garantia da saúde da família e na conservação do solo e água	Diego Cesar Veloso Rezende

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Nota: Quadro elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 4º Prêmio Inova Minas Gerais (2019) na categoria Iniciativas Implementadas com Sucesso

4º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2019) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO		
1º LUGAR	Sistema Ponto Digital: mais economia e eficiência na gestão de Recursos Humanos do Estado	João Vítor Silva Fonseca
2º LUGAR	ENEM na Escola	Renato Lopes
3º LUGAR	Escola de Formação em Direitos Humanos (EFDH) de Minas Gerais	Fernanda Márcia de Lima Jales
MENÇÃO HONROSA	Registro Automático de Empresas	Henrique Peixoto Petrocchi da Costa

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Nota: Quadro elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 5º Prêmio Inova Minas Gerais (2020) na categoria Inovação em Processos Organizacionais

5º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2020) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS		
1º LUGAR	Gestão na ponta dos dedos	Emanuel de Oliveira Dias (CEE)
2º LUGAR	FiscWeb MG. A facilidade da fiscalização de contratos na palma da sua mão	William Peter Silva (SEPLAG); Josiane Vidal Vimieiro (SEPLAG); Petterson Ferreira Salles (SEPLAG); Marcus Vinicius Borges de Aguiar (UEMG); Vinicius Pereira Gonçalves (SEPLAG); Angele Same Dias Pinto (SEPLAG); Leonardo Vicente de Macedo Ornelas (SEPLAG)
3º LUGAR	Itinerários Avaliativos - Inovação e Evidências para os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas de Minas Gerais	Magno Peluso (SEE); Daniela Oliveira Rocha (SEE) Lília Borges; Luísa Souza Costa (SEE); André Correa de Oliveira (SEE); Wagner Eustáquio Oliveira da Costa (SEE).
MENÇÃO HONROSA	Criação do sistema do ICMS Turismo	Ana Patrícia Gusmão (Secult); Alexandre Miguel de Andrade Souza (Sedese); Rafaella Candelária Lemos (Secult); Fabiane de Oliveira Barbosa (Secult); Leonardo Diniz Souza (Secult).

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Nota: Quadro elaborado pela autora.

Iniciativas premiadas no 5º Prêmio Inova Minas Gerais (2020) na categoria Inovação em Políticas Públicas

5º PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS (2020) - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS COM SUCESSO NA CATEGORIA INOVAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS		
1º LUGAR	FRIDA- Atendente virtual da delegacia da mulher (acolhimento, simplicidade, eficiência e agilidade no atendimento das meninas e mulheres vítimas de violência doméstica)	Ana Rosa Campos (PCMG)
2º LUGAR	e-PTA - Processo Tributário Administrativo Eletrônico: Gestão Pública Digital, Accountability, Efetividade e Sustentabilidade	William Peter Silva (SEPLAG); Josiane Vidal Vimieiro (SEPLAG); Petterson Ferreira Salles (SEPLAG); Marcus Vinicius Borges de Aguiar (UEMG); Vinicius Pereira Gonçalves (SEPLAG); Angele Same Michele Almeida Guimarães Franco (SEF); Leonardo Augusto Rodrigues Borges (SEF); Fabiana Inácia da Silva (SEF); Eduardo Azeredo Santos (SEF); Airton Almeida dos Santos (SEF); Flávio Viana Baptista (SEF); Márcia Vieira Santos Moreira (SEF); Cláudia Campos Lopes Lara (SEF).
3º LUGAR	Efetividade da simulação realística na adesão as medidas de prevenção de infecção em uma unidade neonatal	Viviane Lopes Vimieiro (FHEMIG)
MENÇÃO HONROSA	Sistema e Portal de Conselhos	Thomaz Anderson Barbosa da Silva (CGE) ; Sílvio César Zákha Marani (CGE); Paulo Ricardo de Paula (CGE); Néry Roberto I. Pope (CGE); Maria Aparecida de Souza Meokarem (CGE); Rinaldo de Souza Barros (CGE); Lucas Davi Barcelos Alves (CGE).

Fonte: Prêmio Inova Minas Gerais. Nota: Quadro elaborado pela autora.