

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 2013 – 2015

Paulo Antônio Alves de Almeida

INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE  
MINAS GERAIS: estudo de caso sobre os fatores condicionantes de um ambiente inovador

Belo Horizonte

2015

Paulo Antônio Alves de Almeida

INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE  
MINAS GERAIS: estudo de caso sobre os fatores condicionantes de um ambiente inovador

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em  
Administração Pública, 2013-2015, da Escola de  
Governos Paulo Neves de Carvalho da Fundação João  
Pinheiro.

Orientadora: Dra. Elisa Maria Pinto da Rocha

Belo Horizonte

2015

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker

“Eu sou o arquiteto do meu destino;  
Eu sou o capitão da minha alma”

William Ernest Henley

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por me dar direção, saúde e paz para alcançar meus propósitos e objetivos.

Aos meus pais, Sílvio e Amélia (*in memoriam*), pelo amor incondicional e toda força que me fazem superar meus limites e inovar em minha vida.

Às minhas irmãs, Elizabeth, Elenize e Denise pelo amor e incentivo de sempre.

Gratidão à minha filha Clara por existir e por me ensinar sobre o amor.

Ao corpo docente, funcionários e aos meus colegas da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, cujos ensinamentos superaram minhas expectativas, ampliaram minha visão de mundo, e me fizeram uma pessoa melhor e mais feliz.

Meu reconhecimento especial à minha orientadora Prof. Elisa que foi o farol iluminando meu caminho, a mão que acompanhou os meus passos e o apoio para as descobertas e registros desse trabalho.

Aos professores e colegas do Centro Universitário UNA que abriram as janelas dos meus pensamentos sobre o tema da inovação.

Agradeço aos gestores e equipes das AGEIs do Governo de Minas Gerais pela abertura e pelo total apoio à condução da pesquisa de campo, em especial a Gustavo Garcia, cuja contribuição foi fundamental.

Por fim, minha gratidão aos meus alunos, clientes e amigos que me acompanham na realização do meu propósito de vida.

## RESUMO

A inovação como estratégia de desenvolvimento econômico e social é foco de atenção de pesquisadores desde o início do século XX, representados principalmente através dos escritos de Schumpeter e Drucker. A inovação organizacional muitas vezes precede a inovação tecnológica, sendo que ambas estão imbricadas e se apoiam mutuamente. A inovação organizacional no setor público possibilita a criação e desenvolvimento de programas, planos e políticas públicas com efetividade social e alcance de melhorias de vida da população. O objetivo geral do trabalho é estudar quais são os fatores condicionantes do ambiente inovador presentes no setor público e que caracterizam a inovação organizacional em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais. Em específico, pretende-se: sistematizar ideias, conceitos e abordagens sobre fatores que permitem delimitar o que caracteriza um ambiente inovador em órgãos públicos, bem como identificar e analisar a percepção dos gestores públicos sobre o grau de presença de fatores que caracterizam um ambiente inovador em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais. Esse trabalho classifica-se como um estudo descritivo, realizado através do estudo de caso sobre as AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação) do Governo do Estado de Minas Gerais que se constituem em um arranjo institucional envolvido na elaboração da estratégia e acompanhamento dos projetos de inovação do estado. Os resultados obtidos demonstraram que a percepção sobre o grau de presença dos fatores condicionantes do ambiente inovador nas AGEIs em geral é positiva, particularmente no que diz respeito à presença dos fatores pertencentes ao legado das políticas públicas existentes no ambiente externo (Efetividade Social e Interdependência de Recursos Externos) e aos fatores comportamentais que caracterizam o ambiente interno dos órgãos públicos (Autonomia, Liderança, Tecnologia da Informação e Relacionamento Interno). Verificou-se, também, divergência de percepções entre os entrevistados – gestores dos níveis estratégico e tático-operacional –, principalmente em relação ao grau de presença dos fatores condicionantes da inovação no ambiente interno (Liderança, Relacionamento Interno, Métricas e Tecnologia da Informação). Devido às limitações da metodologia de estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados para outros setores do Estado, mas oferecem um direcionamento para pesquisas com amostras mais amplas. Esse estudo de caso das AGEIs demonstrou que, segundo a percepção dos respondentes, as AGEIs possuem um conjunto de fatores condicionantes favoráveis ao ambiente inovador no setor público.

Palavras-chave: inovação organizacional em órgãos públicos, fatores influenciadores, fatores condicionantes, ambiente de inovação.

## ABSTRACT

Innovation as economic and social development strategy is the focus of attention of researchers since the early twentieth century, represented mainly by the writings of Schumpeter and Drucker. The organizational innovation often precedes technological innovation, both of which are interlinked and mutually supportive. The organizational innovation in the public sector enables the creation and development of programs, public plans and policies with social effectiveness and reach of people's living improvements. The overall objective is to study what are the determining factors of the innovative environment present in the public sector and characterizing organizational innovation in public institutions of the State of Minas Gerais. In particular, it is intended: to systematize ideas, concepts and approaches to factors that allow define what characterizes an innovative environment in public agencies, and to identify and analyze the perception of public officials on the degree of presence of factors that characterize an innovative environment public agencies in the State of Minas Gerais. This work ranks as a descriptive study, conducted through the case study of AGEIs (Strategic Management consultants and Innovation) of the State of Minas Gerais that constitute an institutional arrangement involved in the drafting of the strategy and monitoring of projects State innovation. The results showed that the perception of the degree of presence of the determining factors of the innovative environment in AGEIs is generally positive, particularly with regard to the presence of the factors pertaining to the legacy of existing public policies in the external environment (Social Effectiveness and Interdependence External Resources) and behavioral factors that characterize the internal environment of public organs (Autonomy, Leadership, Information Technology and Internal Relations). There was also divergence of perceptions among respondents - managers of strategic and tactical-operational levels - especially regarding the degree of presence of the conditioning factors of innovation in the domestic environment (Leadership, Internal Relationship, Metrics and Information Technology). Because of the limitations of the case study methodology, the results can not be generalized to other state sectors, but offer guidance to research with larger samples. This case study of AGEIs showed that, as perceived by respondents, AGEIs have a set of conditioning factors favorable to innovative environment in the public sector

Keywords: organizational innovation in public agencies, influencing factors, conditioning factors, innovation environment.

## LISTA DE SIGLAS

- AGEIS = Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação
- EAGE = Escritório Assessoria de Gestão Estratégica
- NCIM = Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional
- NESTA = National Endowment for Science, Technology and the Arts (Fundação Nacional de Ciência, Tecnologia e Artes) – Reino Unido
- MIRP = Minnesota Innovation Research Program (Programa de Pesquisa de Inovação de Minnesota)
- MIS = Minnesota Innovation Survey (Pesquisa de Inovação de Minnesota)
- OCDE = Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONG = Organizações Não Governamentais
- PMDI = Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
- SEPLAG = Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
- SUGES = Subsecretaria da Gestão Estratégica Governamental
- SPSS = Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comparação da inovação baseada na invenção e inovação baseada na difusão	22
QUADRO 2: Comparação entre a literatura convencional e estudos do MIRP .....	37
QUADRO 3: Fatores condicionantes do ambiente inovador .....	49
QUADRO 4: Quantitativo Atual de Cargos das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação– AGEIS (número de pessoas) - Estado de Minas Gerais. Ano: 2014 .....	55
QUADRO 5: Amostra dos respondentes do questionário de campo aplicado aos gestores públicos integrantes da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação – AGEI	56
QUADRO 6: Fatores condicionantes do meio inovador .....	110

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Fatores que influenciam o ambiente de inovação organizacional .....	48
FIGURA 2: Composição do Ciclo de Inovação.....	62
FIGURA 3: Poder Relativo dos Ambientes Interno e Externo.....	80

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Perfil dos respondentes do questionário (valores médios) .....	70
TABELA 2: Percepção média dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador (Interno e Externo) nas AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação do Estado de Minas Gerais).....	72
TABELA 3: Percepção média dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador (Interno e Externo) e suas respectivas questões nas AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação do Estado de Minas Gerais).....	82
TABELA 4: Fatores influenciadores de um ambiente inovador – Comparação entre a percepção do grupo estratégico e o grupo tático operacional .....	93
TABELA 5: Fator Liderança – Comparação entre o Grupo Estratégico e o Grupo Tático Operacional.....	95
TABELA 6: Fator Tecnologia da Informação – Comparação entre o Grupo Estratégico e o Grupo Tático Operacional .....	96
TABELA 7: Fator Métricas – Comparação entre o Grupo Estratégico e o Grupo Tático Operacional.....	97
TABELA 8: Fator Relacionamento Interno – Comparação entre o Grupo Estratégico e o Grupo Tático Operacional .....	98

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Inovação organizacional no setor público .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Reformas na Administração Pública: o contexto de emergência das discussões sobre inovação no setor público — cronologia 1970 a 2010 .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Estudos sobre os fatores que influenciam um ambiente inovador no setor público ..</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1 Minesota Innovation Research Program (MIRP) .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Base conceitual usada para investigar o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação organizacional no setor público .....</b>	<b>41</b>
<b>3. TRATAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Fases da pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2 . Seleção dos respondentes .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3. Tratamento dos dados originários do levantamento de campo.....</b>	<b>58</b>
<b>4. CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ASSESSORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO DO GOVERNO DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>5. ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE MINAS GERAIS ACERCA DA PRESENÇA DOS FATORES INFLUENCIADORES DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 Perfil da amostra dos respondentes .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 Fatores que caracterizam um ambiente inovador em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais .....</b>	<b>71</b>
<b>5.2.1 Análise da percepção dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador .....</b>	<b>71</b>
<b>5.2.2 Análise desagregada dos fatores influenciadores do ambiente inovador no setor público</b>	<b>81</b>
<b>5.2.3 Análise comparativa dos fatores influenciadores do ambiente inovador no setor público segundo a percepção do grupo estratégico e do grupo tático operacional .....</b>	<b>92</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação pode ser considerada uma estratégia de desenvolvimento e competitividade das organizações tanto públicas quanto privadas, de acordo com os pesquisadores do Fórum de Inovação da Fundação Getúlio Vargas (BARBIERI *et al*, 2003). A elaboração do conceito de inovação como estratégia se baseia em autores como Schumpeter (1997), Drucker (1985), Gundling (2000), e Van de Ven (2000).

Segundo esses pesquisadores, a principal contribuição de Schumpeter (1997) é a associação da inovação ao conceito mais amplo de desenvolvimento econômico, que abrange países e regiões, além de empresas e situações que alteram os hábitos dos consumidores e que produzem resultados econômicos relevantes.

Schumpeter (1997) foi pioneiro na definição do conceito de inovação como um acontecimento que desequilibra o fluxo circular do sistema econômico, indicando inclusive, que o produtor da inovação inicia a mudança econômica, induzindo os consumidores a adquirirem novos hábitos de consumo.

Peter Drucker (1985, p: 45), enfatiza o caráter estratégico da inovação como a criação de novos valores e novas satisfações para os clientes, através do conceito de “inovação sistemática que consiste na busca deliberada e organizada de mudanças”. A sistematização do processo de inovação exige do administrador uma metodologia de organização dos fatores que podem favorecer o processo de inovação. Os fatores estabelecidos por Drucker (1985) relacionam-se à diversas fontes internas e externas de inovação tais como: a imprevisibilidade dos fenômenos, o aproveitamento das oportunidades de novos negócios, a visão da incongruência entre a realidade e a percepção das mudanças; como também aos fatores externos como mudanças demográficas e novos conhecimentos.

Drucker (1985) relaciona a inovação também ao conceito de empreendedorismo como sendo não um traço de personalidade, mas um comportamento do indivíduo que pode ser adquirido, ensinado e estimulado na sociedade. De acordo com Drucker (1985, p. 39) “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor” e o empreendedorismo e a inovação foram alguns dos principais fatores responsáveis pelo crescimento econômico dos EUA nas décadas de 70 e 80, gerando aumento na oferta de empregos, principalmente através da proliferação de pequenas e médias empresas no território americano.

Gundling (2000) argumenta que a inovação diz respeito à adoção de uma nova ideia que, por meio de ações, gera resultados para a organização, seja como melhoria ou como ganho ou lucro; resultando na equação em que inovação é ideia + ação = resultado. Gundling (2000) estudou o caso da empresa 3M que, desde a sua fundação, é reconhecida por ter um conjunto de produtos e serviços originados de novas ideias que geraram as ações de novos produtos e serviços, e consequentes resultados lucrativos para a empresa ao longo do tempo.

Para Van de Ven (2000, pg. 32) “inovação é a introdução de uma nova ideia e o processo de inovação refere-se à sequência temporal de eventos pela qual pessoas se interagem para desenvolver e implementar suas ideias inovadoras num contexto institucional”. Os pesquisadores liderados pelo autor Van de Ven (2000), desenvolveram um amplo estudo longitudinal e multidisciplinar, na Universidade de Minnesota, envolvendo cerca de 14 setores econômicos considerando-se empresas privadas, públicas e do terceiro setor. Os estudos sobre os fatores condicionantes de um ambiente inovador originados das pesquisas da Universidade de Minnesota; EUA, tornaram-se referências importantes para a compreensão dos fatores influenciadores de ambientes inovadores em todo o mundo.

Van de Ven (2000), afirma que a inovação pode ser radical quando transforma todo um setor ou tornam obsoletas antigas formas de trabalho. Enquanto outros tipos de inovação, denominadas incrementais, apenas trazem pequenas alterações na forma de se fabricar os produtos e serviços.

Outra referência para o conceito de inovação é o Manual de Oslo, no qual inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 1996, p. 55).

Considerando-se o conceito de inovação organizacional, de acordo com o Manual de Oslo (1996, p. 156), tem-se que “a inovação organizacional inclui a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado, bem como a implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas.”

O Manual de Oslo (1996) também afirma que as inovações não tecnológicas ou organizacionais e tecnológicas estão imbricadas, pois mudanças tecnológicas dependem das

mudanças organizacionais, como também as estimulam. Nesse sentido, a introdução de uma nova tecnologia irá requerer processos de gestão que possam apoiar e orientar a sua aplicação, ou seja, irá requerer inovações organizacionais na gestão organizacional, podem propiciar o surgimento de novos produtos e serviços, ou seja, podem estimular inovações tecnológicas.

Esta dissertação trata do estudo dos fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público. Pretende-se levantar a ocorrência ou não de novas estruturas e estratégias alteradas ou implantação de técnicas de gerenciamento avançado na administração pública. A perspectiva conceitual origina-se no Manual de Oslo (1996) sobre inovações organizacionais, que transformam o ambiente organizacional gerando impacto na vida dos cidadãos e da sociedade.

De acordo com Motta (1997), a administração pública necessita realizar inovações em sua estrutura organizacional a fim de atender às exigências da sociedade, bem como acompanhar a contínua transformação das necessidades e expectativas dos cidadãos. A complexidade dos fenômenos sociais e as recentes crises econômicas exigem uma abordagem multidisciplinar em que as inovações organizacionais necessitam contribuir com a introdução de novas metodologias e novos processos que auxiliem na construção e entrega de resultados eficientes com foco nos interesses e valores públicos.

Embora a inovação no setor público se configure como uma necessidade, existem barreiras a serem vencidas para sua implementação no setor público. Mulgan e Albury (2003) indicam que as principais barreiras à inovação no setor público referem-se a uma cultura de aversão ao risco e à pressão por entrega de resultados em curto prazo. O autor argumenta que a inovação no setor público pode trazer melhorias nas entregas dos resultados dos serviços prestados no âmbito das políticas públicas voltadas para segurança, educação, saúde, emprego, dentre outras políticas públicas.

Diante desse contexto emerge uma questão central que orienta a elaboração dessa dissertação: existiria um ambiente propício à inovação nos órgãos públicos do Estado de Minas Gerais? Outro questionamento e que também orienta essa dissertação é: haveria distinção entre a percepção dos diferentes grupos de gestores públicos – níveis estratégico e tático – quanto à presença dos fatores influenciadores da inovação?

Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho é estudar a existência ou não, e quais seriam os fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público que

caracterizariam a inovação organizacional em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Especificamente pretende-se:

- a) sistematizar ideias, conceitos e abordagens sobre fatores que permitam delimitar o que caracteriza um ambiente inovador em órgãos públicos;
- b) identificar e analisar a percepção dos gestores públicos sobre o grau de presença de fatores que caracterizariam um ambiente inovador em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais, enfatizando-se eventuais semelhanças e distinções entre a percepção daqueles que atuam nos níveis estratégico e tático funcional.

Além desta introdução, a dissertação encontra-se estruturada em outros cinco capítulos. No capítulo dois é discutida a revisão da literatura sobre os conceitos de inovação organizacional em geral, como também a inovação organizacional no setor público e as abordagens sobre os fatores condicionantes do ambiente inovador nas organizações. No capítulo seguinte apresenta-se o tratamento metodológico desse trabalho, e no capítulo quatro são apresentadas as caracterizações do perfil dos respondentes. No capítulo cinco são apresentados e analisados os principais resultados da pesquisa realizada junto ao público alvo. No capítulo seis são apresentadas as conclusões finais da dissertação.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, serão apresentados autores que se dedicam ao tema da inovação organizacional no setor público, bem como pesquisas relacionadas que subsidiaram a formatação do instrumento de pesquisa dessa dissertação.

### 2.1. Inovação organizacional no setor público

Lam (2004) afirma que o conceito de inovação organizacional é bastante complexo, dinâmico, e vem sendo amplamente discutido na literatura científica. Há um grande leque de possibilidades de definições que vai desde a visão de estrutura mecanicista e orgânica de Burns e Stalker (1961), passando pela visão arquetípica estrutural de Mintzberg (1989); como também pelo conceito cognitivo das organizações que aprendem (SENGE, 1990; ARGYRIS, 1978; NONAKA; TAKEUCHI, 1995) até chegar nas organizações japonesas e do vale do silício na Califórnia, USA.

O termo inovação organizacional abarca grande espectro de fenômenos, sendo que um dos principais desafios se encontra nos estudos sobre as interações entre os processos de evolução e escolhas organizacionais para facilitar as mudanças e inovações. (LAM, 2004. p. 33).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1996) a inovação organizacional envolve um conjunto de fatores principais que está associado às práticas de negócio: novos métodos para organizar rotinas e procedimentos de trabalho, promovendo o aprendizado organizacional, a codificação e o compartilhamento do conhecimento, o desenvolvimento dos funcionários e a melhoria dos sistemas gerenciais. Organização do espaço de trabalho: novos métodos, sendo esses voltados para a distribuição de responsabilidades e tomada de decisão, envolvendo a escolha do modelo organizacional que seja mais adequado à organização, de forma a considerar as particularidades e o ambiente no qual essa organização atua. Relações externas: novos métodos destinados a organizar as relações com outras empresas e instituições públicas, englobando o estabelecimento de novos relacionamentos de colaboração e novas formas de interação.

Considerando-se o conceito de inovação organizacional no setor público, o Manual de Oslo sugere ser de grande importância o desenvolvimento de conceitos e teorias

sobre a inovação organizacional no setor público, especificamente, destacando a necessidade de criação de um manual particularmente dedicado a esse tema. O autor canadense Earl (2003, p. 28), partindo do conceito de inovação organizacional do Manual de Oslo (1996), elabora o conceito de inovação organizacional no setor público definindo-a como “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da organização, sendo resultado de uma decisão estratégica, propiciando um ambiente favorável a outros tipos de inovação.”

Os autores Mulgan e Albury (2007, p. 6) definem inovação no setor público como sendo “novas ideias que trabalham para criar valor público”. O conceito de valor público refere-se ao valor criado pelo governo através dos serviços oferecidos, das regulamentações legais e de outras ações. Um governo é legitimado a partir da entrega de valor público para a população através de serviços que não visam a lucratividade. Como por exemplo, os serviços universais de saúde que são oferecidos à população. Em contrapartida, o valor privado está associado à busca pelas empresas privadas pela maximização do lucro e retorno para os acionistas.

Ainda segundo os mesmos autores, a inovação no setor público se faz necessária frente às constantes e complexas transformações da sociedade, cada vez mais estratificada, com grande mobilidade e variabilidade em costumes e hábitos de vida. Outras justificativas para o investimento em inovação no setor público são: as mudanças nas características da oferta dos serviços no setor privado, como por exemplo bancos e varejo, que realizam atendimento ao público durante os sete dias da semana e 24 horas por dia, e que também impactam nos hábitos da população, e impulsionam as mudanças no setor público. O investimento na inovação no setor público poderá propiciar redução de custos, maior personalização dos serviços para os cidadãos, atendimento às necessidades locais e oferecimento de maior valor com interesse público para a população.

A inovação no setor público apresenta grande desafio para ser mensurada e avaliada, pois está relacionada com um conjunto de fatores que se influenciam mutuamente, como, por exemplo, a diminuição dos índices de criminalidade, pobreza e violência, e ainda fatores subjetivos como a qualidade e confiança nos serviços oferecidos à população. (MULGAN; ALBURY, 2003).

A diversidade de fatores influenciadores no campo das políticas públicas é um elemento que estimula o propósito do investimento em processos de inovação no setor público. Através de novas soluções poderá ser possível diminuir os problemas sociais, como também avaliar e monitorar o impacto das transformações com foco nas melhorias da qualidade de vida da população.

Mulgan e Albury (2003) propõem um modelo para o fomento de processos de inovação envolvendo quatro etapas: geração de possibilidades; incubação e prototipação; replicação em maior escala; análise e aprendizagem. Os autores reforçam que esses passos requerem a interação de diferentes atores, organizações, setores e países com habilidades diversificadas. A seguir estão as descrições das quatro etapas citadas acima.

A primeira etapa refere-se à geração de possibilidades necessita ser encorajada em todas as esferas da organização pública, incluindo as gerências médias, os funcionários mais jovens, e os funcionários que pertencem à linha de frente do atendimento ao cliente. Os processos de geração de possibilidades de inovação podem ocorrer através da interação entre funcionários e clientes, como também da observação e replicação dos processos de outras organizações. Outra forma de geração de possibilidades é a aplicação de métodos para criação de novas ideias através da suspensão do julgamento, do pensamento linear para se romper com as formas tradicionais de trabalho. A segunda etapa, referente à incubação, prototipação e gerenciamento dos riscos, envolve a criação de espaços e regiões de experimentação das ideias antes do seu lançamento formal. A terceira etapa, replicação em maior escala, relaciona-se com a ampliação da inovação para outras regiões e setores, uma vez que os testes realizados no período de incubação foram favoráveis demonstrando resultados satisfatórios. A quarta etapa, denominada análise e aprendizagem, refere-se à criação de métricas para análise e monitoramento, como também à criação de fóruns de discussão com incentivo à participação dos profissionais que estão experimentando a inovação organizacional, para haver a disseminação e construção de melhorias nos processos.

Outra referência sobre inovações no setor público é o autor Sandford Borins, professor de Administração Pública da Universidade de Toronto e pesquisador da Harvard University Kennedy School's Innovations in American Government que realiza publicações nessa área desde meados da década de 90.

Mulgan e Albury (2003, p. 7) reforçam que os estudos de Borins (2006; 2014) sobre inovação no setor público indicaram que a motivação para inovar se inicia nos funcionários de linha de frente e na média gerência, não é uma resposta para crises, atravessa as fronteiras organizacionais, sendo impulsionada mais pelo reconhecimento e orgulho do que pelas recompensas financeiras.

Em 2006, Borins (2006) realizou uma pesquisa com cerca de 300 respondentes premiados por suas inovações e responsáveis pela implementação de reformas governamentais nos EUA, que se candidataram à premiação da Harvard University Kennedy School's Innovations in American Government Award. Esse estudo intitulado *The Challenging of Innovation in Government* foi patrocinado pela Fundação Ford e pela Harvard Kennedy School. O autor apresenta as características fundamentais para a plena implementação de inovações organizacionais, bem como os possíveis obstáculos que poderão ser encontrados ao longo do processo, conforme detalhado a seguir.

Segundo Borins (2006), as cinco principais características para o sucesso nas inovações governamentais demonstradas por seus estudos envolvem: 1. abordagem sistêmica; 2. o uso das novas tecnologias de informação; 3. melhorias de processos; 4. o envolvimento dos setores privados ou voluntariado; 5. o empoderamento das comunidades, dos cidadãos e dos funcionários.

De acordo com Borins (2006), a abordagem sistêmica refere-se à busca de soluções dos problemas através de programas colaborativos entre as agências governamentais. Um exemplo típico é o South Africa's Working for Water Program. O programa combina proteção ambiental com criação de empregos. O seu objetivo é limpar 25 milhões de acres de terra invadidas por plantas não nativas, o que exige um grande número de trabalhadores recrutados das camadas marginais da sociedade tais como: moradores de zona rural, mulheres, jovens e ex-marginais. Ou seja, há uma convergência de temas e interesses de setores diferentes da sociedade. No que diz respeito à segunda característica apontada pelo autor, o uso de novas tecnologias, auxilia no desenvolvimento do terceiro fator que é a melhoria nos processos, a exemplo do mapeamento via internet de áreas de risco pelo departamento de polícia, tornando os setores de segurança mais autônomos nas soluções dos problemas.

A quarta característica refere-se ao envolvimento com as organizações do terceiro setor e com o voluntariado tem trazido benefícios sociais com maior amplitude de atuação do Estado na sociedade, apesar das controvérsias a respeito da legitimidade dessas entidades. E em relação ao quinto fator, apontado por Borins (2006), o empoderamento da comunidade, o autor cita o exemplo de agricultores da Índia que providenciaram transporte para as crianças com residências afastadas das escolas poderem chegar até os professores treinados pelo governo.

Os principais obstáculos à implementação de inovações organizacionais, conforme Borins (2006), podem ser agrupados em três grupos: (1) barreiras dentro da própria burocracia, tais como dificuldades de se manter o entusiasmo dos funcionários, oposição da gerência média, atitudes hostis ou céticas; (2) ambiente político com legislações restritivas e oposição política; (3) obstáculos fora do setor público, tais como dúvidas sobre a efetividade do programa, oposição dos grupos privados e dificuldades de alcançar o público alvo.

Segundo Borins (2006), a superação desses obstáculos, bem como o enfrentamento dos desafios e dilemas da inovação organizacional envolvem os seguintes aspectos: a cultura de inovação necessita obter suporte dos principais executivos presentes no topo das organizações. Esse suporte dos executivos líderes se faz necessário para se estabelecer prioridades e reconhecimento nos experimentos. Outro aspecto está relacionado ao aumento dos incentivos financeiros e reconhecimentos individuais para inovação. Verifica-se também a necessidade de se estabelecer um fundo de reserva para apoiar ideias inovadoras para o setor público.

Borins (2006) também afirma que os membros da organização necessitam desenvolver suas capacidades de inovação, e que as organizações inovadoras buscam informações fora dos seus limites através de visitas técnicas e benchmarking. O compartilhamento de informações ocorre internamente entre os diversos setores. As organizações inovadoras compartilham suas ideias por todos os níveis da organização, e são efetivas na experimentação e análise dos seus experimentos.

Em outro estudo, Borins (2014) declara que a principal conclusão sobre os resultados das premiações envolvendo inovações no setor público, é que mais de 80% dos semifinalistas relataram o tema da colaboração como sendo um fator preponderante de inovação. A colaboração caracterizada tanto externa ao governo quanto dentro do próprio governo. As principais descobertas se referem a elementos de mudança e de continuidade no

comportamento dos processos de inovação ao longo do tempo.

Os elementos de mudança detectados por Borins (2014), nesse estudo, envolvem: (1) o crescimento da colaboração interorganizacional; (2) aumento do financiamento global e compartilhado; (3) a agenda da inovação tem se transformado em toda área política; (4) o crescimento do interesse em inovação pela mídia e pelo público em geral; (5) inovações estão sendo avaliadas com mais frequência; (6) inovações estão sendo transferidas com maior frequência.

Por outro lado os elementos de continuidade se referem a: (1) as inovações continuam a se originar de todos os níveis das organizações; (2) as inovações continuam a resultar da proatividade na solução de problemas; (3) inovadores são ainda mais propensos a serem os planejadores estratégicos que incrementalistas adaptativos; (4) inovadores continuam a enfrentar resistência burocrática, oposição externa e escassez de financiamento; (5) inovadores superam obstáculos através da persuasão, acomodação e persistência.

O tema da colaboração é elaborado pelo autor Chesbrough, (2003) através do conceito *open innovation*. Nesse conceito, o autor estabelece um novo paradigma para a implantação de um modelo de inovação. Segundo Chesbrough (2003), as instituições necessitam ampliar suas abordagens de inovação buscando a colaboração de diversos atores externos em conjunto com as ideias dos setores internos das organizações. A criação em conjunto gera maiores possibilidades de descobertas de novos produtos e serviços.

Segundo Borins (2014), os pesquisadores Farah e Spink, analisaram os programas de inovação inscritos em sistemas de premiação no Brasil e verificaram que 80% se referem à colaboração entre agências governamentais, terceiro setor e empresas privadas. Uma das principais razões apontadas pelo autor é a complexidade dos problemas sociais que exigem cada vez mais dos gestores a busca por soluções através de parcerias entre diversos segmentos dentro e fora do governo.

Essa perspectiva de colaboração encontra ressonâncias nos estudos dos pesquisadores brasileiros. Segundo Ferolla (2011), os estudos da Fundação Dom Cabral sobre inovação nas organizações relacionam-se a uma perspectiva de gestão integrada. Sob essa perspectiva colaborativa encontram-se os aspectos relacionados à estrutura, cultura de inovação, processos e indicadores. De acordo com os autores Tidd (2005) *apud* Ferolla (2011), o processo de inovação é gerenciável na medida em que a organização realiza o planejamento dos processos de

inovação e sua execução na direção da criação de novos procedimentos.

Arruda (2009) conclui que a gestão integrada da inovação necessita de líderes com forte posicionamento dentro desta visão de inovação, que incentivem a formação de equipes multidisciplinares, como também incentivem a criação de mecanismos de gestão do conhecimento que possibilitem o aprendizado constante e a criação de redes externas com parceiros, fornecedores e clientes.

Segundo Arruda (2009), as barreiras à implantação de um modelo de inovação fundamentam-se, principalmente, nas dificuldades associadas às pressões para alcance de resultados de curto prazo. A capacidade dos líderes em influenciar a mudança do comportamento dos colaboradores rumo a uma cultura de inovação é outro desafio apontado pelo autor.

Outra fonte de estudos sobre a inovação no setor público é o NESTA - National Endowment for Science Technology and the Arts - que é o Fundo Nacional para a Ciência, Tecnologia e Artes do Reino Unido, cujo objetivo é transformar o setor público do Reino Unido pela inovação. O NESTA realiza investimentos em empresas em estágio inicial, informa sobre a política de inovação e incentiva o florescimento de uma cultura de inovação.

O relatório NESTA (2008) é um documento baseado em estudos sobre a inovação em organizações públicas, agências e organizações sem fins lucrativos realizado pela London School of Economics and Political Science através do Grupo de Políticas Públicas - Public Policy Group (PPG). A proposta desse relatório foi a criação de um índice de inovação da economia do Reino Unido através de pesquisas junto aos diversos órgãos públicos do país.

Os pesquisadores do NESTA (2008 p: 7) definiram a inovação como sendo “uma mudança associada à criação e adoção de ideias que são novas para o mundo, novas para a região ou novas para a organização governamental ou para o terceiro setor (ONGs Organizações Não Governamentais)”.

O relatório do NESTA (2008) utilizou também a diferença de terminologias entre o conceito de inovação e difusão da inovação. Inovação é a criação de novos processos e tecnologias originais, e a difusão da inovação ocorre quando uma organização adota processos e tecnologias criados por outra instituição.

Essa conceituação, detalhada no Quadro 1 a seguir amplia o entendimento

sobre inovação no setor público e suas aplicabilidades considerando-se as áreas de atuação, tais como: (1).nova para o mundo; (2) nova para o setor público; (3) nova para a região/local; (4). nova para essa organização governamental; e se a inovação é baseada em uma invenção ou em uma difusão.

Conforme descrito no quadro 1, o primeiro tópico referente às inovações pioneiras que são novas no mundo são baseadas em inovações que não haviam sido criadas anteriormente, como também podem advir de adaptações transnacionais, ou seja de outras nações. E o conceito de inovação baseada na difusão reforça a ideia de transferências de inovações entre as nações ou regiões. Em relação ao segundo conceito “nova para o setor público”, o relatório NESTA refere-se à adaptação de uma inovação para as configurações do setor público, enquanto a difusão da inovação relaciona-se à transferência direta da inovação do setor privado para o setor público. O terceiro tópico referente ao fato de ser “nova para a região”, o significado indica a adaptação da inovação para uma região específica, de acordo com suas próprias características, enquanto a difusão relaciona-se à ampliação geográfica e espacial da inovação em uma região ampliada. E em última instância, o quarto item – “nova para esta organização governamental” indica que a inovação baseada na invenção representa a adaptação específica para o setor, e ainda a difusão refere-se à adoção por imitação da inovação entre os setores organizacionanis.

Quadro 1 - Comparação da inovação baseada na invenção e inovação baseada na difusão

	<b>A. O desenvolvimento de uma inovação Inovação baseada na invenção</b>	<b>B. Adotando uma inovação Inovação baseada na difusão</b>
1. Nova para o mundo	1a) Inovações pioneiras e adaptações transnacionais	1b) aprendizagem transnacional
2. Nova para o setor público	2a) Adaptar uma inovação para utilizar no setor público ou nos serviços públicos	2b) Transpondo uma inovação do setor privado
3. Nova para a região/local	3a) Adaptar uma inovação trabalhar localmente/regionalmente	3b) difusão espacial de uma inovação
4. Nova para esta organização governamental	4a) Adaptar uma inovação para atender necessidades ou circunstâncias específicas organizacionais	4b) adoção imitativa

Fonte: Adaptado pelo autor do Relatório NESTA (2008).

Segundo o relatório do NESTA (2008), a inovação dentro do setor público refere-se aos fatores de modernização do estado, gerenciamento dos processos de conhecimento; aprendizagem organizacional e abordagens que ampliem a criatividade pública ou o empreendedorismo público. Os programas governamentais envolvem múltiplos objetivos, buscando o tratamento igualitário dos cidadãos, provendo serviços universais, com cobertura em todas as áreas do país, protegendo os direitos dos cidadãos.

Considerando-se o objeto de estudo dessa dissertação, a análise da existência ou não dos fatores influenciadores do ambiente de inovação, bem como o mapeamento das interações que ocorrem entre esses fatores dentro da organização ampliam a compreensão do fenômeno da inovação organizacional tanto no setor público quanto no setor privado.

A compreensão das diversas possibilidades de interações entre os fatores influenciadores do ambiente de inovação, considerando-se tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo de uma organização do setor público, configura-se como uma orientação para a realização de ações de consolidação dos processos de inovação envolvendo a colaboração entre o setor público e o setor privado.

Os fatores influenciadores do ambiente de inovação podem auxiliar o processo de gestão da inovação organizacional através da criação de novos procedimentos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), oferecendo subsídios fundamentados em uma análise tanto do ambiente interno quanto externo.

O objetivo geral do trabalho que é estudar a existência ou não, e quais seriam os fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público que caracterizariam a inovação organizacional em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais poderá auxiliar a gestão da multiplicidade dos objetivos dos programas governamentais (NESTA, 2008). Poderá também auxiliar o direcionamento das ações de inovação organizacional com maior efetividade e com resultados de maior impacto junto ao público alvo.

## **2.2 Reformas na Administração Pública: o contexto de emergência das discussões sobre inovação no setor público – cronologia 1970 a 2010**

Nesta seção, busca-se contextualizar as discussões sobre inovação organizacional no setor público, que ganharam renovado interesse a partir da difusão das

abordagens da New Public Management (NPM e da Pós NPM).

Segundo Abrucio (2005), a crise econômica do início da década de 70 que ocorreu em decorrência, dentre outros fatores, da crise do petróleo, como também do esgotamento do modelo fordista de produção, e do fim do Acordo de Bretton Woods influenciou mudanças significativas nas funções administrativas, sociais e econômicas do estado. O modelo econômico Keynesiano fundamentado na forte intervenção do Estado na economia através, principalmente, da garantia do pleno emprego e do controle dos setores considerados estratégicos como energia e telecomunicações começou a se desmoronar. Houve a redução das políticas de proteção social do estado, e o modelo burocrático weberiano interno de funcionamento do estado, caracterizado pela impessoalidade, imparcialidade e racionalidade não apresentava respostas eficazes para solucionar os problemas.

Diante desse contexto, iniciou-se, na Inglaterra (Governo Thatcher) e nos EUA (Governo Reagan), um modelo de reforma gerencial do estado com o objetivo de transformar o aparato estatal com foco em soluções eficazes dos problemas sociais, políticos e econômicos.

O movimento de reforma gerencial ampliou-se para os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e para os demais países em desenvolvimento. Com esse movimento o Estado inicia mudanças organizacionais gerenciais com o objetivo de aumentar a sua capacidade de resposta às necessidades sociais da população, aperfeiçoar o desempenho, diminuir os processos burocráticos e aumentar a efetividade das políticas públicas.

Esse movimento intitulado Nova Gestão Pública apresentou um caráter de reforma gerencial incorporando tecnologias gerenciais do setor privado. A transformação na administração estatal ocorreu de formas variadas, com características distintas nas diversas regiões do mundo, e com aplicações e desdobramentos diversificados, não havendo, assim, um único paradigma estabelecido.

As reformas ocorridas na administração pública, desde a década de 70, podem ser consideradas, principalmente, um processo nacional dentro do contexto histórico-institucional. Diferentes países possuem diferentes tradições histórico culturais e as suas reformas se constituem em "dependência de trajetória", o que significa que as reformas nacionais têm características únicas (SELZNICK, 1957; MARCH; OLSEN, 1989) – esse ponto de vista enfatiza a autonomia institucional e dinâmica interna dos países.

O desenvolvimento das reformas da NPM em diferentes países demonstrou que suas ideias foram implementadas em diferentes graus, em diferentes ritmos, e com diferentes ênfases sobre os vários elementos do pacote de reformas. (WRIGHT 1994; POLLIT, 2004). As reformas são ao mesmo tempo, tanto um produto de características culturais, estruturais e ambientais como também a causa das mudanças nessas características.

De acordo com Abrúcio (2005), o modelo britânico da Nova Gestão Pública envolve três vertentes interpretativas, que se sucedem no tempo: o gerencialismo puro; o *consumerism*; e o *public service orientation*. O gerencialismo puro é focado em ferramentas e técnicas para a melhoria do desempenho e entrega de resultados. O *consumerism* é caracterizado pela perspectiva do cidadão como um consumidor que deve ser atendido em suas necessidades. E o modelo *public service orientation* constitui-se na visão do cidadão como centro e objeto das políticas públicas.

Segundo Sechhi (2009), pode-se encontrar diferentes graus de penetração desses modelos organizacionais em diferentes unidades e níveis hierárquicos. O modelo britânico da NPM, com foco no gerencialismo, baseia-se na concepção neoliberal de eficiência gerencial do estado em promover bens e serviços à população. (Carneiro e Menicucci, 2011). Dentro da perspectiva do modelo *Public Service Orientation* (PSO) autores como Fung (2004), defendem a visão dos membros da sociedade como cidadãos e não como consumidores e preconizam a participação do estado como propulsor do desenvolvimento.

De acordo com Aragão (1997, p. 18), “o gerencialismo puro é o modelo que mais se aproxima da forma liberal de gestão pública e as fases do *consumerism* e PSO melhor se enquadram no chamado empreendedorismo.” O modelo gerencialista apresenta forte característica econômica relacionada ao corte de gastos. Os instrumentos utilizados para alcançar os objetivos de eficiência operacional envolveram: análise de desempenho; técnicas de controle orçamentário; descentralização administrativa; delegação de autoridade aos funcionários e administração por objetivos (ABRUCIO, 2005).

Ainda segundo o mesmo autor, a implementação de controles rígidos no modelo gerencialista apresentou como consequência a perda de flexibilidade e capacidade inovadora. O risco que se corre nesse tipo de modelo é que a ênfase recai sobre o corte de custos, sem levar em conta os conceitos de valor social e qualidade da prestação de serviços com equidade e justiça.

O modelo denominado *consumerism* foi uma tentativa de melhoria do modelo gerencialismo puro visando a focalização no consumidor através, principalmente, da descentralização administrativa. A ideia é que a descentralização traria como consequência a maior aproximação com a fiscalização do serviço pelo consumidor, como também a competição entre as agências públicas. Entretanto, ressalte-se que os serviços públicos possuem características e valores distintos da esfera privada. O modelo *Public Service Orientation* surgiu em substituição ao modelo do *consumerism* objetivando a reconstrução do conceito de esfera pública. O modelo *Public Service Orientation* fundamenta-se no conceito de cidadão, com direitos e deveres.

Em contraste com as reformas da NPM, que foram dominadas, principalmente, por uma lógica da economia, uma segunda geração de reformas denominadas por Christensen (2007) de Pós-NPM, inicialmente chamada “governo junto” na Grã Bretanha e, mais tarde, conhecido como "*whole-of-government*" na Austrália, vem sendo discutida. São termos novos, mas estão relacionados a problemas antigos como coordenação e controle administrativos. A tentativa é promover um maior controle e coordenação administrativos dos governos frente à descentralização preconizada pelo movimento da NPM.

A abordagem da Pós NPM envolve mais fatores culturais com ênfase na colaboração que fatores estruturais. Essa abordagem pretende aplicar uma estratégia mais holística, utilizando ideias e conceitos de outras ciências sociais, ao invés de apenas da economia (CHRISTENSEN, 2007). O movimento intitulado Pós NPM surgiu também em decorrência da não entrega dos resultados almejados pelo movimento da New Public Managment (NPM).

Christensen, e Laegreid (2007) afirmam que os fenômenos sociais recentes tais como, os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 nos EUA, impulsionaram o governo Bush a buscar o maior controle da segurança dos aeroportos. Como também as catástrofes naturais como *tsunamis* e pandemias, exigiram um posicionamento centralizado do governo buscando melhores respostas e maior coordenação no controle desses fenômenos.

Outra característica do movimento Pós NPM é a mudança cultural envolvendo normas e valores que afetam as lideranças envolvidas nessas reformas. Os líderes necessitam enfatizar a criação e implementação de políticas públicas, através da cooperação de vários *stakeholders* em diferentes arenas políticas. Essa abordagem Pós NPM envolve a colaboração horizontal entre as instituições, com o objetivo de alcançar resultados que não são alcançados

isoladamente, e podem abranger qualquer ou todos os níveis de governo e também envolver grupos fora dele. Trata-se de reforçar a integração em nível local, entre departamentos e envolvendo parcerias público-privadas. Destaca-se também a estrutura de tomada de decisão, ou o que pode ser chamado como a dinâmica entre diferentes atores, e como esses são acoplados para a definição dos problemas e soluções.

Todas essas transformações da gestão pública ocorridas desde a década de 70 caracterizam e subsidiam os fatores que influenciam um ambiente de inovação organizacional. A busca por maior eficiência e eficácia nos resultados operacionais, a criação de estratégias de cooperação entre os diversos setores, departamentos, secretarias e órgãos governamentais, a visão da população como consumidor de serviços, e também como cidadãos com direito e deveres de participação subsidiam as ações governamentais e a criação de mudanças, reformas e processos de inovação do governo.

Segundo Carneiro e Menicucci (2011), os movimentos NPM e Pós-NPM podem ser caracterizados como mudanças e inovações da administração pública através da busca por foco em resultados, e análise de desempenho dos funcionários, controle e redução de custos, busca de maior flexibilidade nos processos e maior autonomia e participação dos funcionários, bem como a diminuição do aparato burocrático governamental, considerado lento e ineficiente.

Essas perspectivas históricas subsidiaram a elaboração dos fatores que influenciam o ambiente organizacional do setor público tratados nessa dissertação, tais como: melhoria contínua de processos, padronização de procedimentos e comportamentos, busca de maior eficiência na entrega de serviços para os cidadãos, maior autonomia dos funcionários para fornecer soluções para a sociedade, desenvolvimento de uma liderança participativa e incentivadora dos processos de inovação, mudanças macroeconômicas e tecnológicas, o legado de políticas públicas, e a agenda governamental.

No Brasil, de acordo com Bresser (1999), a reforma gerencial iniciou-se em 1995 através da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (1995) pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE). O reformismo gerencial da administração pública brasileira é caracterizado, principalmente, pela busca de maior eficiência da administração pública com ênfase na descentralização das decisões para estados e municípios, na separação entre decisões estratégicas e operacionais, no aumento da *accountability* através da administração por objetivos e acordo de resultados, como também

na elevação do grau de participação e controle social dos cidadãos, de acordo com os pressupostos da Constituição de 1988.

O modelo gerencialista defendido por Bresser, baseou-se no aumento do profissionalismo dos gestores públicos com foco na eficiência da entrega dos resultados. Entretanto, segundo Behn (1998), o paradigma da nova gestão pública pressupõe servidores públicos com autonomia para tomar decisões em prol do bem estar dos cidadãos. Para o autor, a busca pela separação entre administração e política é uma falácia, uma vez que a administração envolve escolhas políticas, principalmente pelo fato dos gestores serem humanamente limitados, e não possuírem todas as complexas informações que envolvem as políticas públicas.

Segundo Carneiro e Menicucci (2011, p. 68), “a Nova Gestão Pública (NPM) não respondeu às características do interesse e valor público, principalmente no que diz respeito às questões relativas à desigualdade social”. Entretanto, ainda de acordo com esses autores, a New Public Management (NPM) deixou um legado caracterizado pela busca da eficiência com foco no alcance de resultados que poderá ser canalizado para a ampliação do debate acerca da democracia participativa e da governança democrática.

### 2.3 Estudos sobre os fatores que influenciam um ambiente inovador no setor público

Nesta seção, elabora-se uma síntese das ideias sobre os fatores que influenciam um ambiente inovador no setor público no cenário internacional, representado pelo relatório Nesta (2008), e também no cenário nacional representado pelos autores Ferreira (2012), Farah (2006), que discutem, de forma específica, a definição desses fatores.

O relatório NESTA (2008), com foco nas experiências de inovação no setor público do Reino Unido, demonstra a necessidade de se levar em consideração a influência de alguns fatores-chave na construção de um índice de análise dos processos de inovação organizacional. Esses fatores-chave dizem respeito às características específicas de cada órgão, bem como a sua área de localização, sua missão, e regras institucionais. O nível de presença desses fatores na organização, constitui-se informação relevante para definições sobre a necessidade de criação de processos de inovação organizacional específicos e coerentes com a realidade da instituição.

De acordo com o relatório NESTA (2008), os fatores-chave de um processo de inovação organizacional são os seguintes:

o tipo de organização institucional ou cadeia de entrega de serviços; a missão fundamental da agência; a área funcional onde a organização opera; o tamanho e hierarquia da organização; as áreas nacional, regional, urbana ou rural onde a organização se localiza; as regras gerais de relacionamento humano da organização; se a organização possui regras e programas que encorajam inovação (NESTA, 2008, p. 11).

Esses fatores influenciam diretamente e de forma diferenciada as possibilidades de ocorrência de inovações organizacionais nos diversos órgãos e instituições públicas.

O fator “o tipo de organização institucional ou cadeia de entrega de serviços” poderá influenciar o ambiente inovador na medida em que indica a caracterização do grau de burocracia weberiana presente no órgão público. De acordo com Mintzberg (1989), as organizações que possuem burocracias profissionais, mais próximas do ideal weberiano, com profissionais com alta especialização e autonomia apresentam maior probabilidade de promover os processos de inovação em suas organizações. O conceito de “*adhocracia*” de Mintzberg (1989), engloba um arranjo institucional com ênfase na execução de projetos e equipes de trabalho envolvidas em forças tarefas com prazos determinados e se realocando em outras atividades ao término dos projetos. Órgãos públicos caracterizados pela perspectiva da “*adhocracia*” tenderiam a oferecer ambientes mais propícios à inovação organizacional.

O setor público tenderia a ser mais lento na adoção de processos de inovação organizacional por possuir uma hierarquia forte e direção centralizada, com mecanismos justos de divisão do trabalho, apresentando uma forte conexão entre o núcleo operacional e a gerência média para uma execução de uma estratégia ideal, e com os serviços de suporte orientados para a realização de melhorias organizacionais. Os profissionais, nesse tipo de órgão público, tendem a resistir relativamente mais a promover mudanças individualmente. Suas atuações são anônimas, o que inibe o reconhecimento pela criação de iniciativas de inovações organizacionais.

Tem-se como exemplos, segundo NESTA (2008), o sistema prisional, como também o Departamento de imigração/vistos e Ministério do Trabalho e Previdência, em que os processos burocráticos são maiores, e conseqüentemente a tendência é uma menor probabilidade de ocorrer inovação organizacional. Por outro lado, serviços de saúde e universidades tendem a

oferecer comparativamente processos burocráticos menos intensos e, conseqüentemente, aumenta-se a probabilidade da geração de inovações organizacionais. Nesses setores (saúde e educação), os profissionais são encorajados a contribuir com criação de boas práticas e incentivados a publicarem livros e artigos, desenvolverem patentes e contribuírem para a inovação organizacional em suas respectivas áreas de atuação. (NESTA, 2008).

O fator “missão das organizações” também tende a afetar a probabilidade de gerar inovação organizacional no setor público porque muitos órgãos públicos possuem como missão a regulação e controle de outros órgãos. De acordo com NESTA (2008), esses processos de regulamentação envolvem uma ampla cadeia de *stakeholders* e complexas operações de serviços que ao longo do tempo tendem a inibir as possibilidades de inovações organizacionais.

Esses órgãos necessitam investir em longos períodos de negociação para conseguirem acordos entre os diversos interessados, assim o seu tempo para a realização de inovações organizacionais se torna reduzido. Como exemplo, os órgãos dos serviços sociais onde existe uma cultura conservadora intensiva de trabalho, cuja missão é a implementação de regulamentação social tradicional, irão apresentar menores probabilidades de serem inovadores.

Já as agências de saúde locais e agências de autoridades policiais apresentam maior probabilidade de ocorrerem inovações, pois muitas delas ocorrem em nível de base, na relação direta com o consumidor do serviço, em resposta às iniciativas profissionais ou do público alvo. Outro exemplo são as forças armadas que podem inovar em bens de produção, e possuem maior agilidade na reorganização ou adoção de novas tecnologias.

O fator “tamanho das organizações do setor público” também poderá afetar a probabilidade de gerar inovações organizacionais autônomas. Os órgãos públicos de tamanhos reduzidos tenderiam a possuir menos recursos financeiros para gerar inovações organizacionais, como também são poucos os recursos para contratar profissionais com melhores formações profissionais. Em contrapartida, as maiores organizações públicas possuem maiores recursos financeiros para atrair melhores e mais talentosos profissionais, apresentando assim condições e probabilidades de geração de inovações organizacionais. Por outro lado, quanto maior a organização, maior será a complexidade dos seus processos, o que dificultaria a implantação de processos de inovação organizacional.

Como exemplo, os setores dos agentes de saúde que apresentam dificuldades em atrair e reter bons profissionais e possuem uma divisão interna restrita de trabalho.

Entretanto, os departamentos de trânsito, que possuem baixa complexidade interna apresentam maior probabilidade de inovação organizacional. O tamanho das organizações interfere na probabilidade de se implementar inovações na medida em que quanto maior o volume de pessoas e transações, maior também a complexidade e dificuldade de se buscar a mudança e a inovação organizacional. Como exemplo, o Ministério do Trabalho e Previdência Social que apresenta alta complexidade interna de processos e procedimentos, conseqüentemente as inovações possuem menores probabilidades de ocorrência.

O “nível de governo e localizações espaciais” é outro fator que, segundo NESTA (2008) tende a influenciar a capacidade de inovação das organizações governamentais. De uma forma geral, os órgãos públicos localizados em regiões centrais, próximas à administração governamental central, como Brasília, tendem a concentrar maiores recursos e melhores especialistas em suas áreas. Quanto mais alto o nível de governo, maiores são as possibilidades de incentivo às inovações organizacionais.

Pequenos conselhos distritais, por exemplo, localizados na zona rural em região periférica apresentam problemas de retenção de funcionários e pior acesso à tecnologia. As populações esparsas adicionam custos extras e colocam pressão sobre os recursos, diminuindo as probabilidades de ocorrência de inovações organizacionais. Contrariamente, os departamentos de nível nacional ou agência central possuem recursos relativamente melhores e estruturas de tecnologia da informação, aumentando assim a probabilidade de ocorrência da inovação organizacional (NESTA, 2008).

Os níveis centrais federais de governo apresentam recursos proporcionalmente mais volumosos, tanto financeiros quanto técnicos, para implementação de inovações organizacionais. No Brasil, um exemplo é o maior desenvolvimento das tecnologias de informação nos Ministérios da Fazenda e do Desenvolvimento Social, pois tanto recebem maiores volumes de recursos do governo federal, como também representam áreas estratégicas políticas vitais para a consolidação dos projetos e programas sociais do governo brasileiro, tais como Brasil sem Miséria, Programa Bolsa Família, dentre outros.

Ainda de acordo com o relatório NESTA (2008), os fatores relacionados às “políticas de recursos humanos” afetam as probabilidades de se gerar inovações autônomas nas organizações, na medida em que direcionam e influenciam as decisões dos gestores, e auxiliam na consolidação dos valores da instituição. Em setores nos quais os funcionários trabalham em equipes flexíveis, dentro de projetos específicos, onde são multi-qualificados ou

reúnem diferentes especialidades, e onde os esforços de inovação são avaliados positivamente na promoção do indivíduo, e a organização tem uma visão realista dos projetos-piloto, a probabilidade de inovação é maior. Entretanto, nos setores onde ocorrem punições para os profissionais que tentam inovar ou realizam projetos piloto sem sucesso, as inovações são inibidas, e conseqüentemente as probabilidades de inovação tendem a ser menores.

O processo de gestão de pessoas mostra-se fundamental para o processo de inovação organizacional. As organizações precisam incentivar os funcionários a gerarem novas ideias, a trabalharem de forma flexível, para assumirem riscos e realizarem projetos pilotos, sendo encorajados a inovar apesar das possíveis incertezas que cercam os processos.

As organizações governamentais podem procurar especificamente gerar inovações autônomas através de um espaço no qual as inovações são ativamente debatidas e sugestões de melhorias de processos, bem como sugestões sobre a criação de novos produtos e serviços, são devidamente recompensadas. As comunicações internas deixam claro que ideias podem ser úteis na orientação simples e consistente a longo prazo.

No que diz respeito ao último fator-chave que tende a influenciar a inovação organizacional, o relatório NESTA (2008) argumenta que as organizações que possuem políticas claras de incentivo à inovação, bem como estabelecem parcerias com outras instituições no sentido de potencializar as inovações apresentam maiores probabilidades de consolidarem processos de inovação em seu ambiente organizacional. Essas políticas claras de incentivo à inovação indicam que a inovação organizacional é uma prioridade, e que as ideias de inovação dos funcionários são recompensadas. O papel da liderança demonstrando que as sugestões são bem-vindas e que a inovação é uma prioridade, dando crédito para as ideias, pilotos e mudanças bem sucedidas, e recompensando os funcionários nomeados é outro fator que influencia positivamente no sucesso das inovações.

Considerando-se o cenário brasileiro, enfatiza a concepção dos fatores influenciadores do ambiente de inovação organizacional a partir da dimensão das capacidades de disseminação da inovação nas diversas localidades. O conceito de inovação para Farah é: “o resultado de um processo de criação coletiva que não se encerra com sua adoção em determinado local (original), sendo antes uma solução aberta, para cuja construção contribuem todos os que a adotam, por meio de mudanças incrementais e constantes” (FARAH, 2006, p. 4). A autora define disseminação da inovação como um processo horizontal onde ocorre a aplicação da inovação em uma outra comunidade, através da

participação ativa da comunidade, incorporação de ideias e práticas de outras pessoas, e recriação, com novas atualizações da inovação.

De acordo com Farah (2006), os principais fatores influenciadores da disseminação da inovação são:

1. capacidade de resposta ao problema social da comunidade. Ou seja, a capacidade de solução efetiva para os problemas administrativos governamentais da comunidade. Segundo Farah (2006), estudos realizados a partir da década de 80 enfatizaram o conteúdo do programa ou política e sua condição de constituir-se como solução inovadora para problemas sociais;
2. natureza do problema enfrentado pelo programa inovador. Necessita ser uma resposta com capacidade de aplicação generalizada para outras comunidades. A inovação precisa responder a problemas comuns a diversas localidades para se focalizar a sua disseminação. Como por exemplo o programa Saúde da Família que articula o atendimento ambulatorial com o acompanhamento da família em sua moradia. Esses programas respondem às necessidades de todos os municípios brasileiros, sendo passíveis de disseminação com maior impulso e facilidade;
3. percepção relevante do problema. Ou seja, é necessário que o problema seja considerado como problema social que requer a busca de soluções inovadoras. É necessário que o problema a ser solucionado pela inovação seja considerado relevante pela população, tais como problemas de saúde, pobreza e educação;
4. convergência com a agenda de políticas públicas de diferentes localidades. Isto é, na medida em que o problema é considerado prioridade na agenda pública, potencializa-se a probabilidade de execução e disseminação. Por outro lado, agenda governamental é influenciada por outros fatores como: globalização, crise fiscal, influências internacionais (globalização e agências de fomento internacionais); questões ambientais e de gênero; atribuições dos municípios de acordo com a constituição de 1988; influência de atores sociais, políticos e burocratas locais. Caso as autoridades municipais não percebam a inovação como sendo prioridade na comunidade na qual será inserida, não haverá esforços para implementá-la, e assim mesmo sendo bem estruturada e necessária, a disseminação não ocorrerá por falta de apoio dos agentes governamentais e da população;
5. acesso à informação sobre a ocorrência da inovação em outras localidades. A

difusão da inovação depende intrinsecamente de uma relação estreita entre a localidade e sua vizinhança através de canais de comunicação efetivos e similares. Esses canais de comunicação envolvem os participantes e as redes que se estabelecem entre os membros de um mesmo grupo ou por membros de grupos diferentes. Atores sociais e políticos das localidades influenciam a incorporação de uma determinada inovação. Os incentivos e benefícios políticos também influenciam a adoção de uma inovação;

6. incentivos financeiros realizados por transferências de renda pelo governo federal e por outras agências multilaterais, e ONGs que são condicionadas por diretrizes que induzem a adoção de determinadas inovações. Como por exemplo os programas de saúde da família que se transformaram em programas federais condicionados à adoção dos municípios por meio de acesso aos recursos federais;
7. o quadro institucional também influencia na adoção da inovação na medida em que os programas estão estabelecidos a partir da Constituição de 1988 em nível federal. Como por exemplo, os “programas inovadores para a atenção a crianças e adolescentes, estimulada no nível local de governo pela regulação federal consubstanciada no Estatuto da Criança e do Adolescente e pela atribuição, pela Constituição de 88.” (FARAH, 2006, p. 14);
8. recursos técnicos e institucionais específicos das administrações locais nas quais a inovação poderá ser implementada, inclusive considerando-se as exigências de contrapartida dos municípios por parte do governo federal para o repasse de verbas;
9. legado de políticas prévias que influenciam a adoção de inovações relacionadas ao sucesso de soluções anteriores;
10. ideologias políticas que definem as escolhas dos administradores e políticos a partir de suas crenças e concepções sobre as soluções que são decisivas ou não para a comunidade específica. Como por exemplo, o orçamento participativo iniciado em Porto Alegre foi incentivado por governos de ideologia esquerda.

Também sob a perspectiva brasileira, Ferreira (2012), em sua dissertação de mestrado, realizou um estudo junto aos gestores públicos dos níveis estratégico e tático dos órgãos do governo de Minas Gerais envolvidos no processo de inovação da administração pública no âmbito de projetos estruturadores e arranjos institucionais com foco na inovação

organizacional. O objetivo do estudo foi “analisar o ambiente de inovação nas organizações públicas, sob a perspectiva dos gestores públicos envolvidos em projetos estratégicos, órgãos e arranjos institucionais voltados para a inovação” (FERREIRA, 2012, p. 16).

Com base em autores tais como Mulgan e Albury (2003); Borins (2006); Motta (1997); Queiros (2009); Knox (2002), Lam (2004), Roste e Miles (2005), Ferreira (2012) definiu um conjunto de fatores influenciadores de um ambiente de inovação no setor público, e procurou identificar em seu levantamento de campo junto aos gestores públicos de Minas Gerais, a importância e presença de tais fatores.

Os fatores considerados por Ferreira (2012) foram: 1. Estratégia da Inovação; 2. Cultura de inovação; 3. Estrutura Organizacional e Pessoas; 4. Recursos para inovação (físico e financeiro); 5. Métricas da inovação; 6. Gestão do processo de inovação; 7. Gestão de projeto de inovação; 8. Gestão de Equipes; 9. Gestão do portfólio de inovação; 10. Vozes indutoras da inovação (tecnologia/sociedade/organização).

Segundo Ferreira (2012), o fator Estratégia da Inovação está relacionado aos conceitos de inovação incremental, radical e sistêmica dos autores Mulgan e Albury (2003), e à capacidade da gestão governamental em decidir sobre qual seria o tipo de resposta adequada às necessidades do público alvo. O fator Cultura relaciona-se ao estabelecimento no setor público de valores e crenças relacionados à mudança de paradigma onde exista a aceitação do erro e busca contínua pela criatividade do grupo social. O fator Estrutura e Pessoas caracteriza-se pelo processo de incentivos e recompensas às pessoas e equipes que se envolvem em processos criativos. O fator Recursos refere-se ao apoio financeiro e orçamentos formais para subsidiar os projetos de inovações.

A maioria das inovações requer apoio financeiro para transformar ideias em protótipos, sendo os orçamentos formais de desenvolvimento e fundos de inovação possíveis mecanismos. A existência de fundos centrais, destinados ao apoio de ideias inovadoras, constitui-se como fundamental para o fomento ao desenvolvimento de uma cultura inovadora no setor público (FERREIRA, 2012, p. 72).

O fator Métricas envolve medidas e sistemas de medição que avaliem os processos de inovações implementados. O fator Gestão do Processo de Inovação relaciona-se à implementação de diagnósticos sistemáticos, criação de protótipos e planejamento de metas de Análise e melhorias. O fator Gestão de Projetos de Inovação envolve a criação de

competências para intensificar a difusão da inovação nas organizações. O fator Gestão de Equipe refere-se à criação de mecanismos para envolver todos os níveis hierárquicos na criação e implementação de processos de inovação. O fator Gestão de Portifólio relaciona-se às regras de seleção para priorização das ideias a serem implementadas. O fator Vozes Indutoras refere-se ao envolvimento de pares e usuários finais e envolvimento da sociedade na criação de um ambiente inovador.

Ferreira (2012) utiliza a metodologia de comparação entre os fatores considerados importantes pelos gestores versus os fatores percebidos como presentes nos órgãos públicos estudados. O autor aplicou a Análise através da escala Likert de 5 pontos, onde 5 representa muito importante e 1 um nada importante para a fase de importância. E também para a fase de presença a análise foi realizada em uma escala de cinco pontos, onde cinco representa muito presente e um nada presente.

Dentre os fatores influenciadores, os resultados do estudo realizado por Ferreira (2012) demonstraram que os gestores públicos respondentes consideraram como sendo relevante, em primeiro lugar, o fator estratégia de inovação com 93% de menções, em média, seguido com 87% de menções pelos fatores gestão de projetos, gestão de equipe, gestão do portfólio de inovação e vozes indutoras. O fator métricas da inovação recebeu 86%, seguido por cultura de inovação (85%); gestão do processo de inovação com 81%; recursos para inovação e estrutura organizacional e pessoas (78%).

A mensuração da presença dos fatores, segundo Ferreira (2012) foi a seguinte: vozes indutoras (64%); gestão de projetos de inovação (62%); estratégia de inovação com (61%); gestão de equipe (60%); estrutura organizacional e pessoas (57%); cultura de inovação (52%); recurso para inovação (50%); gestão do processo de inovação (48%); gestão do portfólio de inovação (47%); métricas de inovação (41%).

Os respondentes declararam valorizar os fatores relacionados à estratégia da inovação como sendo fundamentais na influência e construção de um ambiente inovador com menções acima de 85%. Em contrapartida, percentual bem menor, cerca de 60% dos respondentes, declararam que esses fatores estão presentes na organização indicando que há um caminho estratégico de inovação que poderá ser aperfeiçoado, mas que apresenta-se como uma construção que está sendo desenvolvida. (FERREIRA, 2012).

Assim, Ferreira (2012) argumenta que os principais fatores influenciadores do

ambiente inovador percebidos como importantes pelos gestores públicos tais como: gestão de projetos, gestão de equipe, gestão do portfólio de inovação e vozes indutoras e métricas da inovação não são percebidos como presentes na mesma proporção pelos respondentes.

Segundo Ferreira (2012, p. 119), de uma maneira geral “o estudo demonstrou que apesar dos fatores influenciadores do ambiente inovador terem sido considerados importantes ou muito importantes na percepção dos respondentes, por outro lado, a presença deles ainda é considerada baixa.”

### 2.3.1 Minesota Innovation Research Program (MIRP)

Desde 1983, pesquisadores da Universidade de Minesota, VAN DE VEN, A. H., POLLEY, D., GARUD, R., & VENKATARAMAN, S., 2008, EUA, se dedicam a estudar os processos de inovação nas empresas. Esses pesquisadores criaram o Minnesota Innovation Research Program (MIRP) que é um estudo longitudinal sobre as características dos processos de inovação. Os pesquisadores acompanharam processos de inovação, desde 1983 até 1990, em vários setores econômicos, envolvendo 14 diferentes áreas oriundas tanto das empresas privadas quanto públicas.

De acordo com Van de Ven & Poole (2000), os pesquisadores do MIRP estudaram *como e por que* a inovação emerge, desenvolve, cresce e termina. Os autores acreditam que o estudo dos processos de criação e implementação da inovação é mais importante que a descoberta sobre os antecedentes e consequências da inovação. A verificação empírica do processo de inovação contribui para a melhoria das capacidades dos gestores públicos.

Os autores Van de Ven, Angle e Poole (2000) definem a metodologia criada pela Universidade de Minnesota, Estados Unidos, para a verificação dos fatores influenciadores na implantação de um modelo de inovação, como um processo longitudinal e multidisciplinar onde são avaliadas várias características relacionadas à inovação nas organizações. Estas características envolvem os fatores: ideias, pessoas, contexto, transações, resultados e processos que são os conceitos fundamentais do programa (MIRP).

O quadro 2, apresenta a comparação entre a literatura convencional e as observações do MIRP Van de Ven, Angle e Poole (2000, p. 11) sobre os conceitos do MIRP.

Quadro 2 - Comparação entre a literatura convencional e estudos do MIRP

	Pressupostos da literatura	Conceito MIRP
Ideias	Uma invenção operacionalizada	Reinvenção, proliferação, reimplementação, descarte e término
Pessoas	Um empreendedor fixo com uma equipe de pessoas durante o tempo todo	Conjunto de empreendedores que se engajam e desengajam em várias regras organizacionais ao longo do tempo
Transações	Uma rede fixa de pessoas trabalhando em uma ideia	Uma rede de <i>stakeholders</i> que se expande e se contrai divergindo e convergindo em ideias
Contexto	Ambiente promovendo oportunidades e restringindo o processo de inovação	Um processo de inovação constrangido pelo ambiente e ao mesmo tempo criando ambientes interconectados
Resultados	Uma nova orientação e ordem estável	Um resultado final indeterminado com múltiplas avaliações e novos negócios, integrando a nova e velha ordem
Processos	Um caminho simples progressivo de estágios e fases.	Progressões divergentes que vão do simples ao múltiplo, ao mesmo tempo em caminhos paralelos e convergentes alguns dos quais estão relacionados e cumulativos e outros não

Fonte: VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S., 2000.

Conforme o quadro 2, e de acordo com os autores Van de Ven, Angle e Poole (2000, p. 11), a pesquisa do MIRP considera que os fatores acima descritos (Quadro 2) necessitam ser desenvolvidos a partir de premissas diferentes de uma visão tradicional, baseada em eventos cronologicamente sequenciais.

Para os pesquisadores do MIRP o conceito de Ideias, por exemplo, envolve não uma visão tradicional operacionalizada de um único fenômeno que se desenvolve ao longo do tempo, mas está relacionada a um conjunto de elementos que envolve os conceitos de reinvenção de ideias antigas, proliferação de sugestões e oportunidades, reimplementação de projetos anteriores, descarte de criações estabelecidas, e conseqüente término do processo.

O conceito de Pessoas, por sua vez, está mais relacionado a um conjunto de empreendedores que se engajam e desengajam em várias regras organizacionais ao longo do tempo do que a visão tradicional de apenas um empreendedor fixo com uma equipe de pessoas durante o tempo todo. Nesse conceito do MIRP, as pessoas empreendedoras trabalham em projetos simultâneos através de cooperações cruzadas, funcionando de forma matricial, e possibilitando novas abordagens e novas colaborações.

O conceito de Transações refere-se a uma rede de *stakeholders* que se expande e se contrai divergindo e convergindo em ideias, e não se refere à visão tradicional de uma rede fixa de pessoas trabalhando em uma mesma ideia. A rede de *stakeholders* poderá ser formada tanto por pessoas próximas à organização quanto por pessoas estabelecidas em outras áreas ou regiões.

Ainda de acordo com Van de Ven, Angle e Poole (2000), o conceito de Contexto relaciona-se a um processo de inovação constrangido pelo ambiente e ao mesmo tempo criando ambientes interconectados. A visão tradicional de contexto é definida como o ambiente promovendo oportunidades e restringindo o processo de inovação. Em contraposição a esta visão estática tradicional, o Contexto para os pesquisadores do MIRP é mais aberto, possibilitando a interligação com diversos setores, áreas e operações distintas do negócio propriamente estabelecido.

O conceito de Resultados é um produto final indeterminado com múltiplas avaliações e novos negócios, integrando a nova e velha ordem. Enquanto na visão tradicional, os resultados equivalem a uma nova orientação e ordem estável. Nesse sentido, o conceito de Resultados, segundo o MIRP é mais ampliado, diversificado, com amplas possibilidades de integração entre criações novas e antigas que se recriam, se transformam gerando inovações e novas adequações.

E o conceito de Processos refere-se a progressões divergentes que vão do simples ao múltiplo, ao mesmo tempo em caminhos paralelos e convergentes, alguns dos quais estão relacionados e cumulativos, e outros não. Já a visão tradicional equivale a um caminho simples progressivo de estágios e fases. Como os demais conceitos, Processos para os pesquisadores do MIRP envolvem a não linearidade na construção de inovações, que podem se relacionar entre si, ou se direcionarem para caminhos opostos.

A partir desses conceitos os autores estruturaram o questionário Minnesota Innovation Survey (MIS), que contém 29 áreas de investigação sobre conceitos e procedimentos de inovação a serem diagnosticados nas organizações, conforme quadro I A, em anexo.

O *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP) descrito por Van de Ven, Angle e Poole (2000) é um instrumento constituído principalmente pelos fatores condicionantes das pessoas na implantação dos processos de inovação nas organizações tanto públicas quanto privadas.

O MIRP foi estruturado como um estudo longitudinal em que os pesquisadores analisaram os fatores condicionantes de inovação nas organizações, tanto do setor público quanto privado, ao longo de quase uma década. (1983-1990). Os coordenadores desse programa, os pesquisadores Van de Ven, Angle e Poole (2000) afirmam que a metodologia utilizada no MIRP deriva dos estudos seminais de pesquisa qualitativa (1967) dos autores Barney Glaser e Anselm Strauss, intitulados *Grounded Theory*.

De acordo com as autoras Bianchi e Iked (2000), a *grounded theory*, ou teoria fundamentada, foi desenvolvida a partir de 1967 e possui como principais pressupostos a formação da teoria a partir dos dados levantados pelos pesquisadores. Nessa metodologia, o levantamento dos dados é ser realizado através de análises de documentos, observações de campo, entrevistas com participantes e contribuições de outras teorias. Os autores Bianchi e Iked (2000) definem a metodologia *grounded theory* como um processo de interação contínuo entre os pesquisadores e os dados, como também uma evolução junto com a coleta e análise dos dados.

O processo de comparação entre os dados encontrados durante o estudo integra a metodologia em que os dados vão sendo comparados entre si e formando uma estrutura teórica a partir das similaridades e diferenças. A metodologia envolve três etapas. A primeira é a codificação aberta na qual os dados são transcritos e palavras-chave são estabelecidas como categorias de análise. A segunda etapa é a análise das categorias anteriormente estipuladas, e conseqüente realização de uma reorganização, e assim extrair-se uma ideia central e suas subordinações. A terceira etapa, por sua vez, consiste na definição de um paradigma teórico estabelecido a partir das categorizações e análise das etapas anteriores. (BIANCHI; IKED, 2000).

O objetivo do estudo do MIRP é indicar a existência ou não dos fatores que formam um ambiente propício à inovação. Não se pretende indicar o quanto, ou em que grau, cada fator deveria estar presente no ambiente (MACHADO, 2004).

#### 2.4. Base conceitual usada para investigar o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação organizacional no setor público

Conforme procurou-se explicitar na seção 2.3, o objetivo geral do trabalho é estudar a existência ou não, e quais seriam os fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público que caracterizariam a inovação organizacional em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Nessa seção serão descritos os fatores condicionantes do ambiente inovador que foram escolhidos para fundamentar a construção das variáveis que originaram os atributos mensurados no questionário (Anexo III) aplicado junto aos respondentes. Para efeito dessa dissertação, de modo geral os fatores são divididos em dois grupos: fatores relacionados ao ambiente interno e aqueles relacionados ao ambiente externo. Os fatores que compõem o ambiente interno caracterizam-se por apresentarem em sua formulação, os comportamentos dos indivíduos e grupos como elementos norteadores. Os fatores relacionados ao ambiente externo, por sua vez, estão representados, principalmente, pelos controles dos recursos e pelo papel das instituições parceiras. Em síntese, a análise dos fatores estudados fundamenta-se na percepção dos respondentes sobre o grau de concordância sobre a presença ou não das regras institucionais, as expectativas acerca dos resultados desejados; e a dependência de recursos técnicos e financeiros.

A fundamentação teórica envolvendo o ambiente de inovação, utilizada nessa dissertação, baseia-se, principalmente, nos estudos dos pesquisadores do MIRP, nos autores nacionais (FERREIRA; FARAH; MACHADO; CARVALHO) e internacionais (MULGAN E ALBURY; BORINS) que desenvolveram estudos sobre os fatores influenciadores de inovação no ambiente organizacional no setor público e no setor privado. (Anexo I).

Os pesquisadores do MIRP baseiam-se em três pressupostos que orientam seus estudos, assim como essa dissertação. Os pressupostos são: (1) o indivíduo tem uma importância-chave no processo de inovação, não sendo apenas parte de uma estrutura determinada por outros fatores impessoais. O indivíduo é o principal motor histórico do processo de inovação. (2) a infraestrutura do ambiente institucional é também um componente importante a ser levado em consideração na inovação; (3) o desenvolvimento da inovação ocorre através de amplas cadeias de atividades ou ciclos que às vezes estão conectados e outras vezes não.

Os estudos do MIRP sobre inovação concentram-se em analisar o processo de inovação em vários setores econômicos da sociedade, sendo considerado similar ao estudo de uma teoria do desenvolvimento da inovação. Ou seja, como a inovação se desenvolve e se consolida ao longo do tempo.

A metodologia do MIRP foi discutida no Brasil pelos autores Barbieri (2003), Machado (2004) e Vicenti (2006). Esses autores argumentam que os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos apresentaram dificuldades em avaliar as questões originais do questionário MIRP, relacionadas ao ambiente externo (demográfico, tecnológico, legal e econômico), como também outras questões apresentaram sobreposição de conteúdos. Assim, a metodologia MIRP foi adaptada à realidade brasileira.

Os autores Machado e Carvalho (2011) aplicaram metodologias estatísticas de modelagem de equações estruturais com o objetivo de reduzir o instrumento de coleta de dados do MIRP.

Os resultados demonstraram a possibilidade de criação de uma nova metodologia de análise pela diminuição de 70% dos dados, significando redução de 65 questões do questionário original, e mantendo a capacidade de análise dos fatores que influenciam o ambiente organizacional inovador.

As questões e dimensões suprimidas pela aplicação de análise fatorial apresentaram alta correlação (multicolinearidade), sendo que as questões que permaneceram são capazes de gerar resultados semelhantes ao modelo original. Esse novo modelo reduzido de questionário garante a maior confiabilidade na coleta de dados, pois diminuiu a dispersão do respondente, garantindo maior acuidade na análise.

Os fatores influenciadores do ambiente de inovação envolvem aspectos existentes nas interações entre os indivíduos, as regras e processos institucionais. A compreensão das regras e dos processos da inovação, bem como a padronização de procedimentos, obtenção e disponibilização de recursos indicam a configuração de um ambiente inovador.

Nesse sentido, os fatores influenciadores do ambiente inovador no setor público, considerados nesta dissertação, apoiam-se principalmente em: Van de Ven, A. Angle, H. Poole, pesquisadores do MIRP (2000), Machado e Carvalho (2011); e nos autores Ferreira (2012), Farah (2006), Mulgan e Albury (2003) e Borins (2006), e são detalhados a

seguir.

O grupo ambiente interno envolve os seguintes fatores influenciadores do ambiente inovador abaixo descritos:

1. **Padronização de Procedimentos.** Esse fator refere-se ao detalhamento das regras e tarefas necessárias para o desenvolvimento da inovação que tendem a gerar maior eficiência percebida com a inovação. Considerando-se o modelo para o fomento de processos de inovação, dos autores Mulgan e Albury (2003), as regras e procedimentos necessitam estar detalhados em termos de geração de possibilidades (como estimular e apoiar ideias para a inovação); incubação e prototipação (quais mecanismos irão garantir o desenvolvimento de ideias e gerenciar os riscos); replicação em maior escala (como promover a difusão rápida e efetiva da inovação); análise e aprendizagem (como avaliar o trabalho que funciona e o que não funciona para aprendizagem contínua). A ideia necessita ser aprovada na prática, bem como o seu crescimento, adaptação e replicação. A boa ideia necessita de uma estratégia e visão combinadas com habilidades para mobilizar recursos. Os inventores (abelhas) precisam encontrar apoio em grandes organizações (árvores) para fazerem as coisas acontecerem em larga escala, e transformar essas ideias em métodos formais para persuadir potenciais apoiadores incluindo avaliações dos investimentos, avaliações de impacto, e dispositivos mais recentes para julgar o sucesso, como retorno social sobre o investimento. O processo de inovação é lento, interativo e social, envolvendo muitas pessoas com diferentes habilidades, talentos e recursos trabalhando juntas. Os autores Mulgan e Albury (2003) enfatizam a importância desse fator, Padronização de Procedimentos, no sentido de que a sistematização dos processos tende a garantir que possíveis fracassos sejam transformados em ideias a serem aprimoradas ao longo do tempo, gerando incentivos e desenvolvimentos às novas ideias, impulsionando assim o processo de inovação de uma forma ampla e geral.
2. **Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos.** O conceito que define esse fator está relacionado ao fato de que a maioria das inovações requer apoio financeiro para transformar ideias em protótipos, ou seja, requer financiamento para o desenvolvimento bem sucedido do processo de inovação. “A existência de fundos

centrais, destinados ao apoio de ideias inovadoras, constitui-se como fundamental para o fomento ao desenvolvimento de uma cultura inovadora no setor público.” (Ferreira, 2012). Os recursos também envolvem competição por resultados financeiros e materiais, competição pela atenção da administração; e competição interpessoal. Os autores Ferreira (2012), Mulgan; Albury, 2003, Borins (2006), Van de Ven, A.; Angle, H.; Poole, (MIRP (2000), Machado e Carvalho (2011) confirmam em seus estudos que o fator Recursos Financeiros é fundamental para fomentar os processos de inovação organizacional.

3. Liderança. O fator Liderança indica o grau em que os líderes da inovação são percebidos pelos membros da equipe como promotores de um comportamento inovador através do estímulo às seguintes características: encorajamento de iniciativas, delegação de responsabilidades, fornecimento de *feedback*, premiações e sanções, confiança nas pessoas, prioridade para o cumprimento de tarefas e manutenção de relacionamentos. O fator Liderança também está relacionado ao grau com que os indivíduos percebem a organização como um ambiente propício à aprendizagem, sem se preocupar com retaliações por um casual fracasso. O papel da liderança é fundamental, pois através da existência de valores tais como a abertura para aceitação dos erros e incentivos à inovação, haverá uma maior disposição à criação de um ambiente inovador. Autores como Van de Ven, A.; Angle, H.; Poole, (MIRP, 2000), Mulgan e Albury (2003), Borins (2006), Machado e Carvalho (2011) enfatizam a importância desse fator Liderança, no sentido de que seus estudos indicam que a relação dos líderes com suas equipes de trabalho direciona e incentiva a efetividade das ações com foco na geração de novas ideias, nas melhorias na gestão dos conflitos, no melhor aproveitamento das diversidades existentes entre os membros das equipes. Estes autores confirmam que os processos de inovação surgem, principalmente, nos níveis de gerência média e profissionais de base, e o fator Liderança é fundamental para auxiliar esses funcionários através de processos de reconhecimento, premiação e recompensa na criação de processos de inovações organizacionais.
4. Autonomia. Esse fator é caracterizado pela forma de participação dos membros envolvidos nos processos de inovação. Os membros das equipes de trabalho ao

serem incentivados à participação, e sendo respeitados na comunicação de suas ideias, tendem a se sentirem parte do processo e com isso expõem suas ideias e opiniões no intuito de ajudar no processo decisório referente à inovação. O grau de autonomia apresenta-se também como consolidador de um ambiente inovador, pois na medida em que os funcionários percebem que suas ideias são respeitadas poderão se engajar com maior intensidade nos processos de inovação. A abertura para ideias é definida como o grau em que os funcionários se sentem livres para criticar e contestar as ações organizacionais, expressar suas dúvidas, e sentir que suas ideias divergentes são respeitadas. Quanto mais envolvidos os participantes estiverem no processo, maiores as chances de se obter sucesso na inovação. Os autores Machado e Carvalho (2011) consideram a importância desse fator, Autonomia, no sentido de que sintetizam os anseios e expectativas dos participantes que “sentem-se parte do processo e com isso expõem suas ideias e opiniões no intuito de ajudar no processo decisório referente à inovação. Quanto mais envolvidos os participantes estiverem no processo, maiores as chances de obter-se sucesso na inovação.” Machado e Carvalho (2011, p. 16)

5. Relacionamento Interno. Esse fator se refere ao grau de interação e consenso e forma de resolução de conflitos entre os membros do grupo e com outros grupos dentro da organização a fim de buscar auxílio para o desenvolvimento de inovações e benefícios mútuos. Grau com que os participantes do grupo de inovação se comunicam entre si, com agências, consultores, gestores ou potenciais clientes e o tipo de rede de contatos que mantém. A sinergia interna do grupo na busca da solução de conflitos e melhorias na comunicação dentro do próprio grupo e com os demais grupos da instituição também mobiliza a criação de um ambiente inovador. Os autores Van de Ven, A.; Angle, H.; Poole MIRP (2000), Machado e Carvalho (2011) demonstram a importância desse fator, Relacionamento, no sentido de que uma maior interação entre os membros do grupo, bem como a preocupação com a gestão dos conflitos dentro dos grupos e entre outros grupos produz resultados favoráveis nos processos de geração e implementação de novas ideias e novos processos organizacionais.

6. Tecnologia da informação. Esse fator diz respeito ao grau de utilização e gerenciamento de sistemas de informação, como também à análise e programação de bancos de dados, à conscientização sobre a aplicabilidade de tecnologias de informação nos diversos órgãos públicos, à criação de novos sistemas de informação que possam gerar um impacto sobre a forma como uma organização realiza o seu trabalho. Outras características desse fator envolvem: a criação de análises estatísticas para descrição e inferências acerca dos fenômenos políticos e sociais, como também a criação de informações geográficas, elaboração de pesquisas sobre tendências, e fomento ao desenvolvimento de soluções locais. E também a utilização de sistemas de computação aplicados que geram melhorias no planejamento e na tomada de decisão dos gestores públicos. O autor Borins (2006) ressalta a importância desse fator, Tecnologia da Informação, no sentido de que as inovações organizacionais baseadas em tecnologias transformam substancialmente a forma como as organizações públicas trabalham. Como exemplo, o Ministério do Desenvolvimento Social do governo brasileiro possui ampla base tecnológica para gerenciar os cadastros e gerenciar os recebimentos da população beneficiária dos programas sociais, como o Bolsa Família. Neste sentido, quanto maior for a capacidade para aplicação e utilização da tecnologia de informação nos processos de trabalho, maior será o incentivo à criação de um ambiente inovador mais favorável à geração de melhores soluções e melhor gerenciamento dos processos de inovação.
7. Métricas de inovação. Esse fator refere-se ao fato de que as medidas claras e os sistemas de medição transparentes são necessários para a análise do sucesso ou não de inovações, como também são vitais para a análise e para a criação de culturas de aprendizagem, bem como o desenvolvimento de medidas de análise com base na criação de "interesse público". É necessário também que se realizem avaliações sobre as políticas e programas inovadores, para os quais as métricas adequadas devem ser constituídas (BORINS, 2006) Controle (*accountability*): (BORINS, 2006). De acordo com Mulgan e Albury (2006), as métricas necessitam estar relacionadas aos seguintes aspectos: às melhorias em resultados relevantes; capacidade de resposta do serviço às necessidades dos

indivíduos e das localidades; redução de custos para determinado conjunto de produtos/aumentos de produtividade. Os autores Mulgan; Albury, (2003); Borins (2006) e Ferreira (2012) reforçam a importância desse fator, Métricas de Inovação, no sentido de que a realização de medições iniciais, intermediárias e posteriores poderão garantir maiores probabilidades de sucesso nos processos de inovação organizacional. No que diz respeito ao grupo de fatores relacionados ao ambiente externo que influencia o ambiente de inovação são descritos, a seguir, aqueles considerados para efeito dessa dissertação:

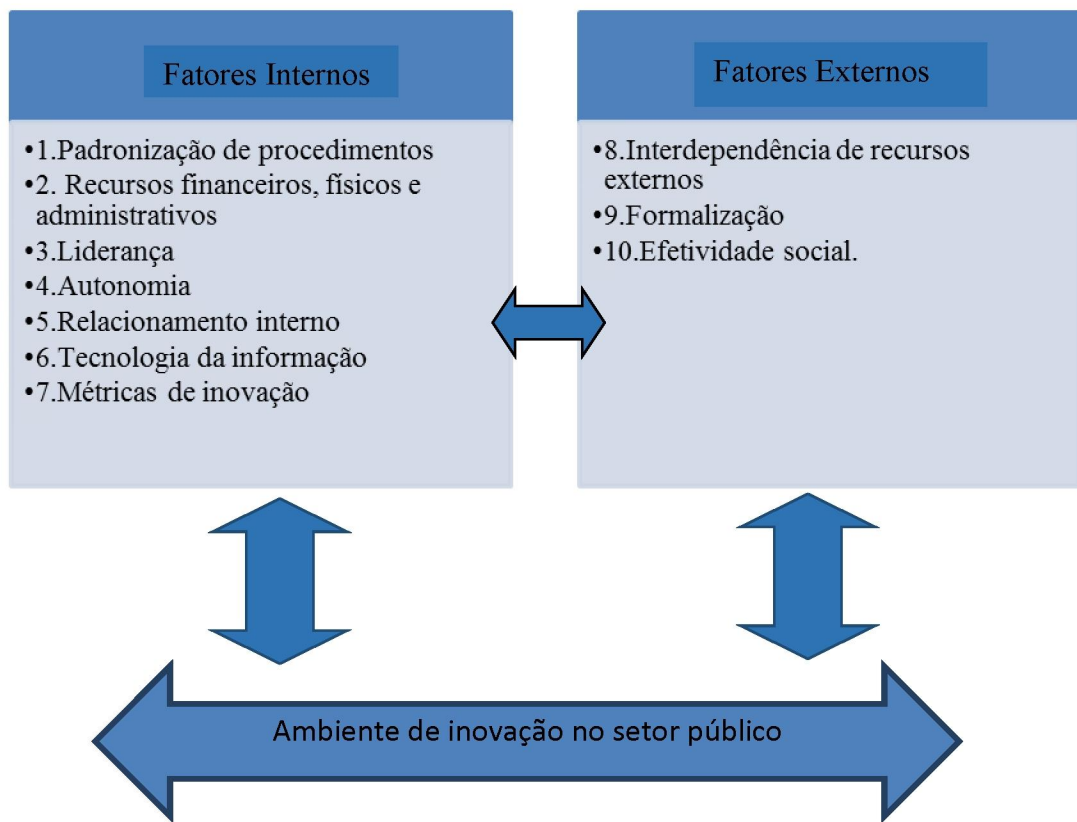
8. Interdependência de Recursos Externos. Esse fator diz respeito ao grau com que um grupo envolvido em um processo de inovação percebe sua dependência de recursos (financeiro, informação, materiais, etc.) de grupos externos à organização. Esse fator refere-se também ao grau de interação com outros programas e projetos de outras organizações. Autores como Borins, (2006), Van de Ven, A.; Angle, H.; Poole (MIRP, 2000), Machado e Carvalho (2011) enfatizam a importância desse fator, Interdependência de Recursos Externos, no sentido de que cada vez mais as organizações públicas necessitam realizar interações com outras instituições, e estabelecer parcerias para solucionar problemas sociais complexos, que necessitam de múltiplos esforços para serem solucionados com sucesso. Nesse sentido, a análise do grau de percepção sobre a presença do fator Interdependência de Recursos Externos nos processos de trabalho que envolvem a inovação organizacional irá indicar se este fator influenciador do ambiente de inovação está sendo considerado e estimulado dentro do setor público estudado. Assim, quanto maior for a percepção sobre a presença deste fator nos processos de trabalho envolvendo a inovação, melhores serão os procedimentos que buscam ampliar a capacidade de inovação do setor público estudado.
  
9. Formalização. Esse fator está relacionado ao grau com que os relacionamentos com grupos externos à organização são verbalizados e documentados. Outras características deste fator envolvem a inclusão de parcerias formalizadas com organizações não governamentais para execução de programas, como também a formalização do envolvimento de voluntários individuais em programas do setor público. Autores como Borins, (2006), Van de Ven, A.; Angle, H.; Poole

(MIRP (2000), Machado e Carvalho (2011) reforçam a importância deste fator, Formalização, no sentido de que a documentação das parcerias e relacionamentos gera maior incentivo, controle e organização dos processos de inovação organizacional. Nesse sentido, quanto maior o grau de percepção sobre a presença deste fator, Formalização, maior será a capacidade da organização pública estabelecer a documentação de conversas, discussões e participações dos envolvidos gerando assim, procedimentos estruturados para se avançar em novas descobertas e oportunidades de inovação organizacional.

10. Efetividade Social. Esse fator diz respeito às seguintes características: capacidade de resposta ao problema social da comunidade; convergência com a agenda de políticas públicas; legado de políticas prévias; e influências de ideologias políticas. Esse fator refere-se também à criação de iniciativas dirigidas a grupos comunitários ou cidadãos envolvidos para serem consultados sobre a formulação de políticas ou convidando-os a desempenharem um papel na implementação da política. Autores como Farah (2006) e Borins, (2006) enfatizam a importância desse fator, Efetividade Social, no sentido de que incentiva e reforça o caráter da melhoria do valor e interesse público como resultados dos processos de inovação organizacional no setor público. A inovação organizacional no setor público será percebida como sendo mais efetiva se houver a maior intensidade sobre a percepção sobre presença desse fator, Efetividade Social, como sendo um fator que é levado em consideração na elaboração e no planejamento dos procedimentos e processos de trabalho que envolvem a inovação organizacional.

Os fatores que influenciam o ambiente de inovação em organizações públicas considerados nessa dissertação, e obtidos a partir da revisão da literatura sobre o tema encontram-se ilustrados na figura 1. Eles serviram de base para a elaboração do questionário de pesquisa de campo utilizado para identificar o seu grau de presença, segundo a percepção dos gestores públicos que atuam nas AGEIs do Estado de Minas Gerais.

Figura 1: Fatores que influenciam o ambiente de inovação organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 1 representa a conexão entre os fatores internos e externos influenciadores do ambiente inovador no setor público. Essa figura indica também que há uma dinâmica entre os fatores que podem se influenciar mutuamente.

O quadro 3 sintetiza o significado dos fatores influenciadores do ambiente inovador considerados nessa dissertação, evidenciando a distinção entre os fatores internos e externos utilizados como base conceitual desse trabalho. O quadro 3 subsidiou a formatação do questionário (Anexo III) aplicado junto aos respondentes. Essa formatação do questionário foi realizada a partir da revisão da literatura, considerando-se a relação estreita com as características organizacionais do setor público.

Quadro 3 - Fatores condicionantes do ambiente inovador

Ambiente	Fatores		Perguntas Referentes	Descrições
1. Ambiente interno	F1	Padronização de procedimentos	1,2,3	Refere-se à facilidade de entendimento dos processos necessários ao desenvolvimento da inovação, compreendendo regras bem definidas e procedimentos padronizados. Quanto mais compreensível for o processo, mais favorável o ambiente será para o surgimento de inovações.
	F2	Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos	4,5,6	Refere-se à quantidade de recursos disponíveis para o desenvolvimento de inovações, como também ao apoio financeiro e orçamentos formais para subsidiar os projetos de inovação. A existência de fundos centrais, destinados ao apoio de ideias inovadoras, constitui-se como fundamental para o fomento ao desenvolvimento de uma cultura inovadora no setor público. Os recursos também envolvem competição por resultados financeiros e materiais, competição pela atenção da administração; e competição interpessoal.
	F3	Liderança	7,8,9	A percepção da equipe sobre o incentivo por parte dos líderes à existência de um comportamento inovador, que estimula os indivíduos a gerarem novas ideias e a aprenderem com os próprios erros. Como também a percepção sobre a existência de um ambiente livre de punições quando uma ideia falha, ou seja, os erros são considerados pelos líderes como fazendo parte do processo de construção do ambiente inovador. Quanto maior a percepção da dimensão Liderança, maior o sucesso no resultado da inovação.
	F4	Autonomia	10,11,12	Os participantes sentem-se parte do processo e com isso expõem suas ideias e opiniões no intuito de ajudar no processo decisório referente à inovação. Quanto mais envolvidos os participantes estiverem no processo, maiores as chances de obterem sucesso na inovação.
	F5	Relacionamento Interno	13,14,15	Refere-se ao grau de interação, consenso e forma de resolução de conflitos entre o grupo de inovação. Quanto maior a sinergia do grupo de inovação, maior a probabilidade de sucesso na inovação.
	F6	Tecnologia da Informação	16,17,18	Grau de utilização e gerenciamento de sistemas de informação; análise e programação de bancos de dados; conscientização sobre a aplicabilidade de tecnologias de informação nos diversos órgãos públicos; criação de novos sistemas de informação que possam gerar um impacto sobre a forma como uma organização faz o seu trabalho. Gerenciamento de projetos e programas governamentais através de sistemas de computação
	F7	Métricas	19,20,21	Métricas da inovação são medidas claras e sistemas de medição transparentes para avaliar o sucesso ou não de inovações são vitais para a análise robusta e para a criação de culturas de aprendizagem, bem como o desenvolvimento de medidas de análise com base na criação de "interesse público".

(continua)

Quadro 3 - Fatores condicionantes do ambiente inovador

				conclusão)
2.Ambiente Externo	F8	Interdependência de recursos externos	22,23,24	Grau com que um grupo de inovação percebe a sua dependência de recursos (financeiro, informação, materiais, etc.) de outros grupos da organização.
	F9	Formalização	25,26,27	Grau com que os relacionamentos com outros grupos são verbalizados ou documentados.
	F10	Efetividade Social	28,29,30	Capacidade de resposta ao problema social da comunidade convergência com a agenda de políticas públicas; legado de políticas prévias; e influências de ideologias políticas.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos autores Machado e Carvalho (2011); Ferreira (2012); Farah (2011); Borins (2006); Mulgan & Abury (2003).

### 3 TRATAMENTO METODOLÓGICO

Na área das ciências sociais as pesquisas podem ser classificadas em três principais tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Yin (2001) afirma que cada tipo apresenta vantagens e desvantagens, e que é um equívoco considerar uma disposição hierárquica na utilização destas categorias.

A pesquisa exploratória envolve o levantamento geral de dados com o objetivo de se conhecer com maior amplitude o objeto em estudo, possibilitando traçar um mapa geral de suas características. A pesquisa de natureza descritiva caracteriza-se por descrever determinado ambiente, enquanto a pesquisa explicativa possui o objetivo de esclarecer o fenômeno, sendo aplicada através do método experimental (YIN, 2001).

Para cada tipo de pesquisa pode-se utilizar procedimentos técnicos ou estratégias específicas e de acordo com Yin (2001), as estratégias se dividem em: experimentos, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. A utilização de cada estratégia depende dos objetivos da pesquisa.

No caso dessa dissertação, os objetivos específicos voltam-se, sobretudo, para uma base conceitual sobre fatores que influenciam a inovação no setor público e para a identificação e análise da percepção dos gestores públicos sobre a presença desses fatores em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais. Assim, ela pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, pois busca caracterizar a presença desses fatores no ambiente organizacional. A estratégia de estudo de caso foi escolhida por permitir explorar mais detalhadamente a percepção dos gestores públicos quanto à presença de fatores internos e externos aos órgãos públicos do Estado, os quais influenciariam o ambiente inovador, permitindo novas abordagens.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso poderá envolver casos múltiplos quando se investiga vários setores dentro de uma mesma instituição. Em um estudo de caso, a generalização dos resultados para uma população mais ampla não se configura como um objetivo, pois nem sempre a amostra é estatisticamente significativa. O uso de técnicas quantitativas para tratamento dos dados possui o objetivo de quantificar os fatores e características do fenômeno estudado e demonstrar as correlações entre as variáveis.

A escolha do Estado de Minas Gerais se deve ao fato do governo estadual ter utilizado uma agenda de melhoria e inovação explicitada na Lei Delegada nº 180/11, que inclui o tema inovação na administração pública como sendo uma das prioridades do governo. Deve-se, também, ao fato do Estado de Minas Gerais ter criado arranjos institucionais no órgão central de planejamento e gestão – a exemplo do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional, NCIM, responsável pela elaboração da política e metodologia de inovação na administração pública do Estado; e Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEIS), presentes em todos os órgãos da administração direta no Estado de Minas Gerais e responsáveis pela integração entre as ações de inovação das Secretarias de Estado e a estratégia do Estado (FERREIRA, 2012).

### 3.1 Fases da pesquisa

Foram quatro as principais fases percorridas na elaboração desse trabalho.

A primeira correspondeu ao levantamento bibliográfico acerca dos conceitos de inovação sobre fatores influenciadores do ambiente de inovação. A revisão bibliográfica foi realizada junto aos autores clássicos que trabalham com o tema da inovação no âmbito geral, e dos autores que estudam os fatores que influenciam o ambiente de inovação no setor público especificamente. A partir da revisão bibliográfica foi possível conhecer melhor a discussão teórica sobre o tema, e delimitar a base para tratá-la nessa dissertação. Essa base conceitual, apresentada na seção 2.4 do trabalho, subsidiou a construção do instrumento de coleta de dados primários (o questionário de campo).

O levantamento de campo, segunda fase da pesquisa, foi realizado em duas etapas. A primeira correspondeu às entrevistas, com duração de 40 minutos, realizadas com os dirigentes responsáveis pelas AGEIS com o objetivo de se conhecer as principais competências e atribuições do cargo. As entrevistas realizadas diretamente pelo autor, ocorreram entre os dias 20 e 26 de setembro de 2014, através de agendamento prévio com cinco assessores-chefes das AGEIS dos seguintes órgãos: Secretaria de Turismo e Esportes, Secretaria de Planejamento e Gestão, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Secretaria Casa Civil e Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Social. Os entrevistados dessas secretarias foram escolhidos através do método de amostragem intencional, não probabilístico e por acessibilidade. A escolha desses entrevistados ocorreu através de contatos realizados por telefone, através de uma lista de assessores chefe fornecida pela SEPLAG. O contato inicial foi para identificar os

profissionais com disponibilidade para conceder a entrevista dentro do prazo previsto. Os entrevistados dessas secretarias foram os primeiros que demonstraram interesse e abertura para conceder a entrevista. Essa fase qualitativa permitiu explorar informações amplas sobre as características dos entrevistados a fim de se obter maiores subsídios para a análise de perfil.

O momento seguinte, ainda na segunda fase do trabalho, correspondeu à aplicação do questionário de campo, face a face, com cerca de 30 minutos de duração, visando a quantificação da percepção dos gestores públicos sobre o grau de presença dos fatores influenciadores da inovação nos órgãos públicos. A aplicação do questionário foi realizada pelo autor, sendo agendada previamente, e ocorreu no período entre 1 de outubro de 1 de novembro de 2014. O público alvo entrevistado foi composto pelos gestores, coordenadores e técnicos envolvidos diretamente na condução de projetos de inovação nos órgãos governamentais do Estado de Minas Gerais, vinculados às AGEIs.

Para a elaboração do questionário de campo utilizou-se como fonte, nesse estudo, principalmente: o material adaptado por Denise Machado (2008) do modelo MIS utilizado pelo MIRP da Universidade de Minnesota nos EUA; a dissertação de mestrado do autor Rodrigo Ferreira (2012) e, enfim, aqueles autores cujas ideias e conceitos foram expostos na seção 2.3. A partir disso traçou-se a base conceitual apresentada na seção 2.4, e então elaborou-se o conjunto de afirmativas apresentadas no questionário aplicado aos gestores públicos de forma a captar a sua percepção sobre a presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação. Para a aferição do grau de presença utilizou-se a escala de Likert adaptada para cinco pontos para cada afirmativa (sendo 1 o menor grau e 5 o maior grau de concordância) de forma a se identificar a percepção dos respondentes sobre os fatores que influenciam um ambiente inovador no setor público.

A terceira fase dessa dissertação envolveu a elaboração do capítulo de caracterização das AGEIs (capítulo 4 dessa dissertação) para o que foram compiladas as informações obtidas na entrevista geral (Anexo II), e em documentos da SEPLAG-MG.

No quarto momento de elaboração do trabalho, os dados quantitativos sobre a percepção dos gestores públicos foram tratados e processados de forma a subsidiar a análise de resultados apresentada no capítulo 5.

### 3.2 Seleção dos respondentes

Segundo Reis, Melo, Andrade e Calapez (1999), a amostragem é um conjunto de procedimentos através dos quais se seleciona uma amostra de uma população. Esses processos podem ser caracterizados por: amostragem probabilística, em que todos os elementos da população têm uma probabilidade conhecida de integrar a amostra; amostragem não probabilística que pode ser intencional, em que a escolha da amostra é realizada com base nos objetivos do investigador; e amostragem não intencional que se caracteriza por critérios de conveniência e/ou de disponibilidade dos respondentes.

Na amostra intencional a escolha dos respondentes baseia-se na inclusão de pessoas que conhecem muito bem as características específicas do fenômeno que se pretende analisar, sendo então relevantes seus relatos, fatos e opiniões. A amostra do levantamento de campo realizado nessa dissertação foi selecionada de forma intencional, não probabilística e por acessibilidade (MARCONI; LAKATOS, 2002). Privilegiou-se a definição de uma amostra composta por uma população-alvo homogênea, com o objetivo de se conseguir maior coerência dos resultados, uma vez que as AGEIs possuem uma elevada diversidade e rotatividade dos seus membros.

O grupo de respondentes do questionário de campo foi composto por profissionais de nível estratégico e tático dos órgãos públicos do Governo do Estado de Minas Gerais que trabalham em programas e projetos estratégicos de inovação, e que integram o quadro de funcionários das AGEIs. Os profissionais em nível estratégico pertencem à equipe de dirigentes das AGEIs (Assessor Chefe) e são indicados pelos respectivos Chefes de Gabinete responsáveis pelas secretarias nas quais se encontram alocados. Em sua maioria são administradores públicos graduados pela Fundação João Pinheiro e possuem mais de dois anos de experiência na função de assessor chefe das AGEIs. Suas competências envolvem a criação, planejamento, desenvolvimento e direcionamento de estratégias instituídas pela SEPLAG.

Os profissionais assessores em nível tático-operacional também denominados, que compõem o grupo de respondentes do questionário pertencem à equipe das AGEIs, caracterizada como corpo técnico de apoio. São responsáveis pelo monitoramento e acompanhamento dos projetos gerenciados pelas AGEIs, possuindo competências relacionadas à execução da estratégia, através do planejamento estratégico do governo, e ações voltadas para inovações organizacionais. Esses profissionais possuem distintas

formações e graduações, como Jornalismo, Direito, Tecnologia da Informação, dentre outras.

A amostra de respondentes do questionário de campo, composta por trinta e um (31) profissionais que integram os níveis estratégico e tático das AGEIs é mostrada no quadro 5. Conforme dele se apreende, a amostra dos respondentes do questionário de campo (31) responde, nesse conjunto, por cerca de 20% do quantitativo total dos cargos das AGEIs, o que pode ser considerado razoável em levantamentos que se utilizam de amostras intencionais e baseadas em critério de acessibilidade, o que é frequente em estudos na área de conhecimento das ciências sociais (Richardson, 1985). Entretanto, é relevante ressaltar que algumas das importantes secretarias do Estado de Minas Gerais – a exemplo da Secretaria de Cultura, Secretaria de Educação e Secretaria de Saúde – não se encontram representadas na amostra de respondentes do questionário de campo. Essas secretarias não responderam ao questionário porque os profissionais não apresentaram disponibilidade e acessibilidade em tempo hábil para a participação. Esse aspecto aliado a outros quesitos metodológicos que cercam essa dissertação – a exemplo do procedimento técnico de estudo de caso, e amostra intencional de respondentes do levantamento de campo – imprimem limitações ao estudo, fazendo com que os resultados da análise sejam interpretados com cautela.

A amostra de respondentes do questionário de campo baseou-se no universo de profissionais que trabalha nas AGEIs e que, conforme demonstrado no quadro 4, totaliza 134 profissionais. O quadro 4 mostra as Secretarias e os respectivos quantitativos de cargos destinados às AGEIs.

Quadro 4 – Quantitativo atual de cargos das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEIS (número de pessoas) – Minas Gerais – 2014 – e Amostra dos respondentes do questionário de campo aplicados aos gestores públicos integrantes da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) dos Órgãos Públicos Minas Gerais – 2014

ÓRGÃOS	TOTAL	AMOSTRA
1. Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SEAPA	5	3
2. Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais – SEG	5	1
3. Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia de Ensino Superior – SECTES	4	3
4. Secretaria de Estado de Cultura – SEC	4	0
5. Secretaria de Estado de Defesa Social – SEDS	9	3
6. Secretaria de Estado de Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas – SEDNOR	3	1
7. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE	6	3
8. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana – SEDRU	4	2
9. Secretaria de Estado de Educação – SEE	6	0
10. Secretaria de Estado de Turismo, Esportes e da Juventude – SETEJ	7	1
11. Secretaria de Estado de Governo – SEGOV	8	1
12. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD	7	1
13. Secretaria de Estado da Fazenda – SEF	30	3
14. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG	6	3
15. Secretaria de Estado de Saúde – SES	9	0
16. Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego e Desenvolvimento Social – SEDESE	7	2
17. Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas – SETOP	5	0
18. Advocacia Geral do Estado – AGE	4	0
19. Controladoria Geral do Estado – CGE	3	2
20. Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais – OGE	2	2
Total	134	31

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ribeiro (2011).

### 3.3 Tratamento dos dados

Os dados originários do levantamento de campo subsidiaram a elaboração dos capítulos 4 e 5 desse estudo. Conforme relatado na seção 3.1, a entrevista geral foi realizada com os cinco assessores-chefes das AGEIs dos seguintes órgãos: Secretaria de Turismo e Esportes, Secretaria de Planejamento e Gestão, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Casa Civil e Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Social, e subsidiaram a elaboração do capítulo 4 (quatro) que trata da caracterização das AGEIs. Os dados levantados através dos questionários pessoais aplicados aos gestores públicos subsidiaram a análise dos resultados referentes aos fatores influenciadores do ambiente inovador nos órgãos públicos do Estado de Minas Gerais apresentados no capítulo 5.

Estatísticas descritivas como Média Amostral, Desvio Padrão Amostral e Alfa de Cronbach foram utilizados para interpretar os resultados relativos à percepção da amostra de respondentes do questionário de campo. Essas estatísticas descritivas foram elaboradas através do *software* SPSS. O cálculo da média das respostas demonstra como os valores típicos tendem a se localizar em um ponto central, dentro de um conjunto de dados ordenados segundo escala de cinco pontos. O desvio padrão indica o grau de dispersão das respostas em torno da média, e quanto menor o desvio padrão, menor é a dispersão ao redor da média, e, conseqüentemente, mais homogênea é a percepção dos respondentes que compõem a amostra.

Segundo Hair Jr. *et al.*(2005), o índice denominado Alfa de Cronbach é um indicador do grau de convergência entre perguntas e respostas. A formulação das perguntas do questionário (Anexo III) foi realizada a partir da revisão da literatura, baseando-se nos autores que pesquisaram sobre os fatores de inovação no setor público. A aplicação do questionário junto aos respondentes validou a contextualização das perguntas formuladas teoricamente com o ambiente e experiência dos respondentes.

O índice Alfa de Cronbach mede a correlação entre as respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente Alfa de Cronbach é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição. (HORA, MONTEIRO E ARICA, 2010).

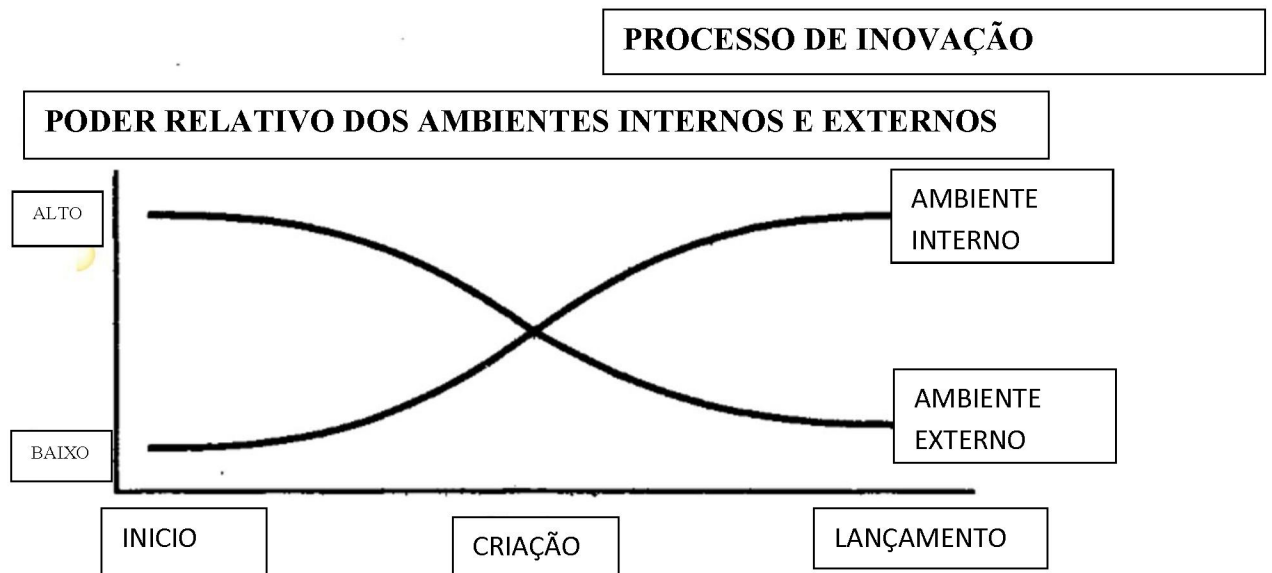
O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador. (HORA, MONTEIRO E ARICA, 2010).

Dessa forma, quanto maior o índice, maior a confiabilidade e fidedignidade das mesmas. Hair Jr. *et al.* (2005) argumentam que para que o índice seja satisfatório, é necessário que os valores se posicionem acima de 0,7. Chegamos agora a coeficientes de confiabilidade estimados com componentes de variância. Estes coeficientes descrevem a precisão do instrumento em uma escala de 0 a 1. (CRONBACH, 2004)

Para cada um dos dez fatores influenciadores do ambiente inovador considerados nessa dissertação foram obtidas essas estatísticas descritivas interpretadas e analisadas a partir da percepção dos respondentes do questionário (Anexo III). Os entrevistados apontaram por meio da escala de Likert (5 concordo totalmente e 1 discordo totalmente) o quanto concordam com a existência desses fatores em seu ambiente de trabalho. Os fatores influenciadores do ambiente interno considerados na dissertação, conforme detalhado na seção 2.4 são: Padronização de Procedimentos, Recursos financeiros, Tecnologia da Informação e Métricas da inovação, como também Liderança, Autonomia e Relacionamento Interno. E os fatores influenciadores do ambiente externo são: Interdependência de Recursos Externos, Formalização e Efetividade Social.

O conceito de inovação adotado pelo MIRP também sugere que o processo de inovação é fluido, onde as ideias e estratégias estão em constante movimento, não se apresentando de forma linear. Nesse sentido, os fatores dos ambientes interno e externo se interagem durante todo o ciclo de processo de inovação, influenciando-se mutuamente, tanto no início quanto no fim seguindo de acordo com trajetória abordada pelo MIRP. De acordo com Van de Ven (2008) (Figura 3)– a influência do ambiente externo sobre o processo de inovação ocorre principalmente no início do processo, enquanto a influência do ambiente interno é maior no lançamento do produto ou serviço.

Figura 3 - Poder relativo dos ambientes interno e externo



Fonte: Adaptado pelo autor de VAN DE VEN (2008).

#### **4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ASSESSORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

De acordo com Oliveira (2011), a partir de 2003, o governo do Estado de Minas Gerais inicia uma série de reformas administrativas, sob a perspectiva da Nova Gestão Pública (NPM), com foco no ajuste fiscal e na busca do equilíbrio orçamentário. O governo de Minas Gerais busca então enfatizar a redução de custos da administração pública. Nessa etapa relativa a essa reforma (período de 2003 a 2006), foi estabelecido um contrato de compromissos prévios entre o governador e os seus subsecretários para o alcance de metas e resultados de melhorias de ajuste fiscal.

A segunda etapa do período de modernização e reforma do estado (2007 a 2010) caracterizou-se, principalmente, pelo desdobramento do Acordo de Resultados - que se constitui em um instrumento de pactuação entre o governador e os secretários dos diversos órgãos governamentais, definindo as metas e resultados a serem alcançados pelo governo, - para as equipes de trabalho dos dirigentes dos órgãos e entidades do governo, estabelecendo para cada servidor o seu papel nessa política de “contratualização.”

A partir de 2011, a estratégia do governo mineiro foi buscar o estabelecimento de maior cooperação entre os diversos órgãos governamentais, organizações não governamentais e sociedade civil.

O Decreto nº 45.537, de 2011, define a estrutura de cargos das AGEIs, proporcionais ao porte das secretarias, divididos em três categorias: pequeno, médio e grande porte. O porte de cada secretaria é definido de acordo com seu número de funcionários e de acordo com Campos e Bernardi (2008), os funcionários pertencentes às equipes das AGEIs também podem ser contemplados com cargos de provimento em comissão de livre nomeação, que possibilitam uma ampliação na perspectiva de remuneração da carreira.

De acordo com Lei Delegada nº 174, de 2007, os funcionários das AGEIs podem ser contemplados com comissões através dos cargos: do Grupo de Direção e Assessoramento da Administração Direta do Poder Executivo (DAD); ou com as Funções Gratificadas da Administração Direta do Poder Executivo (FGD), exclusivas para servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, e a Gratificação Temporária Estratégica (GTE),

que é exclusiva para ocupantes de cargos DAD, e se apresentam como uma ferramenta potencial para diferenciação entre os cargos de provimento em comissão intra e inter órgãos e entidades, de acordo com sua relevância estratégica, responsabilidades, complexidade e objetivos da função desempenhada (CAMPOS; BERNARDI, 2008, p. 6).

A Lei Delegada nº 180, em seu art. 84, estabelece as estruturas denominadas Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) alocadas dentro das Secretarias de Estado de Minas Gerais (OLIVEIRA, 2011).

As AGEIs se originaram da estrutura administrativa anterior denominada Equipes de Apoio à Gestão Estratégica (EAGEs). Segundo Ribeiro (2011, p: 49), “as EAGEs foram formalizadas pela Resolução SEPLAG nº 35, de 2009, e foram designadas para os órgãos da administração direta, autarquias e fundações do Poder Executivo do Estado. As EAGEs, eram formadas, na maioria dos casos, por servidores designados pelo dirigente máximo do órgão/entidade e além da gestão estratégica, possuíam outras atribuições nos órgãos.”

De acordo com Ribeiro (2011), as EAGEs possuíam as seguintes atribuições: atuar como suporte interno de cada equipe e da alta administração nas práticas de gestão estratégica que envolviam a elaboração, execução e análise do Acordo de Resultados; analisar os indicadores, as causas dos desvios das metas e propor soluções; difundir os conhecimentos sobre as metodologias, técnicas e ferramentas de gestão estratégica.

Segundo a Lei Delegada, nº 180, de 20 de janeiro de 2011, artigos 1º e 2º, o governo adota o modelo de gestão transversal, pautado pelos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, razoabilidade e eficiência, tendo como diretrizes a colaboração institucional e a “intersetorialidade” intra e extragovernamental.

E com o objetivo de implementar essas diretrizes, foram criadas as Redes de Desenvolvimento Integrado Institucional e Social de acordo com quatro áreas administrativas: Área de apoio ao Governo e às relações institucionais – Rede de Governo Integrado; Área de Planejamento e Gestão e Finanças – Rede de Gestão Eficiente e Eficaz e de Qualidade e Equilíbrio do Gasto; Área de Direitos Sociais e de Cidadania – Rede de Atendimento à Saúde; Rede de Educação e Desenvolvimento do Capital Humano; Rede de Desenvolvimento Social, Proteção, Defesa e Segurança; Área de Desenvolvimento Sustentável – Rede de Infraestrutura; Rede de Desenvolvimento Rural. Rede de Desenvolvimento Sustentável e de Cidades; Rede de Tecnologia e Inovação e Rede de Identidade Mineira.

A Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES) - vinculada à SEPLAG - também foi criada através da Lei Delegada 180, e possui três núcleos centrais: Núcleo de Gestão da Estratégia Governamental, Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional e Núcleo Central de Parcerias com Organizações Não Governamentais da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs. As AGEIs são tecnicamente subordinadas à SUGES, e são caracterizadas como “escritórios setoriais da gestão da estratégia governamental”, integrantes das estruturas orgânicas das Secretarias de Estado, dos órgãos autônomos, das fundações e das autarquias. (RIBEIRO, 2011, p. 53). As AGEIs se constituem em uma estrutura de cargos de destinação exclusiva às atividades relacionadas a essas Assessorias, e são unidades de execução subordinadas tecnicamente à SUGES que pertence à SEPLAG. Neste sentido, as AGEIs se reportam diretamente à SEPLAG, e são também assessoradas pela Assessoria Estratégica de Metodologia que é responsável por alinhar as ações das AGEIs com as da SEPLAG.

As AGEIs devem ser entendidas como um arranjo institucional associado a “escritórios setoriais da gestão da estratégia governamental”, integrantes das estruturas orgânicas das Secretarias de Estado, dos órgãos autônomos, das fundações e das autarquias. (RIBEIRO, 2011, p. 53). Se constituem uma estrutura de cargos de destinação exclusiva às atividades relacionadas a essas Assessorias, e são unidades de execução subordinadas tecnicamente à Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES/SEPLAG). Neste sentido, as AGEIs se reportam diretamente à SEPLAG.

As atribuições e competências das AGEIs concentram-se em duas vertentes: a primeira, relacionada à gestão estratégica com foco em planejamento, monitoramento da execução e análise; e a segunda, com foco em modernização e inovação.

Em relação à gestão estratégica, as competências das AGEIs envolvem os seguintes aspectos: apoio aos gerentes no planejamento dos projetos prioritários do governo; revisão do alinhamento estratégico dos órgãos; contribuição para a revisão do PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado); desdobramento das metas por equipe; comprometimento com as metas de todas as equipes dentro da Secretaria; criação e estruturação de uma sistemática de monitoramento; efetivação de um contato com a SEPLAG em relação ao Programa Estratégico; condução da análise do Acordo de Resultados; construção de relatórios de execução do Acordo de Resultados; participações em avaliações executivas; promoção de um instrumento

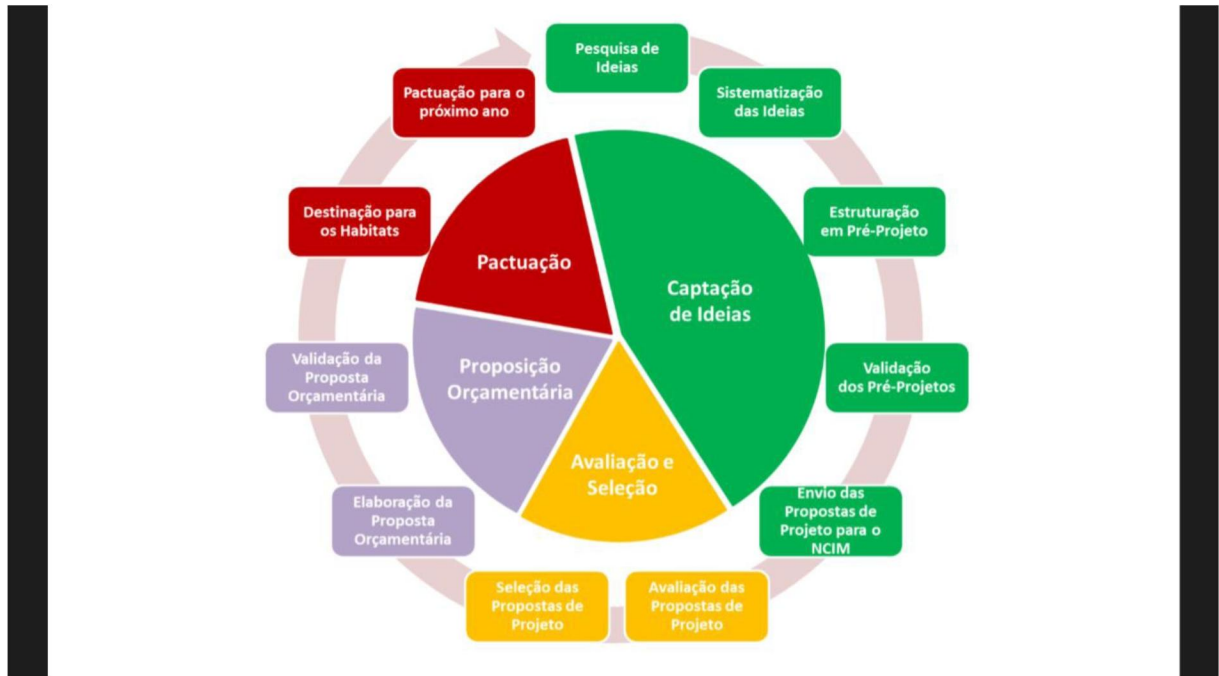
de comunicação estratégica. Em relação à inovação, as AGEIs participaram do processo de construção de uma política interna de inovação do governo (RIBEIRO, 2011).

As competências das AGEIs relacionadas à inovação referem-se principalmente, ao levantamento e análise de novas ideias junto aos servidores públicos de seus respectivos órgãos, e posterior encaminhamento estruturado dessas ideias para o setor NCIM Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional, responsável pela gestão dos trabalhos relacionados à inovação na SEPLAG.

A SEPLAG estabeleceu uma metodologia denominada Ciclo de Inovação (figura 2) que orienta as AGEIs em relação ao gerenciamento do processo de inovação em seus respectivos órgãos de atuação. A gestão do processo de inovação se inicia pelo estímulo à produção de novas ideias originárias dos funcionários de cada órgão. As AGEIs de cada secretaria do Estado seriam, então, responsáveis por coletar, sistematizar e estruturar as sugestões dos funcionários desses órgãos, como também por avaliar as melhores sugestões de ideias de inovação, encaminhando-as à SEPLAG. O encaminhamento das propostas é realizado através do preenchimento de questionário criado especificamente para esse objetivo.

Após o encaminhamento dessas novas ideias, a SEPLAG, através do NCIM, realiza uma análise e escolhe as ideias consideradas inovadoras e que poderão ser realizadas dentro de um *ranking* de prioridades com as áreas de atuação do governo do Estado de Minas Gerais. As inovações poderão ser implementadas inclusive com apoio orçamentário. Após a aprovação com dotação orçamentária, o projeto é encaminhado para a “pactuação” (habitats e implementação – figura 2) no ano seguinte. Os Habitats de Inovação são projetos e processos estratégicos, incubadora de projetos inovadores e projetos associados. (MANUAL CICLO DA INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL, 2014).

Figura 2 - Composição do Ciclo de Inovação



Fonte: MANUAL DO CICLO DE INOVAÇÃO, 2014 – SEPLAG-MG.

De acordo com as entrevistas realizadas junto às AGEIs, em relação à inovação especificamente, elas atuam estrategicamente durante o ano para captação de ideias inovadoras para o Ciclo de Inovação na Gestão Pública Estadual.

O Ciclo de Inovação constitui-se numa metodologia para o desenvolvimento de iniciativas, alinhadas à estratégia governamental, que agregam valor público às atividades dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual (MANUAL DO CICLO DE INOVAÇÃO, 2014).

As AGEIs buscam ideias inovadoras junto aos diversos órgãos do Estado para serem selecionadas, e se tornarem projetos a serem executados. As AGEIs realizam a captação de ideias inovadoras em cada Secretaria de Estado estimulando os servidores a realizarem a inscrição de ideias através de um portal na internet criado especificamente para esse fim. Um exemplo, citado nas entrevistas, ocorreu com a AGEI da SEPLAG, que em 2014 recebeu cerca de 60 ideias inscritas para o Ciclo de Inovação, das quais seis foram escolhidas como inovadoras para serem transformadas em projetos, e terem a possibilidade de serem selecionadas, para serem executadas e implementados no próximo ano.

O NCIM coordena o Ciclo de Inovação dentro da SEPLAG-MG. O NCIM define a temática do ciclo e quais AGEIs irão participar das temáticas. Em 2014, alguns exemplos de temáticas escolhidas foram: absenteísmo e presenteísmo; redução de custo nas Unidades de Atendimento Integrado e otimização da força de trabalho. As AGEIs realizam a convocação de *workshops* e grupos de trabalho para aprimorar a ideia e analisar a possibilidade de transformá-la em um projeto a ser implementado.

Outro exemplo de projeto considerado inovador pelos integrantes da amostra dos AGEIs entrevistados é a criação do Centro de Serviços Compartilhado que busca centralizar e unificar os processos de trabalho de todas as secretarias de Estado em relação aos procedimentos de compras, licitações, diários de viagens padronizados, sendo que o foco desse projeto é a redução de custos e padronização de processos.

O Prêmio de Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais foi instituído pelo “Decreto 44.077, de 21 de julho de 2005” e tem como objetivo estimular os servidores 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” (SEPLAG, 2014). Esse é considerado pelos entrevistados como sendo um incentivo positivo à inovação, e bastante valorizado pelos participantes que enviam suas ideias e projetos para a SEPLAG, e são contemplados com premiações e execuções de seus projetos. Entretanto, inicialmente, o Prêmio era desvinculado do Ciclo de Inovação, ou seja, as ideias que eram enviadas ao Ciclo de Inovação, podiam não ser contempladas para implementação pelo Ciclo de Inovação, mas ser contempladas pelo Prêmio, e assim obter reconhecimento organizacional e financeiro. Esse fator desestimulava a participação dos funcionários no Ciclo de Inovação, pois preferiam participar do Prêmio, onde poderiam ter algum ganho financeiro.

A partir de 2014 o Prêmio de Excelência em Gestão Pública foi integrado ao Ciclo de Inovação, como sendo parte de sua metodologia. Os vencedores do Prêmio de Excelência em Gestão Pública podem ter suas ideias implementadas pelo Ciclo de Inovação, inclusive com dotação orçamentária, métodos e ações de implementação.

O perfil dos entrevistados demonstra que são profissionais com formação acadêmica em administração pública (Fundação João Pinheiro), com experiência de pelo menos três anos na função, e que possuem competência, conhecimento técnico e

comportamental para exercerem seus cargos. São profissionais que possuem a consciência dos desafios da gestão pública, e das possibilidades de contribuição para a sociedade a partir de suas atribuições.

As competências das AGEIs, em relação à estratégia governamental, situam-se fundamentalmente no acompanhamento e aplicação das diretrizes elaboradas pela SEPLAG a partir dos acordos realizados entre o governo e suas secretarias. As AGEIs possuem conhecimento sobre metodologias de gestão de programas e projetos de trabalho, e aplicam essa competência diretamente nas secretarias onde estão alocadas.

De acordo com as entrevistas realizadas junto a cinco diretores responsáveis pelas AGEIs, (Secretaria de Turismo e Esportes, Secretaria de Planejamento e Gestão, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Casa Civil, Secretaria de Trabalho e Secretaria de Desenvolvimento Social), a criação das AGEIs no governo de Minas Gerais representa uma direção de alinhamento entre a estratégia governamental e a inovação através da busca por agregar valor público às atividades de órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual.

De acordo com os entrevistados, não existem AGEIs em outros estados brasileiros, pois esta é uma criação exclusiva do governo de Minas Gerais, existindo em outros estados brasileiros apenas escritórios de gestão de projetos.

Os cinco entrevistados foram unânimes em declarar que os principais pontos fortes incluem o fato das AGEIs possuírem um papel articulador entre os diversos setores dos órgãos para que as estratégias sejam executadas com eficiência. Como também, outro aspecto ressaltado por todos os entrevistados, é a otimização dos processos de trabalho através do mapeamento e análise das oportunidades de melhorias, com posterior implementação, visando auxiliar o trabalho dos gerentes dos projetos estratégicos e as secretarias como um todo.

No que diz respeito à composição das equipes das AGEIs, pode-se dizer que os entrevistados, em sua grande maioria, consideram como sendo compostas por profissionais mais jovens, comprometidos e entusiasmados com os processos de trabalho. Consideram que as equipes das AGEIs possuem abertura dentro dos órgãos do governo para realizarem reuniões e buscarem a implementação de inovações e melhorias nos processos de trabalho.

Os cinco entrevistados declararam que os principais pontos de melhoria do trabalho das AGEIs estão relacionados ao fato de que a maior ênfase do trabalho das AGEIs está na gestão da estratégia governamental, e não nos processos de inovação, propriamente ditos. Os incentivos e prêmios ainda são considerados incipientes, como também seria necessário o maior reconhecimento e apoio dos líderes máximos dos órgãos para incentivar os processos de inovação, segundo informações obtidas por meio das entrevistas.

Outros aspectos de melhorias necessárias declarados pelos entrevistados referem-se ao excesso de burocracia no processo de preenchimento das planilhas de acordo com a metodologia do Ciclo de Inovação que restringe a agilidade e diminui a amplitude de execução dos projetos. Os entrevistados também declararam que as equipes que compõem as AGEIs são consideradas enxutas, sendo sobrecarregadas por muitos procedimentos burocráticos, que dificultam a coleta de informações sobre inovações.

E outro ponto de aperfeiçoamento citado pelos entrevistados, refere-se ao gerenciamento do conflito existente entre as necessidades de execução das metas dentro dos prazos estabelecidos pela SEPLAG e a realidade de capacidade de realização dessas metas pelas demais secretarias. É preciso que os assessores responsáveis pelas AGEIs desenvolvam essa flexibilidade de gestão de conflitos para conseguirem equilibrar estas divergências.

No que diz respeito às ameaças às AGEIs os entrevistados apontaram suas percepções, em relação ao seu futuro, no ano eleitoral de 2014, diante da possibilidade de mudanças no poder público, o organograma governamental poderá ser alterado. Assim, com a criação e extinção de arranjos institucionais existe a possibilidade de extinção desses cargos, criados especificamente pela atual administração governamental.

As oportunidades declaradas pelos entrevistados referem-se principalmente à grande capacidade de fomento à execução das metas estabelecidas no âmbito do Acordo de Resultados e que tendem a ter maior volume de recursos públicos estaduais. Na percepção dos entrevistados as AGEIs são consideradas escritórios setoriais dentro das demais Secretarias de Estado, como sendo um setor da SEPLAG dentro de outros órgãos, o que facilitaria a alocação de recursos públicos. Assim, podem contribuir para que as metas sejam alcançadas, através de análise de desempenho e suporte metodológico às secretarias. O fator inovação também é percebido, pelos gestores entrevistados, como sendo uma oportunidade de geração de melhorias nos processos e criação de novos produtos e serviços públicos. Os entrevistados explicitaram a necessidade de que as demais secretarias considerem as AGEIs mais como um

apoio para a execução dos trabalhos, e menos como um avaliador dos procedimentos.

As principais contribuições das AGEIs para os processos de inovação referem-se à sua função, designada pela SEPLAG, de buscar novas ideias para serem implementadas. Essas ideias podem estar relacionadas às melhorias nos processos organizacionais e também à implantação de novos serviços públicos. Os entrevistados citaram alguns exemplos de ideias inovadoras captadas pelas AGEIS: diminuição do absenteísmo, criação do Centro de Serviços Compartilhados, criação de sites de mapeamento do turismo regional, aperfeiçoamento das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs), criação da Sala de Situação na casa civil, que acompanha, através de serviços da internet, os processos de leis em tramitação do legislativo, e assim conseguem estreitar o relacionamento entre a Assembleia Legislativa e o Poder Executivo.

De acordo com os entrevistados, as AGEIs ficam sobrecarregadas com os processos de gestão estratégica, e muitas vezes o processo de inovação organizacional recebe menor atenção e foco. Entretanto, os entrevistados consideram que há uma contribuição positiva das AGEIs para o processo de inovação organizacional do Estado.

De uma forma geral, essas entrevistas realizadas com os gestores públicos demonstraram que a institucionalização das AGEIs pelo governo estadual foi uma estratégia que ampliou a capacidade de acompanhamento, por parte da SEPLAG, de suas diretrizes de planejamento junto às diversas secretarias. Caracterizadas como escritórios setoriais alocados dentro das diversas secretarias, as AGEIs se constituem em uma extensão da SEPLAG, facilitando a operacionalização da estratégia governamental, principalmente, no que se refere ao cumprimento dos prazos acordados pelo governo com seus secretários.

Considerando-se o Brasil como um todo, a institucionalização das AGEIs no Estado de Minas Gerais pode ser considerada como um exemplo de inovação, pois não existem estruturas similares em outros estados brasileiros, de acordo com a declaração dos entrevistados.

De acordo com as declarações dos entrevistados, as AGEIs não possuem um foco de atuação consistente em relação à inovação, pois a maior parte do tempo de trabalho dos profissionais está direcionada para a execução das estratégias estabelecidas pela SEPLAG. O acompanhamento e criação de processos de inovação ocorre em função da participação no Prêmio de Excelência em Gestão Pública dentro do Ciclo de Inovação, mas a

inovação não está incorporada no dia a dia das AGEIs.

As principais oportunidades das AGEIs, em relação à inovação, referem-se à sua proximidade com a execução das estratégias governamentais junto às diversas secretarias, pois a partir dessa proximidade podem ser realizadas melhorias nos processos através da inovação incremental, como também criação de novos serviços e novas políticas públicas que possam efetivamente contribuir para o desenvolvimento social. Outra oportunidade, em relação à inovação, é o fato das AGEIs estarem presentes nas diversas secretarias e, ao mesmo tempo, pertencerem à estrutura da SEPLAG, facilitando assim, a contribuição intersetorial, podendo formatar políticas públicas com sinergia entre os diversos setores da sociedade.

O futuro das AGEIs, neste momento (2014-2015) de transição governamental, é incerto, pois a atual administração (2015) poderá extinguir os cargos, ou criar novas estruturas diferentes das atuais. Entretanto, o conceito de uma assessoria que possui origem na SEPLAG e ramificações em outras secretarias, e que pode contribuir para a melhoria das execuções do planejamento governamental, pode ser considerada uma inovação que contribui para a melhoria dos serviços públicos em geral.

## **5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE MINAS GERAIS ACERCA DA PRESENÇA DOS FATORES INFLUENCIADORES DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO**

Nesse capítulo será apresentada a análise dos resultados da pesquisa realizada junto aos gestores públicos. A análise irá se basear no perfil da amostra dos respondentes, em sua percepção sobre a presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação, tanto em relação ao total da amostra, quanto em relação à comparação entre a percepção dos assessores pertencentes ao grupo estratégico e a percepção dos assessores pertencentes ao grupo tático.

### **5.1 Perfil da amostra dos respondentes**

Os resultados indicam que o perfil dos respondentes do questionário de campo (gestores dos níveis estratégico e tático) caracteriza-se por serem 50% pertencentes à categoria profissional de Assessor Chefe e 50% pertencentes à categoria de Assessor. Os assessores chefe enquadrados na classificação de gestores pertencentes ao nível estratégico e os assessores dentro da classificação de Grupo Tático Operacional. Essa classificação foi usada em função das competências profissionais de cada cargo. O Grupo Estratégico possui competências relacionadas à criação, planejamento, desenvolvimento e direcionamento de estratégias instituídas pela SEPLAG, e disseminadas nas diversas secretarias. O Grupo Tático Operacional apresenta competências relacionadas à execução da estratégia estabelecida pela SEPLAG e direcionada pelos assessores chefes (Grupo Estratégico), conforme salientado nos capítulos 3 e 4.

Os entrevistados, em sua totalidade, possuem curso superior completo, sendo que todos os Assessores Chefes são formados em administração de empresas, e, em sua maioria, (90%) graduados pela Fundação João Pinheiro em Administração Pública. A maior parte (61%) possui pós-graduação em áreas relacionadas à gestão. Os entrevistados pertencem ao quadro de funcionários da SEPLAG e são alocados nas diversas secretarias, com o objetivo de representarem a SEPLAG dentro do órgão, podendo assim, prestar assessoria do ponto de vista de execução das diretrizes daquele órgão.

A idade média dos entrevistados é de 31 anos, sendo a moda e mediana da idade equivalente a 30 anos, confirmando a homogeneidade da faixa etária dos entrevistados. É uma população relativamente jovem, oriunda principalmente, dos estágios realizados a

partir da formação obtida na Fundação João Pinheiro.

O tempo médio de atuação dos entrevistados como profissionais das AGEIs é de três anos, sinalizando que possuem experiência e conhecimento acerca dos trabalhos desenvolvidos nas AGEIs,

Considerando-se o nível estratégico, verifica-se que apresentam mais de três anos (em média) de tempo de atuação, corroborando o fato de estarem na função de assessor chefe praticamente desde a fundação das AGEIs, em 2011. Percentual de 80% desses entrevistados declaram possuir pós-graduação, reforçando a noção de que os ocupantes do cargo possuem perfil profissional adequado às exigências institucionais do setor onde atuam, o que é coerente com a lógica weberiana da alta profissionalização da burocracia.

Verifica-se também que 44% do grupo tático operacional possui pós-graduação indicando que a equipe de profissionais que integra as AGEIs pode ter sido recrutada a partir de critérios de formação profissional adequados às características profissionais exigidas pela função. E como também esse grupo tático-operacional de profissionais entrevistados possui mais de dois anos atuando na função. Tal atuação reforça, assim, a homogeneidade da amostra de respondentes, e indicando que os entrevistados possuem o adequado conhecimento dos processos de trabalho e informações sobre o tema da dissertação.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes do questionário (valores médios)

<b>Idade</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Tático-Operacional</b>	<b>Total (valor médio)</b>
Idade	31,0 anos	31,0 anos	31,0 anos
Escolaridade	80% pós-graduação	44% pós-graduação	61% pós-graduação
Tempo de trabalho	3,40 anos	2,6 anos	3,0 anos

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Assim a amostra desse estudo apresenta-se com características homogêneas, em termos de formação profissional, faixa etária e tempo de atuação. Podem ser considerados profissionais relativamente jovens, no início da carreira profissional, com formação educacional e profissional compatíveis com a função e com um tempo de atuação que os possibilita emitir opiniões acerca das competências das AGEIs.

## 5.2 Fatores que caracterizam um ambiente inovador em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais

Nesta seção será apresentada a análise geral dos fatores influenciadores, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, levando-se em consideração o conjunto total das respostas do grupo estratégico e do grupo tático operacional, em relação à média e desvio padrão, conforme a percepção dos respondentes do questionário.

Na seção 5.2.1 será apresentada a análise geral dos resultados, levando-se em consideração o total da amostra. Em seguida, na seção 5.2.2, será apresentada a análise do conjunto de questões constituintes de cada fator influenciador, detalhando-se assim, as questões com maior e menor grau de concordância sobre a presença do atributo no ambiente de trabalho das AGEIs. E na seção 5.2.3 apresenta-se a análise específica e comparativa dos grupos estratégico e operacional em relação aos fatores influenciadores do ambiente inovador.

### 5.2.1 Análise da percepção dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador

Neste capítulo elabora-se a análise descritiva acerca do segundo objetivo específico dessa dissertação, qual seja identificar e analisar a percepção dos gestores públicos sobre o grau de presença de fatores que caracterizam um ambiente inovador em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

A pesquisa dessa dissertação identificou quais fatores influenciadores do ambiente inovador foram percebidos pelos entrevistados como apresentando maior grau de concordância indicando, assim, a presença positiva de um conjunto de elementos influenciadores de um ambiente de inovação.

Considerando-se o conceito de inovação proposto pelo MIRP - “o processo de inovação é definido como novas ideias que são criadas e implementadas para alcançar resultados desejados por pessoas que se engajam e se relacionam com outras em contextos de mudanças organizacional e institucional” (VAN DE VEN, 2008, p. 3). Nessa dissertação os fatores influenciadores do ambiente inovador estão relacionados ao conceito de inovação do MIRP, no qual o ambiente interno está caracterizado pela presença das ideias, resultados,

peças, relacionamentos e processos, e o ambiente externo pelos contextos organizacionais e institucionais. Segundo Van de Ven (2008), a inovação tende a ser melhor desenvolvida se há um movimento inicial de desenvolvimento de processos de inovação dentro da organização. Entretanto o apoio dos fatores externos consolida e pode impulsionar o processo de inovação.

Os resultados obtidos para os dez fatores influenciadores do ambiente inovador no que diz respeito ao índice Alpha de Cronbach situaram-se em valor acima de 0,77 (tab. 2), confirmando a coerência dos fatores formulados e apresentados aos respondentes do questionário.

Tabela 2 – Percepção média dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador (Interno e Externo) nas AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação do Estado de Minas Gerais)

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Fatores em ordem de classificação (do maior grau de concordância para o menor)</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
	1.Autonomia	3,68	0,74	0,825
	2.Liderança	3,68	1,01	0,810
	3.Relacionamento interno	3,57	0,92	0,793
	4.Tecnologia da informação	3,57	0,98	0,776
	5.Métricas	3,28	0,85	0,801
	6.Padronização de procedimentos	3,19	0,78	0,816
	7.Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos	2,25	1,0	0,809
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Fatores em ordem de classificação (do maior grau de concordância para o menor)</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	1.Efetividade Social	4,08	0,73	0,846
	2.Interdependência de recursos externos	3,57	0,84	0,840
	3.Formalização	3,29	0,71	0,804
<b>Média Geral</b>	<b>Média Geral de todos os fatores</b>	<b>3,42</b>		

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Conforme a tabela 2, a média geral dos fatores equivale a 3,42 indicando que os respondentes tendem a concordar com a presença dos fatores que influenciam um ambiente inovador nas AGEIs. A análise da percepção dos respondentes do questionário sobre a

presença dos fatores que influenciam no ambiente inovador nas AGEIs, será realizada comparando-se as médias de cada fator com a média geral dos fatores.

Os resultados apresentam-se da seguinte forma: considerando-se o ambiente interno, verifica-se que os fatores Autonomia (média 3,68 e desvio padrão 0,74), Liderança (média 3,68 e desvio padrão 1,01), Relacionamento Interno (média 3,57 e desvio padrão 0,92) e Tecnologia da Informação (média 3,57 e desvio padrão 0,98) são os quatro primeiros colocados, demonstrando que os respondentes tendem a concordar com a presença desses fatores no ambiente interno do setor público. O desvio padrão estando próximo de 1,0 demonstra a homogeneidade das respostas, ou seja, os respondentes tendem a concordar de forma similar com a presença desses fatores.

O fator Autonomia (média 3,68 e desvio padrão 0,74), primeiro colocado nessa hierarquia do ambiente interno, de acordo com o quadro 3 significa: “Os participantes sentem-se parte do processo e com isso expõem suas ideias e opiniões no intuito de ajudar no processo decisório referente à inovação. Quanto mais envolvidos os participantes estiverem no processo, maiores as chances de obterem sucesso na inovação.” Este resultado confirma a percepção, por parte dos respondentes, sobre o envolvimento da equipe de profissionais das AGEIs nos processos relacionados à inovação.

O fator Autonomia refere-se também à capacidade do grupo se auto-organizar, e escolher os próprios cursos de ação para resolver seus problemas dentro de uma missão global da SEPLAG, e dentro de um conjunto de restrições prescritas para a unidade pela organização governamental como um todo (VAN DE VEN, 1986, p. 12). A autonomia dos indivíduos e do grupo estimula a maior participação dos profissionais, e maior geração de ideias e sugestões para soluções de problemas, como também gera melhorias na aprendizagem, fortalecendo a criação de um ambiente inovador.

Os resultados das entrevistas realizadas na etapa qualitativa da pesquisa demonstraram que os profissionais integrantes das AGEIs possuem autonomia para realizar a sua principal missão que é ser um elo de ligação entre as estratégias estabelecidas pela SEPLAG e a sua execução pelas diversas secretarias. Essa autonomia é representada pela capacidade de reflexão sobre os problemas e objetivos das secretarias, e subsequente encaminhamento de propostas de soluções, bem como participações em reuniões estratégicas onde são ouvidos, propostas novas ações, e estabelecidas novas diretrizes tanto no planejamento quanto na execução.

Considerando-se o ambiente interno, o segundo fator com maior grau de concordância (média 3,68 e desvio padrão 1,01), acordo com os respondentes, foi o fator Liderança, que conforme o quadro 3 significa: “A percepção de incentivo ao comportamento inovador e de um ambiente livre de punições quando uma ideia falha, estimulando os indivíduos a gerarem novas ideias e aprenderem com os próprios erros. Quanto maior a percepção da dimensão Liderança, maior será o sucesso no resultado da inovação.” Esse resultado demonstra que a percepção, por parte dos respondentes, sobre os processos de liderança nas AGEIs encontra-se em um patamar positivo. O desvio padrão equivalente a 1,01 indica que há maior dispersão em torno da média na análise desse fator, ou seja, comparativamente aos demais fatores há maior divergência de opiniões. O fator Liderança é uma competência complexa que merece sempre o investimento em aprimoramentos e atualizações.

Os respondentes declararam que o volume de trabalho relacionado ao acompanhamento do Acordo de Resultados através do cumprimento das metas é alto tomando, assim, grande parte do tempo de trabalho das AGEIs, e minimizando a dedicação aos processos de inovação.

Segundo Mulgan e Albury (2003), a pressão por resultados em curto prazo dificulta a elaboração e implementação dos processos de inovação, e Liderança poderá estabelecer uma visão de longo prazo para a realização das inovações, reconhecendo os esforços das equipes de trabalho e fortalecendo os processos de decisão relacionados à implementação de inovações.

De acordo com Borins (2006), a Liderança necessita estabelecer prioridades e reconhecimento nos experimentos para o fomento de um ambiente inovador.

O terceiro fator com maior grau de concordância (média 3,57 e desvio padrão 0,92) foi o fator Relacionamento Interno, que de acordo com o quadro 3 significa: “Refere-se ao grau de interação e consenso e forma de resolução de conflitos entre o grupo de inovação. Quanto maior a sinergia do grupo de inovação, maior a probabilidade de sucesso na inovação.” Esse resultado demonstra que a percepção, por parte dos respondentes, sobre o relacionamento interno é que esse caracteriza-se por apresentar um ambiente positivo, onde os conflitos de interesse tendem a apresentar boas soluções. Os respondentes declararam que ocorrem alguns conflitos entre as diretrizes da SEPLAG e as necessidades das diversas secretarias, entretanto, esses conflitos tendem a ser resolvidos com diálogo e equilíbrio entre

os diversos interessados.

O fator relacionamento interno refere-se também ao engajamento dos profissionais, envolvendo colaboração, negociação entre as secretarias e os profissionais em uma comunidade de aprendizagem contínua. (VAN DE VEN, 2000). A criação e implementação de programas e políticas públicas requer ampla discussão e participação de todos os envolvidos tanto dentro do setor público, quanto nos setores privados e na comunidade como um todo. A gestão de conflitos é um processo contínuo que envolve a ampliação dos debates, transparência na comunicação e criação de soluções em conjunto para aplicações de curto, médio e longo prazo.

Conforme Borins (2006), as atitudes hostis, céticas e os conflitos internos constituem obstáculos e barreiras à implementação das inovações organizacionais. Esses conflitos diminuem o entusiasmo dos funcionários, podendo gerar oposição entre os diversos níveis hierárquicos, e aumentando as barreiras à inovação.

O quarto fator com maior grau de concordância (média 3,57 e desvio padrão 0,98) foi Tecnologia da Informação, que de acordo com o quadro 3 significa: “grau de utilização e gerenciamento de sistemas de informação; análise e programação de bancos de dados; conscientização sobre a aplicabilidade de tecnologias de informação nos diversos órgãos públicos; criação de novos sistemas de informação que gerem um impacto sobre a forma como uma organização faz o seu trabalho; gerenciamento de projetos e programas governamentais através de sistemas de computação.” O desvio padrão mais elevado que os demais, indica que as respostas não são homogêneas, corroborando a opinião dos respondentes de que, comparando-se as secretarias, algumas apresentam maior investimento no setor de Tecnologia da Informação que outras. As AGEIs pertencentes às secretarias como Turismo, Tecnologia, Governo e Ouvidoria Geral possuem profissionais próprios especializados em Tecnologia da Informação, desenvolvendo novos produtos e serviços de tecnologia da informação customizados para essas secretarias através das AGEIs.

O autor Borins (2006) reforça, em seus estudos, a importância do fator Tecnologia da Informação, demonstrando que várias ações governamentais de combate ao crime, bem como o mapeamento de processos judiciais se tornam cada vez mais ágeis através das inovações do fator Tecnologia da Informação.

Ainda em relação ao ambiente interno, verifica-se que os fatores Métricas (média 3,28 e desvio padrão 0,85) e Padronização de Procedimentos (média 3,19 e desvio padrão 0,78), ocupam o quinto e sexto lugar respectivamente, de acordo com a percepção dos respondentes. Os resultados também apresentam um desvio padrão abaixo de 1,0 indicando a homogeneidade das respostas. O fator Métricas, de acordo com o quadro 3 significa: “Métricas da inovação são medidas claras e sistemas de medição transparentes para avaliar o sucesso ou não de inovações, sendo vitais para a análise robusta e para a criação de culturas de aprendizagem, bem como o desenvolvimento de medidas de análise com base na criação de "interesse público.”

O fator Padronização de Procedimentos, de acordo com o quadro 3 significa: “Refere-se à facilidade de entendimento dos processos necessários ao desenvolvimento da inovação, compreendendo regras bem definidas e procedimentos padronizados. Quanto mais compreensível for o processo, mais favorável o ambiente será para o surgimento de inovações.”

Comparando-se com os quatro primeiros colocados, a percepção dos respondentes sobre a presença dos fatores Métricas e Padronização de Procedimentos tende a ser menor, demonstrando pontos de melhoria a serem realizados nesses fatores para a consolidação de ambiente interno inovador. A formatação de métricas de monitoramento e avaliação, e padronização de procedimentos, envolvendo a inovação, constituem-se em um desafio a ser enfrentado visando o aprimoramento dos processos. Os estudos de Ferreira (2012) também demonstraram a fragilidade desses fatores, indicando a necessidade de maior tempo de maturação para a consolidação desses procedimentos.

Verifica-se que dentro da dimensão ambiente interno o fator Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos apresentou média de 2,25 e desvio padrão equivalente a 1,0 demonstrando que, segundo a percepção dos entrevistados, é um aspecto de menor presença no ambiente interno da organização. O fator Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos, que de acordo com o quadro 3 significa: “Refere-se à quantidade de recursos disponíveis para o desenvolvimento de inovações, como também ao apoio financeiro e orçamentos formais para subsidiar os projetos de inovação. A existência de fundos centrais, destinados ao apoio de ideias inovadoras, constitui-se como fundamental para o fomento ao desenvolvimento de uma cultura inovadora no setor público.”

Esse resultado demonstra que a percepção, por parte dos respondentes, sobre o fator Recursos Financeiros apresenta-se como sendo mais desfavorável à existência de um ambiente inovador, pois os resultados estão mais relacionados ao grau de discordância total. Segundo Borins (2006), os incentivos financeiros para a inovação, bem como o estabelecimento de reservas financeiras para apoiar as inovações, são fundamentais para a criação e manutenção de um ambiente inovador. Outro aspecto que explica esse baixo grau de percepção sobre a presença do fator Recursos Financeiros é o fato de que a decisão sobre a alocação dos recursos financeiros não faz parte das competências dos gestores, de acordo com os depoimentos dos entrevistados.

Considerando-se o ambiente externo, verifica-se que o fator Efetividade Social apresenta média equivalente a 4,08 e desvio padrão de 0,73 demonstrando ser o fator que recebeu maior grau de concordância em relação à sua presença, tanto na análise do ambiente externo quanto em relação a todos os fatores tanto do ambiente interno quanto externo.

Os resultados apresentados na tabela 2 indicam que em relação ao fator Efetividade Social, os respondentes apresentaram uma tendência homogênea em concordar que tal fator Efetividade Social está presente no ambiente organizacional das AGEIs. O conceito do fator Efetividade Social está relacionado à “capacidade de resposta ao problema social da comunidade, sua convergência com a agenda de políticas públicas; legado de políticas prévias; e influências de ideologias políticas” (quadro 3). Nesse sentido, os entrevistados percebem que as AGEIs possuem essa preocupação em conectar os projetos realizados dentro das assessorias com as necessidades da comunidade, bem como confirmam as influências de ideologias políticas e a convergência com as agendas e políticas prévias.

O fator Efetividade Social foi estabelecido dentro de uma perspectiva ampla. Considera que o foco dos projetos relacionados à inovação, necessitam estar voltados para o desempenho organizacional, para a criação de melhores técnicas sociais aplicadas e para a criação de uma alternativa de disseminação em outros espaços geográficos e organizacionais. Também relaciona-se ao conceito de inovação como uma solução aberta onde todos contribuem, por meio de mudanças incrementais e constantes. (FARAH, 2011, p. 4).

De acordo com os respondentes, as AGEIs são assessorias que não estão diretamente envolvidas com as comunidades sociais que necessitam da implantação de inovações, pois estão mais envolvidas com a metodologia de gestão dos projetos. Nesse sentido, a questão relacionada à capacidade de resposta ao problema social da comunidade

recebeu menores índices de menções (média de 3,70). Por outro lado, as AGEIs são fruto de um legado de políticas prévias, sendo criadas em 2011, dentro do escopo do Programa Choque de Gestão do governo Aécio Neves que se iniciou em 2003, corroborando o fato desse fator receber os maiores índices de concordância.

O fator Interdependência dos Recursos Externos (média 3,57 e desvio padrão 0,84) apresenta-se em segundo lugar, demonstrando um bom nível de concordância com sua presença no ambiente externo, de acordo com os respondentes.

O fator Interdependência de Recursos Externos, de acordo com o quadro 3 significa: “Grau com que um grupo de inovação percebe a sua dependência de recursos (dinheiro, informação, materiais, etc.) de outros grupos da organização”. Esse resultado demonstra que a percepção, por parte dos respondentes, sobre o relacionamento das AGEIs com outros grupos da organização é coerente com o próprio conceito da AGEIs que é ser uma assessoria de planejamento de gestão e inovação para as diversas secretarias do Estado. Ou seja, as AGEIs, em sua essência, necessitam estar realizando trabalhos em parcerias com os diversos órgãos, principalmente, sendo uma ponte de relacionamento entre a SEPLAG e as demais secretarias.

Segundo o Manual de Oslo (2005), o estabelecimento de novos relacionamentos de colaboração se constituem em características do conceito de inovação organizacional. As AGEIs necessitam realizar novas interações com outros grupos e setores organizacionais dentro e fora do governo para ampliar sua capacidade de execução de projetos em sinergia com as necessidades das diversas secretarias, e as necessidades das comunidades sociais em geral.

Ainda em relação ao ambiente externo, verifica-se que em terceiro lugar está o fator Formalização com média de 3,29 e desvio padrão de 0,71, indicando uma oportunidade de melhoria no estabelecimento da documentação dos relacionamentos com grupos externos à organização.

O fator Formalização, que de acordo com o quadro 3 significa: “Grau com que os relacionamentos com outros grupos são verbalizados ou documentados”. Esse resultado demonstra que a percepção, por parte dos respondentes, sobre a Formalização é que está presente nos processos de trabalho das AGEIs. Entretanto, considerando-se o desvio padrão de 0,71 verifica-se que as respostas apresentaram-se heterogêneas, pois tanto podem existir

respondentes que mais se aproximam da discordância total quanto outros que se aproximam da concordância total.

De uma forma geral, considerando-se os fatores Formalização, Métricas e Padronização de Procedimentos pertencentes ao conjunto das dimensões dos ambientes interno e externo, verifica-se que apresentam maior heterogeneidade nas respostas em relação ao grau de concordância, demonstrando que os fatores relacionados ao registro dos acontecimentos, monitoramento e análise necessitam ser aprimorados para que se obtenha um ambiente inovador com maior acuidade e maior produtividade de inovações organizacionais. E com certeza, o fator Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos apresenta-se como o elo mais frágil da cadeia de fatores influenciadores do ambiente inovador.

A presente pesquisa tende a corroborar o MIRP, que enfatiza a importância de três aspectos considerados fundamentais no processo de inovação: o indivíduo, os arranjos institucionais e o fluxo de processos inter-relacionados (VAN DE VEN, 1989). A análise dos fatores influenciadores no ambiente de inovação dessa dissertação, presentes tanto no ambiente interno quanto externo, corrobora o detalhamento desses aspectos mencionados pelo MIRP. O indivíduo está representado, principalmente, pelos fatores Autonomia, Liderança, Relacionamento Interno que apresentam um grau de concordância positivo (média acima de 3,5) em relação à presença na organização. Os arranjos institucionais estão representados pelos fatores do ambiente externo como Efetividade Social e Interdependência de Recursos Externos e do ambiente interno, tais como Tecnologia da Informação, que também apresentaram um grau de concordância positiva, com médias acima de 3,5. Os fluxos de processos inter-relacionados podem ser representados pelos fatores Métricas, Padronização de Procedimentos, Formalização e Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos que apresentaram menores índices de concordância (médias abaixo de 3,30) sobre a presença no ambiente organizacional.

Em síntese, os resultados demonstraram que o fator Efetividade Social apresenta, por parte dos respondentes, maior grau de concordância em relação à sua presença considerando-se tanto o ambiente externo quanto interno. O significado do fator Efetividade Social está relacionado, principalmente, ao legado de políticas públicas anteriores e conformidade com a agenda governamental que são atributos que influenciam diretamente o contexto do início das AGEIs e a formação de suas competências técnicas, administrativas e comportamentais. Os fatores do ambiente interno relativos à Autonomia, Liderança,

Relacionamento Interno e Tecnologia da Informação são responsáveis pela manutenção dos processos inovação influenciando o ambiente de inovação na organização. (Farah,2006)

### 5.2.2 Análise desagregada dos fatores influenciadores do ambiente inovador no setor público

Nessa seção, serão analisadas as questões que compõem cada fator e a respectiva análise da percepção dos respondentes em relação a elas, considerando aquelas de maior e menor concordância em relação à percepção sobre a percepção da presença de cada fator.

Conforme a seção 5.2.1, os fatores estão apresentados em referência aos ambientes interno e externo, e de acordo com a hierarquia do grau de concordância, sendo que os fatores que apresentaram maior grau de concordância são os primeiros colocados, seguidos respectivamente pelos demais.

A tabela 3 mostra os fatores influenciadores do ambiente inovador, com suas respectivas notas médias, desvio padrão, e as três questões que compõe cada fator, hierarquizadas conforme o grau de concordância, sendo que as questões que receberam maiores notas de concordância são as primeiras colocadas, e assim sucessivamente, as demais são apresentadas.

A análise das respostas de cada fator foi realizada através da comparação entre as médias e o desvio padrão das questões referentes a cada fator, sendo que as maiores médias correspondem aos maiores graus de concordância de cada questão referente à presença dos fatores no ambiente organizacional.

O desvio padrão apresenta a dispersão das respostas em relação à média, sendo que em caso de igualdade entre as médias, o desvio padrão oferece a possibilidade de desempate, ou seja, em relação às questões com a mesma média e com desvio padrão diferentes, irá prevalecer em primeiro lugar, a questão com menor desvio padrão.

Tabela 3 – Percepção média dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador (interno e externo) e suas respectivas questões nas AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação) - Minas Gerais)

<b>AMBIENTES</b>	<b>Fatores influenciadores do ambiente inovador e as respectivas questões relacionadas a cada fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	Fator: 1. Autonomia	3,68	0,74	0,82
	Q11. No dia-a-dia de meu trabalho sinto-me à vontade para falar o que penso sobre minhas ideias, e sinto que minhas ideias são respeitadas, ainda que eventualmente divergentes das demais	4,23	0,96	0,890
	Q12. Frequentemente eu sou comunicado por outras pessoas sobre problemas e soluções ocorridos nos processos de trabalho	4,06	0,81	0,888
	Q10. Nessa organização, eu participo, opino ou ajudo a definir os recursos financeiros a serem utilizados para o desenvolvimento de inovações	2,74	1,34	0,890
	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 2. Liderança	3,68	1,01	0,81
	Q8. As pessoas e equipes incentivam a inovação preocupam-se com o bom relacionamento do grupo, encorajando iniciativas de inovação, delegando responsabilidades, fornecendo <i>feedbacks</i> , realizando premiações e sanções	3,74	1,18	0,884
	Q9. Os líderes de nossa área de atuação valorizam as pessoas que possuem iniciativas e novas ideias, aquelas que tentam fazer algo diferente para melhorar, bem como também, esses líderes direcionam e incentivam ações voltadas para implantar realmente novas ideias	3,71	1,13	0,884
	Q7. As equipes de trabalho dessa organização são apoiadas pela alta administração quando atingem os objetivos definidos no desenvolvimento de possíveis processos de inovação, não havendo repreensão ou críticas negativas quando não se alcança tais objetivos	3,58	1,12	0,885
	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 3. Relacionamento Interno	3,57	,92	0,793
	Q13. Quando tenho alguma ideia nova sou incentivado a explicitá-la e discuti-la, bem como também, sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas da equipe	3,87	,99	,884
	Q14. Em meu setor de atuação, os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento dos processos de trabalho e de possíveis processos que envolvam algum tipo de inovação, são considerados importantes e logo resolvidos	3,65	1,05	,886
	Q15. Eu e minha equipe sempre estamos nos comunicando com agências, consultores, gestores ou potenciais clientes, formando assim um tipo de rede de contatos que se mantém ao longo do tempo	3,19	1,38	,882

(continua)

Tabela 3 – Percepção média dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador (interno e externo) e suas respectivas questões nas AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação) - Minas Gerais

(continuação)

AMBIENTES	Fatores influenciadores do ambiente inovador e as respectivas questões relacionadas a cada fator	Média	Desvio Padrão	Alfa de cronbach
AMBIENTE INTERNO	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 4. Tecnologia da Informação	3,57	,98	,776
	Q17. As equipes de trabalho fazem uso de sistemas de computação aplicados gerando melhorias no planejamento e na tomada de decisão relativos aos processos de trabalho	3,74	1,163	,880
	Q16. As equipes de trabalho do órgão utilizam e gerenciam sistemas de informação e bases de dados, bem como também, realizam análises e aplicam novas tecnologias da informação e das comunicações em seus processos de trabalho	3,63	1,182	,880
	Q18. As equipes de trabalho possuem incentivos para a criação de novos sistemas de informação, os quais geram impacto sobre a forma de como a nossa organização realiza o trabalho	3,22	1,219	,881
	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 5. Métricas	3,28	0,85	0,801
	Q21. A organização possui indicadores para avaliar as melhorias em resultados organizacionais considerados relevantes, bem como indicadores que buscam dimensionar a capacidade de resposta do serviço público às necessidades dos indivíduos e das localidades	3,74	1,06	0,883
	Q19. O órgão possui e utiliza indicadores para avaliar os resultados em relação à redução de custos para determinado conjunto de produtos, bem como também, para avaliar aumentos de produtividade	3,50	1,25	0,890
	Q20. A organização possui procedimentos de Análise de impacto nas distintas fases (inicial, intermediária, e posterior), utilizando-se, para tanto, de indicadores relativos aos processos de trabalho, aos programas e projetos voltados para a inovação	2,62	1,12	0,884
	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 6. Padronização de procedimentos	3,19	0,78	0,816
	Q2. Os processos de trabalho em meu setor são sistematizados para garantir que possíveis fracassos possam ser transformados em ideias a serem aprimoradas ao longo do tempo	3,39	0,92	0,891
	Q1. Em meu setor e área específica de atuação existem detalhamentos das regras/tarefas, em manuais ou procedimentos necessários para a geração, desenvolvimento e apoio de novas ideias, oferecendo assim maior eficiência percebida nas possibilidades de instalação de processos de inovação	3,23	1,23	0,894
Q3. Em meu departamento existem mecanismos de incubação e “prototipação” que garantem o desenvolvimento de ideias e gerenciamento de riscos para replicação em maior escala, e assim promover a difusão rápida e efetiva de novas ideias e processos de trabalho	2,97	1,35	0,881	

(continua)

Tabela 3 – Percepção média dos gestores públicos sobre a presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador (interno e externo) e suas respectivas questões nas AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação) - Minas Gerais

(conclusão)

<b>AMBIENTES</b>	<b>Fatores influenciadores do ambiente inovador e as respectivas questões relacionadas a cada fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 7. Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos	2,25	1,00	0,809
	Q5. Meu setor possui estrutura física voltada para abrigar o trabalho desenvolvido pelas equipes e projetos de inovação, ou seja, possui ambiente voltado para a experimentação de ideias e projetos inovadores	2,58	1,18	0,881
	Q6. É possível identificar a existência de líderes que atuam como incentivadores e motivadores da inovação, lideranças essas que também contribuem para o desenvolvimento de instrumentos formalmente direcionados à inovação (políticas e diretrizes, promoção)	2,58	1,36	0,885
	Q4. Percebe-se que o apoio à inovação é dado por meio da alocação de recursos orçamentários/financeiros e constituição de fundos especificamente voltados para motivar ideias e projetos inovadores	1,58	0,99	0,886
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	<b>Fator: 1. Efetividade Social</b>	4,08	0,73	0,846
	Q30. O trabalho que desenvolvemos na organização é influenciado pelo legado de políticas previamente implementadas	4,26	0,93	0,89
	Q29. O trabalho que desenvolvemos na organização possui convergência com a agenda de políticas públicas	4,23	0,77	0,89
	Q28. O trabalho que desenvolvemos na organização apresenta capacidade de resposta ao problema social da comunidade na qual se encontra inserida	3,70	1,09	0,89
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 2. Interdependência de recursos externos	3,57	0,84	0,840
	Q22. Eu e meu grupo precisamos de apoio, ajuda e informações de outras pessoas ou grupos para desenvolver nossos processos de inovação	4,32	,98	,885
	Q24. Nossa organização estabelece parcerias e acordos de cooperação com outros grupos e instituições no sentido de buscar, com sucesso, a solução para problemas complexos	3,80	1,10	,890
	Q23. Uma parte do trabalho que deveria ser feito por mim ou pelo meu grupo para o desenvolvimento da inovação foi realizado por outra pessoa ou grupo	2,57	1,45	,897
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Fator e Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de cronbach</b>
	Fator: 3. Formalização	3,29	,71	0,804
	Q25. Conversas e discussões entre o meu e outros grupos da organização auxiliam nosso relacionamento e contribuem para o desenvolvimento de processos de inovação	4,45	,68	,888
	Q26. Nossa organização elabora documentos, registros e anotações no sentido de explicar como a parceria entre o meu e os outros grupos de trabalho auxiliam no desenvolvimento de processos de inovação	2,81	1,01	,884
	Q27. Em nossa organização há participação e envolvimento de voluntários individuais e de grupos nos programas e projetos de trabalho executados	2,62	1,21	,888

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Considerando-se o ambiente interno, o fator Autonomia apresentou o primeiro maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “sinto-me à vontade para falar o que penso sobre minhas ideias, e sinto que minhas ideias são respeitadas, ainda que eventualmente divergentes das demais” (média de 4,23) e à questão “Frequentemente eu sou comunicado por outras pessoas sobre problemas e soluções ocorridos nos processos de trabalho” (média de 4,06). Esses resultados confirmam a percepção dos respondentes sobre a ocorrência de uma comunicação positiva dentro das AGEIs e sobre o incentivo ao debate das ideias que geram maior comprometimento nas ações e resultados das AGEIs.

Os entrevistados declararam que participam ativamente na formulação e implementação de novos projetos, buscando a cooperação com outros órgãos e secretarias, estruturando ações em conjunto, como por exemplo, a articulação entre a AGEI da Secretaria da Agricultura com a AGEI da Secretaria de Defesa Social para o monitoramento das movimentações financeiras do produtor rural, pois esses são vítimas de assaltos nas agências bancárias.

A questão: “Nessa organização, eu participo, opino ou ajudo a definir os recursos financeiros a serem utilizados para o desenvolvimento de inovações” apresentou concordância em média de 2,74 com desvio padrão de 1,34. Estes resultados demonstram um menor nível de concordância e maior dispersão em torno da média em função, principalmente, de que a gestão dos recursos financeiros não está sob a responsabilidade direta das AGEIs, pois essas se configuram como um setor subordinado à SEPLAG e à secretaria na qual está alocada.

O fator Liderança apresentou o segundo maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “As pessoas e equipes incentivam a inovação preocupam-se com o bom relacionamento do grupo, encorajando iniciativas de inovação, delegando responsabilidades, fornecendo *feedbacks*, realizando premiações e sanções” (média de 3,74) e à questão “Os líderes de nossa área de atuação valorizam as pessoas que possuem iniciativas e novas ideias, aquelas que tentam fazer algo diferente para melhorar, bem como também, esses líderes direcionam e incentivam ações voltadas para implantar realmente novas ideias” (média de 3,71). O desvio padrão dessas questões está acima de 1,0 indicando heterogeneidade nas respostas. A SEPLAG e as AGEIs, através de suas lideranças, também incentivam os seus membros a participarem dos Prêmios de Inovação através do envio de novas ideias e novos projetos.

O fator Liderança está também relacionado às múltiplas influências dos líderes presentes em outros setores e em diferentes níveis hierárquicos. As AGEIs se reportam à SEPLAG, como também às secretarias nas quais estão alocadas, e também aos outros setores e departamentos da administração pública envolvidos direta e indiretamente nos projetos de inovação. As decisões tomadas por esses líderes interferem nos comportamentos das equipes, propiciando maior ou menor incentivo às inovações. (Van de Vem, 2008).

A questão relacionada a: “As equipes de trabalho dessa organização são apoiadas pela alta administração quando atingem os objetivos definidos no desenvolvimento de possíveis processos de inovação, não havendo repreensão ou críticas negativas quando não se alcança tais objetivos” apresentou concordância em média de 3,58 com desvio padrão de 1,12. Estes resultados demonstram um menor nível de concordância, mas que está próximo das demais respostas do fator Liderança. O desafio das lideranças é criar um ambiente com tolerância aos erros e incentivos às ideias inovadoras.

O fator Relacionamento Interno apresentou o terceiro maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “Quando tenho alguma ideia nova sou incentivado a explicitá-la e discuti-la, bem como também, sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas da equipe” (média de 3,87) e à questão “Em meu setor de atuação, os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento dos processos de trabalho e de possíveis processos que envolvam algum tipo de inovação, são considerados importantes e logo resolvidos” (média de 3,65). O desvio padrão dessas questões está em torno de 1,0 indicando heterogeneidade nas respostas. O Relacionamento Interno é um fator que demanda constante aprimoramento, pois está relacionado aos fatores de gestão de conflitos e comunicação que recebem influências e interferências internas e externas dos grupos e indivíduos.

Os entrevistados declararam que os conflitos entre as equipes e os diversos órgãos com os quais as AGEIs mantêm relacionamento são gerenciados de forma equilibrada, levando-se em consideração as necessidades dos envolvidos e buscando-se a efetivação dos prazos e objetivos do Acordo de Resultados.

A questão relacionada a: “Eu e minha equipe sempre estamos nos comunicando com agências, consultores, gestores ou potenciais clientes, formando assim um tipo de rede de contatos que se mantém ao longo do tempo” apresentou concordância em

média de 3,19 com desvio padrão de 1,38. Estes resultados demonstram um menor nível de concordância, indicando uma heterogeneidade das respostas nessa amostra de respondentes.

O fator Tecnologia da Informação apresentou o quarto maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “As equipes de trabalho fazem uso de sistemas de computação aplicados gerando melhorias no planejamento e na tomada de decisão relativos aos processos de trabalho” (média de 3,74) e à questão “As equipes de trabalho do órgão utilizam e gerenciam sistemas de informação e bases de dados, bem como também, realizam análises e aplicam novas tecnologias da informação e das comunicações em seus processos de trabalho” (média de 3,63). O desvio padrão dessas questões está em torno de 1,0 indicando heterogeneidade nas respostas.

O fator Tecnologia da Informação está em constante transformação e aprimoramento, e apresenta níveis de utilização e presença diferentes em cada secretaria, devido às suas especificidades. Algumas AGEIs pertencentes às Secretarias como Turismo e Esportes, Casa Civil, Ciência e Tecnologia possuem uma equipe de funcionários exclusiva para o desenvolvimento de produtos e serviços de tecnologia da informação, gerando assim, maior heterogeneidade nas avaliações desse fator pelos respondentes.

A questão relacionada a: “As equipes de trabalho possuem incentivos para a criação de novos sistemas de informação, os quais geram impacto sobre a forma de como a nossa organização realiza o trabalho” apresentou concordância em média de 3,22 com desvio padrão de 1,21. Esses resultados demonstram um menor nível de concordância, indicando uma heterogeneidade das respostas nessa amostra de respondentes.

O fator Métricas apresentou o quinto maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “A organização possui indicadores para avaliar as melhorias em resultados organizacionais considerados relevantes, bem como indicadores que buscam dimensionar a capacidade de resposta do serviço público às necessidades dos indivíduos e das localidades” (média de 3,74). “O órgão possui e utiliza indicadores para avaliar os resultados em relação à redução de custos para determinado conjunto de produtos, bem como também, para avaliar aumentos de produtividade” (média de 3,50). O desvio padrão dessas questões está acima de 1,0 indicando heterogeneidade nas respostas.

A questão relacionada a: “A organização possui procedimentos de análise de impacto nas distintas fases (inicial, intermediária, e posterior), utilizando-se, para tanto, de

indicadores relativos aos processos de trabalho, a programas e projetos voltados para a inovação” apresentou concordância em média de 2,62 com desvio padrão de 1,12. Esses resultados demonstram um menor nível de concordância, indicando uma heterogeneidade das respostas nessa amostra de respondentes.

Esses resultados demonstram que o fator Métricas, principalmente, em relação às avaliações de impacto, necessita de maior aprimoramento e investimento visando a melhor análise, monitoramento e aplicabilidade dos recursos e dos projetos.

O fator Padronização de procedimentos apresentou o sexto maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “Os processos de trabalho em meu setor são sistematizados para garantir que possíveis fracassos possam ser transformados em ideias a serem aprimoradas ao longo do tempo” (média de 3,39). “Em meu setor e área específica de atuação existem detalhamentos das regras/tarefas, em manuais ou procedimentos necessários para a geração, desenvolvimento e apoio de novas ideias, oferecendo assim maior eficiência percebida nas possibilidades de instalação de processos de inovação” (média de 3,23). O desvio padrão dessas questões está em torno de 1,0 indicando heterogeneidade nas respostas.

A questão relacionada a: “Em meu departamento existem mecanismos de incubação e “prototipação” que garantem o desenvolvimento de ideias e gerenciamento de riscos para replicação em maior escala, e assim promover a difusão rápida e efetiva de novas ideias e processos de trabalho” apresentou concordância em média de 2,97 com desvio padrão de 1,35. Esses resultados demonstram um menor nível de concordância, indicando uma heterogeneidade das respostas nessa amostra de respondentes.

Esses resultados demonstram que o fator Padronização de procedimentos necessita de aprimoramentos, principalmente em relação aos processos de incubação e prototipação visando o melhor desenvolvimento e execução das ideias e dos projetos.

O fator Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos apresentou o sétimo maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “Meu setor possui estrutura física voltada para abrigar o trabalho desenvolvido pelas equipes e projetos de inovação, ou seja, possui ambiente voltado para a experimentação de ideias e projetos inovadores” (média de 2,58). “É possível identificar a existência de líderes que atuam como incentivadores e motivadores da inovação, lideranças essas que também contribuem

para o desenvolvimento de instrumentos formalmente direcionados à inovação (políticas e diretrizes, promoção).” (média de 2,58). O desvio padrão dessas questões está acima de 1,0 indicando heterogeneidade nas respostas.

A questão relacionada a: “Percebe-se que o apoio à inovação é dado por meio da alocação de recursos orçamentários/financeiros e constituição de fundos especificamente voltados para motivar ideias e projetos inovadores” apresentou concordância em média de 1,58 com desvio padrão de 0,99. Esses resultados demonstram um maior nível de concordância, indicando uma homogeneidade das respostas, nessa amostra de respondentes.

Estes resultados demonstram que os Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos representam a maior fragilidade dos processos de inovação, de acordo com esta amostra de respondentes.

Em relação ao ambiente externo, o fator Efetividade Social apresentou o maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas ao legado de políticas públicas (média de 4,26) e à convergência com a agenda de políticas públicas (média de 4,23). Esses resultados confirmam a percepção dos respondentes sobre a estreita relação entre as AGEIs e as políticas implementadas pela administração do Governador Anastasia, responsável pela criação, configuração e aplicação metodológica das AGEIs.

A questão relacionada à capacidade de resposta ao problema social da comunidade na qual se encontra inserida apresentou concordância em média de 3,70 com desvio padrão de 1,09. Esses resultados demonstram um menor nível de concordância e maior dispersão em torno da média em função de que, os trabalhos de algumas AGEIs não estão relacionados diretamente às ações junto às comunidades.

Ainda assim, os resultados demonstram que há uma percepção positiva por parte dos respondentes acerca da responsabilidade das AGEIs em responder às necessidades da comunidade, como por exemplo: a AGEI da Secretaria de Turismo e Esportes gerenciou a operação do evento Copa do Mundo através da gestão de indicadores para a operação do evento, como por exemplo, o índice de ocupação hoteleira, como também a gestão das arenas esportivas; a AGEI da Secretaria de Agricultura possui um serviço de envio de preço dos produtos agrícolas comercializados no CEASA Minas para o produtor rural através de envio de SMS (Short Message Service) pelo celular.

O fator Interdependência de recursos externos apresentou o segundo maior grau de concordância, em função, principalmente, das questões relacionadas a: “Eu e meu grupo precisamos de apoio, ajuda e informações de outras pessoas ou grupos para desenvolver nossos processos de inovação” (média de 4,32) e à questão “Nossa organização estabelece parcerias e acordos de cooperação com outros grupos e instituições no sentido de buscar, com sucesso, a solução para problemas complexos” (média de 3,80).

O desvio padrão dessas questões está em torno de 1,0 indicando heterogeneidade nas respostas. As AGEIs são órgãos de assessoria às secretarias de Estado, e neste sentido suas principais características estão relacionadas ao estabelecimento de conexões e interfaces com outros grupos, organizações e instituições.

A questão relacionada a: “Uma parte do trabalho que deveria ser feito por mim ou pelo meu grupo para o desenvolvimento da inovação foi realizado por outra pessoa ou grupo” apresentou concordância em média de 2,57 com desvio padrão de 1,45. Esses resultados demonstram um menor nível de concordância, indicando uma heterogeneidade das respostas nessa amostra de respondentes.

De acordo com os entrevistados, a AGEI da Secretaria de Agricultura estabelece vínculos e relacionamentos estreitos com várias outras entidades tais como Emater, Fapemig, Epamig, Universidades Federais e Estaduais para elaboração conjunta de programas de inovação e estratégias de melhorias na prestação de serviços.

O fator Formalização apresentou o terceiro maior grau de concordância, em função, principalmente, da questão relacionada a: “Conversas e discussões entre o meu e outros grupos da organização auxiliam nosso relacionamento e contribuem para o desenvolvimento de processos de inovação” (média de 4,45). O desvio padrão dessa questão está em torno de 0,68 indicando homogeneidade nas respostas. Esse resultado demonstra que há um movimento de encontros e discussões sobre o desenvolvimento de processos de inovação, como por exemplo, a participação no Prêmio Excelência em Gestão Pública, instituído pela SEPLAG, com participação de todas as secretarias, e com envolvimento das AGEIs, que participam enviando projetos e incentivando a participação de todos os funcionários.

A questão relacionada a: “Nossa organização elabora documentos, registros e anotações no sentido de explicar como a parceria entre o meu e os outros grupos de trabalho

auxiliam no desenvolvimento de processos de inovação” apresentou concordância em média de 2,81 com desvio padrão de 1,01. E a questão “Em nossa organização há participação e envolvimento de voluntários individuais e de grupos nos programas e projetos de trabalho executados” apresentou concordância em média de 2,62, com desvio padrão de 1,21. Esses resultados demonstram um menor nível de concordância, indicando uma heterogeneidade das respostas nessa amostra de respondentes.

Esses resultados demonstram também que o fator Formalização está mais representado, nessa amostra de respondentes, por características relacionadas às discussões entre os grupos, do que em relação ao registro das ocorrências dos programas e projetos de trabalho. Como também, os resultados demonstram que os respondentes não percebem uma abertura para a participação e envolvimento de voluntários individuais e de grupos nos trabalhos.

De uma forma geral, os resultados da análise dos fatores com suas respectivas questões esclarecem as razões pelas quais em que grau os respondentes concordam com a presença de cada fator. Os resultados demonstraram as fortalezas e fragilidades de cada fator, e apontam aspectos que podem ser aperfeiçoados para se ampliar a presença dos fatores influenciadores no ambiente inovador na organização.

Verifica-se que os fatores que compõem o ambiente externo que são: Efetividade Social, Interdependência de recursos externos e Formalização, apresentaram questões com graus de concordância com médias acima de 4,0 demonstrando que, no caso das AGEIs, o ambiente externo exerce uma influência positiva na configuração do ambiente inovador.

Em relação ao fator Efetividade Social, as questões relacionadas ao legado de políticas anteriores e a convergência com a agenda de políticas públicas, com médias de concordância acima de 4,20, confirmam a influência institucional externa na estruturação dos processos de inovação.

A questão referente ao fator Interdependência de recursos externos, que apresentou média 4,32, está relacionada ao apoio de grupos e pessoas de outros setores e organizações, que são externas às AGEIs. E ainda verifica-se que o fator Formalização apresentou a questão que trata de conversas e discussões com outros grupos com média equivalente a 4,45, confirmando que o ambiente externo pode estar impulsionando os processos de inovação na organização.

Considerando-se o ambiente externo, as questões referentes ao fator Formalização, tais como o registro formal das interações com outros grupos, bem como a abertura para a participação de voluntários nos programas e projetos, que receberam graus de concordância abaixo de 2,81, indicam os caminhos de aperfeiçoamento dos fatores que influenciam o ambiente inovador.

Em relação ao ambiente interno, os fatores Autonomia e Relacionamento Interno apresentaram questões com médias acima de 3,87, demonstrando que a comunicação interna, a busca por soluções dos problemas e conflitos e o trabalho em equipe são pontos fortes que são incentivados e cultivados na organização, sendo influenciadores positivos do ambiente inovador. Por outro lado, as fragilidades do ambiente interno encontram-se principalmente nas questões relacionadas aos fatores de Padronização de Procedimentos e Recursos Financeiros que apresentam questões com graus de concordância abaixo de 2,80 relativas à falta de decisão de aplicação dos recursos financeiros, falta de avaliações de impacto, bem como em relação à falta de mecanismos de incubação, “prototipação” e, ainda, falta de alocação de recursos financeiros para projetos inovadores.

O papel das lideranças pode ser aperfeiçoado, principalmente, em relação ao maior apoio ao desenvolvimento de processos de inovação, pois as questões relacionadas a esse fator apresentaram graus de concordância entre 2,58 e de 3,74.

### 5.2.3 Análise comparativa dos fatores influenciadores do ambiente inovador no setor público segundo a percepção do grupo estratégico e do grupo tático operacional

O objetivo desta seção é realizar uma análise descritiva comparativa entre a percepção dos entrevistados pertencentes ao Grupo Estratégico versus a percepção dos respondentes pertencentes ao Grupo Tático Operacional, sobre o grau de presença dos fatores que caracterizam um ambiente inovador em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Essa análise comparativa ressalta os fatores que apresentaram diferenças de opiniões entre os dois grupos (estratégico e operacional) e as similaridades entre os dois grupos.

A tabela 4 apresenta os fatores hierarquizados conforme a percepção dos gestores do Grupo Estratégico e dos servidores do Grupo Tático Operacional sobre o grau de concordância em relação à presença ou não dos fatores influenciadores do ambiente inovador,

levando-se em consideração os ambientes interno e externo.

Verifica-se que a ordem hierárquica geral da percepção dos fatores manteve-se a mesma em relação à amostra total, com diferenças entre as médias e desvio padrão de alguns fatores. De uma maneira geral, os resultados apresentados na Tabela 4 indicam uma homogeneidade nas respostas declaradas pelos dois grupos de respondentes: estratégico e operacional. A análise comparativa dessa seção está focada nos fatores para os quais se obteve médias diferentes (acima de 0,50) ou desvio padrão (acima de 1,0), e que oferecem um direcionamento para ações de melhorias.

Os fatores que apresentaram esses resultados contendo médias distantes pelo menos 0,5 pontos percentuais ou desvio padrão acima de 1,0, pertencem à dimensão do ambiente interno e são os seguintes: Liderança; Relacionamento Interno, Métricas e Tecnologia da Informação. Os resultados serão apresentados em seguida, com as respectivas questões de cada fator. Essas questões esclarecem em quais aspectos ocorreram as diferenças de opinião entre os dois grupos de respondentes do questionário.

Ressalte-se que os fatores pertencentes à dimensão do ambiente externo apresentaram maior homogeneidade nas respostas sobre a percepção de presença dos fatores influenciadores entre os dois grupos de respondentes (estratégico e tático operacional).

Tabela 4 – Fatores influenciadores de um ambiente inovador – comparação entre a percepção do grupo estratégico e do grupo tático operacional

AMBIENTE AMBIENTE INTERNO	Fatores	Estratégico		Tático Operacional		Geral	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	Autonomia	3,78	0,63	3,58	0,84	3,68	0,74
	Liderança	3,96	0,83	3,42	1,11	3,68	1,01
	Relacionamento Interno	3,76	0,44	3,40	1,20	3,57	0,92
	Tecnologia da Informação	3,84	0,67	3,29	1,18	3,57	0,98
	Métricas	3,60	0,71	2,93	0,87	3,28	0,85
	Padronização de procedimentos	3,33	0,78	3,06	0,78	3,19	0,78
	Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos	2,13	0,80	2,35	1,16	2,25	1,0

(continua)

Tabela 4 – Fatores influenciadores de um ambiente inovador – comparação entre a percepção do grupo estratégico e do grupo tático operacional

(conclusão)

AMBIENTE AMBIENTE EXTERNO	Fatores	Estratégico		Tático Operacional		Geral	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
	Efetividade Social	4,07	0,71	4,09	0,78	4,08	0,73
	Interdependência de recursos externos	3,64	0,73	3,50	0,98	3,57	0,84
	Formalização	3,51	0,65	3,05	0,71	3,29	0,71

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais

Em relação ao fator Liderança (tab. 4), com diferença de médias acima de 0,50, (Grupo Estratégico com média igual a 3,96, desvio padrão de 0,83 e Grupo Tático Operacional com média igual a 3,42 e desvio padrão de 1,11) demonstram que a concordância com a presença desse conceito tende a ser maior no Grupo Estratégico em relação ao Grupo Tático Operacional.

As questões que apresentaram maior desvio padrão comparativamente foram: “Os líderes de nossa área de atuação valorizam as pessoas que possuem iniciativas e novas ideias, aquelas que tentam fazer algo diferente para melhorar, bem como também, esses líderes direcionam e incentivam ações voltadas para implantar realmente novas ideias e melhorias” (Grupo Estratégico média 3,93 e desvio padrão de 0,88 e Grupo Tático Operacional média de 3,50 e desvio padrão de 1,32). Essa diferença entre as medidas do desvio padrão indicam que há uma heterogeneidade nas respostas do Grupo Tático Operacional, ou seja, alguns tendem a concordar mais que outros em relação à essa afirmativa, demonstrando que a percepção sobre o desempenho da liderança tende a ser desigual. (Tab.5)

Outra questão abordada é: “As pessoas e equipes que incentivam a inovação preocupam-se com o bom relacionamento do grupo, encorajando iniciativas de inovação, delegando responsabilidades, fornecendo *feedbacks*, realizando premiações e sanções”. (Grupo Estratégico média 4,0 e desvio padrão de 1,07 e Grupo Tático Operacional média de 3,50 e desvio padrão de 1,26). Essa questão também indica maior tendência a concordância entre o grupo estratégico, indicando que os aspectos relacionados ao incentivo à inovação como premiações, *feedbacks* e delegação de responsabilidades podem ser aperfeiçoado para

garantir maior homogeneidade na percepção dos grupos sobre a presença desse fator no ambiente inovador.

Tabela 5 – Fator Liderança

Fator Liderança Questões	Estratégico		Tático Operacional		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Liderança	3,96	0,83	3,42	1,11	3,68	1,01
Q7. As equipes de trabalho dessa organização são apoiadas pela alta administração quando atingem os objetivos definidos no desenvolvimento de possíveis processos de inovação, não havendo repreensão ou críticas negativas quando não se alcança tais objetivos	3,93	,96	3,25	1,18	3,58	1,12
Q8. As pessoas e equipes que incentivam a inovação preocupam-se com o bom relacionamento do grupo, encorajando iniciativas de inovação, delegando responsabilidades, fornecendo <i>feedbacks</i> , realizando premiações e sanções	4,00	1,07	3,50	1,26	3,74	1,18
Q9. Os líderes de nossa área de atuação valorizam as pessoas que possuem iniciativas e novas ideias, aquelas que tentam fazer algo diferente para melhorar, bem como também, esses líderes direcionam e incentivam ações voltadas para implantar realmente novas ideias e melhorias	3,93	,88	3,50	1,32	3,71	1,13

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais

Por sua vez os resultados do fator Tecnologia da Informação, (grupo estratégico com média igual a 3,84, desvio padrão de 0,67 e grupo tático operacional com média igual a 3,29 e desvio padrão de 1,18) demonstram que a concordância com a presença desse conceito tende a ser maior entre o grupo estratégico. (Tab. 6)

As questões que apresentaram maior desvio padrão comparativamente foram: “As equipes de trabalho do órgão utilizam e gerenciam sistemas de informação e bases de dados, bem como também, realizam análises e aplicam novas tecnologias da informação e das comunicações em seus processos de trabalho”. (Grupo Estratégico média 4,0 e desvio padrão de 0,85 e Grupo Tático Operacional média de 3,44 e desvio padrão de 1,31). “As equipes de trabalho possuem

incentivos para a criação de novos sistemas de informação, os quais geram impacto sobre a forma de como a nossa organização realiza o trabalho” (Grupo Estratégico média 3,53 e desvio padrão de 1,06 e Grupo Tático Operacional média de 3,0 e desvio padrão de 1,21).

Esse resultado está relacionado ao fato de que algumas AGEIs (Secretarias: Casa Civil, Ouvidoria e Turismo) possuem equipes especializadas em tecnologia da informação, e outras não possuem.

Tabela 6 – Fator Tecnologia da Informação

Fator Tecnologia da Informação Questões	Estratégico		Tático Operacional		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Tecnologia da Informação	3,84	0,67	3,29	1,18	3,57	0,98
Q16. As equipes de trabalho do órgão utilizam e gerenciam sistemas de informação e bases de dados, bem como também, realizam análises e aplicam novas tecnologias da informação e das comunicações em seus processos de trabalho	4,00	,85	3,44	1,31	3,71	1,13
Q17. As equipes de trabalho fazem uso de sistemas de computação aplicados gerando melhorias no planejamento e na tomada de decisão relativos aos processos de trabalho	4,00	1,07	3,53	1,19	3,77	1,14
Q18. As equipes de trabalho possuem incentivos para a criação de novos sistemas de informação, os quais geram impacto sobre a forma de como a nossa organização realiza o trabalho	3,53	1,06	3,00	1,21	3,26	1,15

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Já os resultados do fator Métricas (Grupo Estratégico com média igual a 3,60, desvio padrão de 0,71 e Grupo Tático Operacional com média igual a 2,93 e desvio padrão de 0,87) demonstram que a concordância com a presença desse conceito tende a ser maior entre o Grupo Estratégico. (Tab. 7)

A questão que apresentou diferença entre as médias acima de 0,5 comparativamente foi: “A organização possui indicadores para avaliar as melhorias em resultados organizacionais considerados relevantes, bem como indicadores que buscam

dimensionar a capacidade de resposta do serviço público às necessidades dos indivíduos e das localidades”. (Grupo Estratégico média 4,27 e desvio padrão de 0,70 e Grupo Tático Operacional média de 3,25 e desvio padrão de 1,13). Esse resultado demonstra que a percepção sobre a presença de indicadores de métricas entre o Grupo Estratégico tende a ser maior que a percepção do Grupo Tático Operacional.

Tabela 7 – Fator Métricas

Fator Métricas Questões	Estratégico		Tático Operacional		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Métricas	3,60	0,71	2,93	0,87	3,28	0,85
Q19. O órgão possui e utiliza indicadores para avaliar os resultados em relação à redução de custos para determinado conjunto de produtos, bem como também, para avaliar aumentos de produtividade	3,67	1,11	3,33	1,40	3,50	1,25
Q20. A organização possui procedimentos de Análise de impacto nas distintas fases (inicial, intermediária, e posterior), utilizando-se, para tanto, de indicadores relativos aos processos de trabalho, a programas e projetos voltados para a inovação	2,87	1,19	2,36	1,01	2,62	1,12
Q21. A organização possui indicadores para avaliar as melhorias em resultados organizacionais considerados relevantes, bem como indicadores que buscam dimensionar a capacidade de resposta do serviço público às necessidades dos indivíduos e das localidades	4,27	,70	3,25	1,13	3,74	1,06

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais

Os resultados do fator Relacionamento Interno (Grupo Estratégico com média igual a 3,76, desvio padrão de 0,44 e Grupo Tático Operacional com média igual a 3,40 e desvio padrão de 1,20) demonstram que a concordância com a presença desse conceito tende a ser maior entre o Grupo Estratégico, e que entre o Grupo Tático Operacional há maior heterogeneidade nas respostas, pois o desvio padrão está acima de 1,0. A questão que apresentou maior diferença entre as médias e desvio padrão comparativamente foi: “Eu e minha equipe sempre estamos nos comunicando com agências, consultores, gestores ou

potenciais clientes, formando assim um tipo de rede de contatos que se mantém ao longo do tempo”. (Grupo Estratégico média 3,47 e desvio padrão de 1,06 e Grupo Tático Operacional média de 2,94 e desvio padrão de 1,61). Esse resultado demonstra que a percepção sobre a existência de uma rede de contatos entre o Grupo Estratégico tende a ser maior que a percepção do Grupo Tático Operacional. (Tab.8)

Tabela 8 – Fator Relacionamento Interno

Fator Relacionamento Interno	Estratégico		Tático Operacional		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Relacionamento Interno	3,76	0,44	3,40	1,20	3,57	0,92
Q13. Quando tenho alguma ideia nova sou incentivado a explicitá-la e discuti-la, bem como também, sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas da equipe	3,93	,59	3,81	1,28	3,87	,99
Q14. Em meu setor de atuação, os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento dos processos de trabalho e de possíveis processos que envolvam algum tipo de inovação, são considerados importantes e logo resolvidos	3,87	,74	3,44	1,26	3,65	1,05
Q15. Eu e minha equipe sempre estamos nos comunicando com agências, consultores, gestores ou potenciais clientes, formando assim um tipo de rede de contatos que se mantém ao longo do tempo	3,47	1,06	2,94	1,61	3,19	1,38

Fonte: Levantamento de campo sobre o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

A análise comparativa entre os grupos Estratégico e Tático Operacional demonstrou que há similaridades (médias e desvio padrão com diferenças abaixo de 0,5 para as médias e em torno de 1,0 para o desvio padrão) de percepção entre os respondentes dos dois grupos em relação aos fatores do ambiente externo (Efetividade Social; Interdependência de Recursos Externos e Formalização) e alguns fatores do ambiente interno (Autonomia, Padronização de Procedimentos, e Recursos Financeiros).

A homogeneidade dos resultados presentes nos fatores pertencentes ao ambiente externo confirma as características que foram apresentadas no capítulo 4 intrínsecas à constituição das AGEIs, Ou seja, as AGEIs são fruto do legado das políticas públicas anteriores, apresentando estreita relação com a agenda política, como também com os relacionamentos com outros grupos externos. Considerando-se a homogeneidade das

respostas em relação ao ambiente interno, verifica-se também a confirmação dos resultados anteriores, em relação ao fator Autonomia, que apresentaram as AGEIs como sendo um espaço organizacional onde as equipes e diretores possuem liberdade para expressar suas ideias e contribuir com sugestões e opiniões. E em relação aos fatores Padronização de Procedimentos e Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos confirma-se a opinião de ambos os grupos (Estratégico e Tático Operacional) acerca da discordância sobre a presença desses fatores.

E em relação aos fatores influenciadores do ambiente inovador (Liderança, Relacionamento Interno, Tecnologia da Informação e Métricas) que apresentaram diferenças entre as médias (acima de 0,5) ou os desvios padrão (acima de 1,0) considerando-se os dois grupos (estratégico e tático-operacional), verifica-se que o Grupo Estratégico apresentou tendência em perceber a presença desses fatores com maior grau de concordância que o Grupo Tático Operacional. Esses resultados indicam possibilidades de melhorias na atuação dos respondentes pertencentes ao Grupo Estratégico, principalmente em sua atuação como líderes, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências de liderança, tais como gestão de conflitos, comunicação interpessoal, motivação da equipe, construção de métricas e indicadores e incentivo ao desenvolvimento de instrumentos e ferramentas de tecnologia da informação.

De acordo com Van de Ven (2000), o papel da liderança precisa incorporar instrumentos de incentivos para as suas equipes, tanto do ponto de vista econômico e político quanto do ponto de vista emocional. Essas equipes das AGEIs se relacionam tanto com líderes imediatos quanto líderes de outros setores, e precisam também se adaptar às equipes de outros setores, exigindo da liderança um papel de suporte e apoio para harmonizar o relacionamento interno.

Os resultados relacionados à melhoria do desenvolvimento de tecnologia da informação e a aplicação de métricas de monitoramento e análise dos projetos de inovação, corroboram os estudos realizados por Ferreira (2012). Segundo Ferreira (2012), os aspectos de melhoria em relação à inovação envolvem o aperfeiçoamento dos padrões de procedimentos, e estabelecimento de métricas apropriadas para o monitoramento e avaliação dos processos de inovação organizacional no setor público.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os autores Drucker (1985) e Van de Ven (1989) enfatizam que a inovação é constituída por um processo que envolve fatores internos e externos às organizações, os quais necessitam ser gerenciados de forma atenta para se alcançar mudança capaz de propiciar melhorias contínuas ou mudanças radicais na organização.

Para Drucker (1985), os fatores externos envolvem as mudanças demográficas, políticas, econômicas e novos conhecimentos, e os fatores internos estão relacionados à visão de novas oportunidades e às percepções de mudanças.

Como apresentado nessa dissertação, Van de Ven (1989) e os pesquisadores do MIRP elaboraram um conjunto de fatores externos e internos que nortearam esse estudo, sendo fundamentados no conceito de que a inovação ocorre na confluência das ideias, pessoas, transações, contextos e processos. Van de Ven (2000) ressalta o caráter ambíguo e único da jornada da inovação.

Particularmente no que diz respeito à inovação organizacional no setor público, as inovações organizacionais podem transformar o ambiente organizacional com impacto na vida dos cidadãos e da sociedade (MANUAL DE OSLO, 1997).

Essa dissertação pode ser classificada como uma pesquisa de natureza descritiva, realizada através da utilização dos procedimentos técnicos de levantamento bibliográfico, documental e de campo. Trata-se de um estudo de caso que busca detalhar o grau de presença dos fatores influenciadores do ambiente de inovação em órgãos públicos. Conforme Yin (2004), um estudo de caso não pode ser generalizado para o restante da população, pois a amostra é restrita a um número reduzido de respondentes, e, nesse sentido, os resultados obtidos nessa dissertação devem ser interpretados com cautela.

O estudo de caso dessa dissertação foram as AGEIs (Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação) do governo do Estado de Minas Gerais. As AGEIs foram escolhidas em função de serem responsáveis pela gestão e execução dos projetos de inovação do governo de Minas Gerais.

Diante desse contexto, o objetivo geral do trabalho é estudar a existência ou não, e quais seriam os fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público que

caracterizariam a inovação organizacional em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Os objetivos específicos foram: sistematizar ideias, conceitos e abordagens sobre fatores que permitam delimitar o que caracteriza um ambiente inovador em órgãos públicos. O segundo objetivo específico foi identificar e analisar a percepção dos gestores públicos sobre o grau de presença de fatores que caracterizam um ambiente inovador em órgãos públicos do Estado de Minas Gerais, enfatizando-se eventuais semelhanças e distinções entre a percepção daqueles que atuam nos níveis estratégico e tático funcional.

O alcance do primeiro objetivo específico baseou-se nos autores-pesquisadores americanos do MIRP através do seu estudo longitudinal sobre inovação, nos autores ingleses Mulgan e Albury (2003) que colaboraram na confecção do relatório NESTA sobre inovação no Reino Unido, no autor Borins que possui vasta publicação sobre inovação no setor público. A elaboração do conjunto de fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público baseou-se inicialmente nos trabalhos sobre inovação do MIRP, e, em seguida, nos trabalhos da autora Denise Machado que adaptou os resultados da pesquisa do MIRP para a realidade brasileira. O autor Rodrigo Ferreira também referenciou-se nesses autores, e seu estudo sobre os fatores influenciadores do ambiente inovador no setor público contribuíram para a elaboração final dos fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público utilizados nessa dissertação.

Os fatores condicionantes do ambiente inovador no setor público dessa dissertação configuraram-se em número de dez, sendo sete pertencentes ao ambiente interno e três ao ambiente externo.

Os fatores do ambiente interno são: Autonomia, Liderança, Relacionamento Interno, Tecnologia da Informação, Padronização de Procedimentos, Métricas e Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos. E os fatores do ambiente externo são: Efetividade Social, Interdependência de Recursos Externos e Formalização.

Segundo Van de Ven (2000), o ambiente externo apresenta maior influência no início dos processos de inovação e os fatores do ambiente interno apresentam maior presença no final dos processos de inovação, onde ocorrem os lançamentos dos produtos e serviços inovadores.

De uma forma geral, os resultados desse estudo demonstraram que os respondentes possuem uma percepção positiva em relação à presença do conjunto de fatores

condicionantes do ambiente inovador no setor público, no caso as AGEIs. De acordo com os respondentes, as competências profissionais das AGEIs estão mais concentradas na gestão dos programas estratégicos do que nos processos de inovação, mas mesmo assim, a percepção do público estudado é que existem fatores de inovação em seu ambiente organizacional. Os aspectos e desafios de melhorias relacionados ao ambiente inovador nas AGEIs concentram-se na criação e desenvolvimento de procedimentos e métricas de acompanhamento das ações de inovação, como também na gestão dos recursos financeiros. Mas em relação aos fatores Autonomia, Liderança, Relacionamento Interno, Tecnologia da Informação, Efetividade Social e Interdependência de Recursos Externos a percepção dos respondentes demonstrou a presença desse conjunto de fatores que condicionam o ambiente inovador nas AGEIs.

A percepção dos respondentes sobre os fatores condicionantes do ambiente inovador pertencentes ao ambiente externo (Efetividade Social e Interdependência de Recursos Externos) encontra-se homogênea, com médias acima de 3,5 e desvio padrão abaixo de 0,75. O fator Efetividade Social recebeu nota acima de 4,0, principalmente em função das questões relacionadas ao legado político e congruência com agenda governamental.

Como ressaltado ao longo da dissertação, as AGEIs são fruto de uma específica administração pública do governo de Minas Gerais, e nesse sentido, os projetos e processos de inovação desse grupo de respondentes está relacionado ao legado das políticas públicas anteriores. Ainda em relação ao ambiente externo, a percepção sobre o fator Formalização recebeu menor grau de concordância em relação aos demais fatores do ambiente externo, indicando pontos de melhorias na documentação dos procedimentos de relacionamento com organizações externas às AGEIs.

Considerando-se o ambiente interno, de acordo com a percepção dos respondentes, os fatores condicionantes do ambiente interno que receberam maior grau de concordância em relação à sua presença foram: Autonomia, Liderança, Tecnologia da Informação e Relacionamento Interno. Os fatores Autonomia, Liderança e Relacionamento Interno estão relacionados ao comportamento dos indivíduos e das equipes de trabalho e demonstram haver, entre os membros das AGEIs, uma homogeneidade em relação à presença de fatores que incentivam, estimulam e desenvolvem habilidades e competências estratégicas de inovação em seu ambiente profissional.

O fator Tecnologia da Informação é um fator técnico responsável por instrumentalizar os processos de trabalho e ampliar a capacidade de inovação, sendo que os

respondentes demonstraram também uma homogeneidade em relação à concordância com a presença desse fator nas AGEIs.

De acordo com a percepção dos respondentes os fatores condicionantes do ambiente interno com menor grau de concordância em relação à sua presença foram Métricas, Padrão de Procedimentos e Recursos Financeiros, Físicos e Administrativos.

Os resultados demonstraram que os fatores do ambiente interno relacionados à Padronização de Procedimentos e Métricas são aspectos de melhoria a serem desenvolvidos para se fortalecer os processos de inovações futuros.

O fator Recursos financeiros, Físicos e Administrativos apresentaram-se com menores índices de concordância em relação à sua presença no ambiente organizacional. Tal resultado pode estar associado ao fato das AGEIs não possuírem autonomia de decisão em relação aos aspectos financeiros e orçamentários dos projetos e programas nos quais estão envolvidos.

No que diz respeito à comparação dos resultados entre os grupos Estratégico e Tático Operacional verifica-se que a percepção dos respondentes desses grupos sobre a presença dos fatores condicionantes do ambiente inovador é similar aos resultados presentes no geral da amostra. Os fatores do ambiente interno como Liderança, Relacionamento Interno, Tecnologia da Informação e Métricas foram os únicos que receberam menções diferentes em cada grupo (Estratégico e Tático Operacional) em relação ao grau de concordância sobre a presença desses fatores. Eles tendem a ser percebidos com maior grau de concordância em relação à sua presença pelo grupo estratégico, indicando que os gestores das AGEIs, que são os líderes dos grupos, tendem a ter uma percepção mais favorável sobre esses fatores que os demais membros das equipes.

Os fatores Liderança e Relacionamento estão relacionados às competências comportamentais que necessitam constantemente serem aperfeiçoadas para gerar maior engajamento e motivação das equipes de trabalho, gerando maior produtividade e equilíbrio nos relacionamentos.

Os resultados obtidos podem se constituir fontes para futuros estudos e ações sobre a inovação organizacional no setor público. Uma sugestão interessante seria a realização de estudos mais abrangentes, incorporando gestores públicos não apenas integrantes das AGEIs, mas estendendo a amostra para o conjunto do Estado de Minas Gerais.

Outra linha de estudos futuros, no âmbito da inovação organizacional no setor público, poderia ser, por exemplo, o levantamento e análise sobre as possibilidades e desafios da inovação organizacional nas organizações públicas responsáveis pela prestação de serviços de massa, nas áreas de saúde e segurança pública.

Finalmente, conforme já realçado, é importante ter cautela na interpretação dos resultados desse trabalho, pois tem por base uma amostra reduzida de respondentes que, certamente, não corresponde ao conjunto dos servidores, funcionários e profissionais que atuam no setor público estadual.

Tendo em vista tais considerações pode-se concluir que, os desafios para se criar um ambiente organizacional inovador no setor público são amplos, principalmente, diante da trajetória histórica do estado brasileiro. Essa história possui características patrimonialistas e uma burocracia que, em muitos casos, dificulta o nosso desenvolvimento.

Apesar desses obstáculos, os resultados dessa dissertação demonstraram que, essa amostra de respondentes apresentou aspectos positivos na busca de se estimular fatores que podem influenciar um ambiente inovador organizacional no setor público. A heterogeneidade das respostas em relação à percepção dos entrevistados sobre a presença dos fatores condicionantes do ambiente inovador demonstrou que é necessário um maior investimento no processo de consolidação e implementação desses fatores.

Deve-se considerar principalmente o investimento no fator Efetividade Social no que se refere ao atributo “O trabalho que desenvolvemos na organização apresenta capacidade de resposta ao problema social da comunidade ao qual se encontra inserida.” Ou seja, a sintonia com as necessidades da população é um fator essencial para a consolidação de um processo de inovação organizacional. Como também é necessária uma atenção especial às diferenças de percepção entre os grupos estratégico e tático, principalmente, no sentido de se buscar uma maior sintonia entre as ações dos líderes junto aos seus liderados. A visão da liderança acompanhada de uma execução eficaz possibilitará a consolidação dos fatores condicionantes do ambiente inovador organizacional no setor público.

## REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 173-201
- ANASTASIA, A. A. J. Apresentação. In: MARINI, Caio *et al.* **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 13-17
- ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público/Escola Nacional de Administração Pública** - v.1, n.1 (1937) - Ano 48, n.3 (Set-Dez/1997). Brasília
- ARGYRIS, C. AND SCHON, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARRUDA, C. e Marina, A, Anderson Rossi, Juan Rivera. **A relação entre crescimento econômico e competitividade**: um estudo da capacidade de previsão do Global Competitiveness Report. ENANPAD 2008.
- ARRUDA, at all . **Criando Empresas Inovadoras**”, Fundação Dom Cabral (2009)
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BANTON, Michael, “**Dictionary of race and ethnic relations**” (1994). São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- BARBIERI, J. et al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BEHN,R. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública** — v.1, n.1 (nov. 1937) — Ano 49, n.4 (Out-Dez/1998). Brasília: ENAP, trimestral. ISSN:0034/924
- BIANCHI, M.P e IKED, A **Área temática**: Administração geral Analisando a grounded theory em administração. São Paulo. 2000
- BORINS, S. **The Challenge of Innovating in Government** - IBM Center for The Business of Government, 2006.
- BORINS, S . **The Persistence of Innovation in Government**: A Guide for Public Servant - IBM Center for The Business of Government, 2014
- BRESSER P. L C. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. In PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia (orgs.). **Administração pública gerencial: a**

**reforma de 1995:** ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília: Ed. Universidade de Brasília; ENAP, 1999, p. 17-62.

BURNS, T. AND STALKER, G.M. (1961) **The Management of Innovation**. London: Tavistock

CAMPOS, E.S.A e BERNARDI, M.M.E. **Comparação de rendimentos público-privados e a carreira de EPPGG em Minas Gerais:** uma defesa da diferenciação na gestão de pessoas do Setor Público. AMPAD/RJ, 2008.

CARNEIRO, R. e MENICUCCI, T. **Gestão pública no século XXI:** As reformas pendentes. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2011.

CHESBROUGH, Henry. **The Era of Open Innovation (Introduction);** MIT Sloan Management Review; Spring 2003, Vol. 44 Issue 3, p35-4

CHRISTENSEN, T; Læg Reid, P **Leading the Future of the Public Sector:** The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware. Newark, Delaware, USA , 2007-

CHRISTENSEN, T. and P.LÆGREID. **The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. Public Administration Review,** 67 (6): 1059–1066. 2007

CLARK, D. **Public Service Charter.** In L. Côté and J.-F. Savard (eds.), 2012

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of test.** Psychometrika. 1951.

CRONBACH, L. J.; GLESER, G. C.; NANDA, H.; RAJARATNAM, N. **The dependability of behavioral measurements:** Theory for generalizability of scores and profiles. New York: John Wiley, 1972.

CRONBACH, J. L. **My current t procedures.** Educational and Psychological Measurement, Vol. 64 No. 3, Junho 2004

DUARTE, Jorge & BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira Editora Livraria, 1985

EARL, L. **Innovation and change in the public sector:** a seid working, Statistics Canada SIEID Working Paper Series No. 01, 2003.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Inovação e governo local no Brasil contemporâneo.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006c. p. 41-77.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **O&S**, v. 15, n. 45 p. 107-126. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

FAVERO, L. Paulo *et al.* **Análise de dados:** modelagem multivariada para tomada de

decisões. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

FERLIE, E. *et al.* **A nova administração pública em ação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; ENAP, 1999.

FEROLLA, G; **Gestão da Inovação na Secretaria de Estado Extraordinária da Copa do Mundo (Secopa)**: A Estruturação De Um Macroprocesso Referencial Com Foco Nos Modelos De Negócios Abertos. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, MG. 2011.

FERREIRA, R. **Inovações em Organizações Públicas**: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, MG. 2012.

FUNG, A. **Empowered participation: reinventing urban democracy**. Princeton University Press, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Receitas para oito esferas públicas: oito desenhos institucionais e suas consequências**. In: COELHO, V.; NOBRE, M. (Orgs.). Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil. São Paulo: Editora 34, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Democratizing the policy process**. In: GOODIN, R. E.; REIN, M.; MORAN, M. (Ed.). *The Oxford handbook of public policy*. Oxford University Press, 2007. GARNIER, L. El espacio de la política en la gestión pública. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. et al. (Orgs.). *Política y gestión pública*. Caracas: CLAD; Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**- 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GLASER, B G.; STRAUSS, A L. **The Discovery of Grounded Theory**: Strategies for Qualitative Research. New Brunswick (U.S.A.): Aldine Transaction, 1967.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)**. Belo Horizonte, MG – 2011.

GUNDLING, E. **The 3m Way to Innovation**: Balancing People and Profit. Ed. Tokyo ; New York : Kodansha International, 2000.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORA, MONTEIRO E ARICA, 2010 - Henrique Rego Monteiro da Hora e Gina Torres Rego Monteiro e Jose Arica, **Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach**. Produto & Produção, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010,

JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

JONASH, Ronald S. SOMMERLATTE , T. **The innovation premium : how next generation companies are achieving peak performance and profitability**. Published by Basic Books. NY, 2010.

KNOX, S. **The boardroom agenda: developing the innovative organization**. Corporate Governance. Bradford, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

LAKATOS, E MARCONI M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LAM, Alice. **Organizational Innovation**, in FAGERBERG, J;MOWERY, David C.;NELSON, Richard R. (orgs). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, p. 116-47. 2000

LIVRO DE MINAS. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania - 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais**. Governo Do Estado De Minas Gerais Belo Horizonte, MG, 2013.

MACHADO, D. P. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 200 f. Tese (Tese em Administração). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, 2004.

MACHADO, Denise D. P Netto; CARVALHO, Luciano Castro de. **Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional**. *Revista de Administração*, [S.l.], v. 48, n. 3, p. 592-607, set. 2013. ISSN 1984-6142. 2011 Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/78802/82863>>. Acesso em: 24 Jul. 2014. doi:<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1108>.

MANUAL CICLO DA INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL. Governo de Minas Gerais. 2014.

MARCH, J. G., & OLSEN, J. P. **Rediscovering institutions: The organizational basis of politics**. New York: Free Press, 1989.

MARCONI, M. A., e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management**. New York: Free Press, 1989.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

MULGAN E ALBURY, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector**. Cabinet: Office, 2003.

NESTA. **Innovation in Government Organizations, Public Sector Agencies and Public Service NOGOs**. 2008. Disponível em: <http://api.ning.com/files/t3ZSopUVDgbrxgdKtSVTth4RYtQtOJ94sojoKkeCbAN1O3wHOkEuD8UIDKBB1dOA3udXfL7AVvGI4yswQU31r0g4AQiOvL/41.InnovationinGovernmentOrganizationsPublicSectorAgenciesandPublicServiceNGOsDunleavyetal.pdf>. Acesso em: jun. 2014.

NONAKA, I. AND TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995

OCED. **The OECD Jobs Strategy — Technology, Productivity and Job Creation**, v.2, Paris. , 1996

OCDE, Manual de Oslo. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovações tecnológicas**. OECD. Traduzido pela FINEP. 2004. 136p

OLIVEIRA, J.T. **A assessoria de gestão estratégica e inovação (AGEI): uma análise aplicada à secretaria de estado de desenvolvimento social (SEDESE)**. 2011. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011

OLSEN, Johan P. **Maybe it is time to rediscover bureaucracy?** Oslo: Arena, Mar. 2005. (working Papers, n. 10). Disponível em: <[http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/working-papers2005/wp05\\_10.pdf](http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/working-papers2005/wp05_10.pdf)>.

PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO: PMDI 2011-2030. Minas Gerais, 2011.

POLLIT, C. **From there to here, from now till then: buying and borrowing public management reforms**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., Madrid, 2004. Disponível em: <<http://www.clad.org/congresos/congresos-antiores/ix-madrid-2004/pollitt.pdf>>.

POLLIT, C.; BOUCKAERT, G. **Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional**. Revista do Serviço Público, ano 53, n. 3, p. 5-30, jul./set. 2002. \_\_\_\_\_  
Public management reform: a comparative analysis. Oxford: Oxford University Press, 2000

QUEIROS, Roberta Graziella Mendes. **Choque de gestão em Minas Gerais: um exemplo de inovação no setor público?** , FACE/UFMG, 2009.

QUEIROS, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **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**. RAP. Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 679705, jun 2010.

REIS, MELO, ANDRADE e CALAPEZ: **Estatística aplicada**, vol. 2, Lisboa, Sílabo, 1999.

RIBEIRO, Mila Magalhães. **A percepção dos atores em relação à construção das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEIs na gestão da estratégia setorial: um estudo de caso das AGEIs nas Secretaria de Estado de Casa Civil e Relações Institucionais – SECCRI e na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas – SETOP**. 2011. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011

RICHARDSON , Roberto Jarry **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas** at all. São Paulo Atlas ,

1985.

ROSTE, Rannveig; MILES, Ian, Louise. **Differences between public and private sector innovation**. Publin Report n° D 9. NIFU STE, Oslo, 2005

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico uma investigação sobre lucros capital crédito juro e ciclo econômico** . Editora Nova Cultural. São Paulo . SP. 1997

SECCHI, L - **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Rio de Janeiro 43(2):347-69, Mar./aBr. 2009.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper and Row, 1957.

SENGE, P. (1990). **The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization** New York: Doubleda

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K.. **Gestão da inovação**. São Paulo: Editora Artmed, 2005.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 10 ed Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2008.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Oxford University, 2000.

VAN DE VEN, A. H., ANGLE, H.L. An Introduction to the Minnesota Innovation Research Program. In: VAN DE VEN, A.; ANGLE, H.; POOLE, M. S. (Eds.). **Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies**. New York: Ballinger/Harper & Row, 1989.

VAN DE VEN, A. H.; CHU, Y. A psychometric assessment of the Minnesota innovation survey. In: VAN DE VEN, A.; ANGLE, H.; POOLE, M. S. (Eds.). **Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies**. New York: Ballinger/Harper & Row, 1989

VAN DE VEN, A. H., POLLEY, D., GARUD, R., & VENKATARAMAN, S. **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 2008

VICENTI, T. **Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau Santa Catarina – Brasil. 2006. 183p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. Blumenau, 2006**

VILHENA, R. *et al.* **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006

YIN, R. . **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre. 2001.

## ANEXOS

## ANEXO I

## Fatores Condicionantes do Meio Inovador

1. Eficiência Percebida com a Inovação	Grau com que as pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre resultados.	Positivamente relacionado com o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes em relação aos resultados atingidos.	Satisfação com progresso alcançado; eficiência na resolução de problemas; progresso identificado com expectativas; taxa de eficiência; inovação atendendo a objetivos
2. Incerteza sobre a Inovação	Dificuldade e variabilidade das ideias inovadoras percebidas pelas pessoas envolvidas no processo.	Quanto maior a incerteza, menor o índice de eficiência da inovação, mantidos constantes os outros fatores.	Conhecimento dos passos da inovação; escala de previsibilidade dos resultados; frequência dos problemas; grau de repetição dos problemas.
3. Recursos financeiros	Pressão por carga de trabalho e competição por recursos.	Níveis moderados de recursos financeiros estão positivamente relacionados ao sucesso da inovação.	Peso da carga de trabalho; competição por recursos financeiros e materiais e por atenção da administração; competição interpessoal.
4. Padronização de Procedimentos	Processos são padronizados quando há um grande número de regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente.	Quanto maior a padronização das regras e tarefas necessárias para o desenvolvimento da inovação, maior a eficiência percebida com a inovação	Número de regras a serem seguidas para conceber e implantar a inovação; grau de detalhamento das regras e procedimentos.
5. Grau de Influência nas Decisões	Grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação.	Está relacionado com o sucesso da inovação, pois as pessoas irão implementar com maior interesse e afinco as ideias construídas com sua participação e aprovação.	Influência na definição dos objetivos da inovação, do trabalho a ser feito, do financiamento e uso de recursos financeiros e do recrutamento de pessoal.

6. Expectativas de Prêmios e Sanções	Grau em que o grupo percebe antecipadamente que o bom desempenho será reconhecido.	Positivamente relacionado com o sucesso da inovação, pois diretamente relacionado com a satisfação no trabalho e a motivação.	Chance de reconhecimento do grupo e do indivíduo; chances de reprimendas em grupo; chances de reprimendas individuais.
7. Liderança do Time de Inovação	Grau em que os líderes da inovação são percebidos pelos membros da equipe como promotores de um comportamento inovador.	Quanto maior o grau de liderança, mais os participantes do processo irão perceber a eficiência da inovação.	Encorajamento de iniciativas, delegação de responsabilidades, fornecimento de feedback, confiança nas pessoas, prioridade para o cumprimento de tarefas e manutenção de relacionamentos.
8. Liberdade para Expressar Dúvidas	Grau em que os participantes da inovação percebem pressões para estar em conformidade com o grupo e as normas da organização	Quanto mais aberto o ambiente para as pessoas expressarem opiniões, mais elas perceberão a eficiência da inovação.	Críticas encorajadas; dúvidas manifestadas; liberdade para contrariar o que foi decidido.
9. Aprendizagem Encorajada	Grau em que os funcionários percebem que o aprendizado e os riscos tomados são valorizados e os erros, minimizados.	Indicadores de uma cultura organizacional que favorece a inovação.	Falhas e erros não geram interrupções na carreira; valorização do risco tomado; aprendizagem como prioridade na organização.
10. Dependência de Recursos	Extensão em que as partes percebem, em sua inter-relação, a necessidade de recursos financeiros, informações, materiais da outra parte, de forma a desenvolver o processo.	Quanto maior a dependência de recursos e seu intercâmbio, mais fácil será conduzir o processo de inovação com eficiência.	Time de inovação precisa do outro grupo; o outro grupo precisa do time de inovação; quantidade de trabalho que o time fez para o outro grupo; quantidade de trabalho feita pelo outro grupo para o time.
11. Formalização	Verbalização dos termos do relacionamento entre grupos.	Quanto mais verbalizado e documentado é o processo de inovação, maiores são sua influência e seus resultados	Inter-relacionamento entre grupos verbalizado; inter-relacionamentos fielmente documentados.
12. Eficiência Percebida.	Grau em que as partes envolvidas acreditam que cada uma realiza suas responsabilidades e compromissos e o relacionamento entre	Quanto maior o equilíbrio e o respeito entre as partes, mais favorável será o clima para promoção da inovação.	Compromissos mantidos pelo outro grupo; time de inovação manteve seus compromissos; equilíbrio no

	elas é equilibrado e satisfatório, fazendo valer a pena		relacionamento.
13. Influência	Grau em que as partes mudaram ou afetaram umas às outras.	A parceria e o compartilhamento dos trabalhos e resultados favorecem a inovação.	Time de inovação influencia a outra parte; o outro grupo influencia o time de inovação; o outro grupo influenciou ou mudou o grupo de inovação.
14. Ambiente Econômico	Estrutura de mercado e concorrência.	Estabilidade, pouca concorrência e previsibilidade prejudicam a inovação.	Número de concorrentes; previsibilidade da concorrência no ambiente; estabilidade do ambiente econômico.
15. Ambiente Tecnológico	Existência de outras unidades de pesquisa e desenvolvimento.	A complexidade do ambiente tecnológico dificulta o processo de inovação.	Número de esforços R&D; previsibilidade do desenvolvimento tecnológico; estabilidade do ambiente tecnológico.
16. Ambiente Demográfico	Aspectos sociais, aspectos populacionais e níveis educacionais.	A complexidade do ambiente demográfico e sua instabilidade podem prejudicar a inovação.	Número de fatores demográficos; previsibilidade dos aspectos demográficos; estabilidade do ambiente demográfico.
17. Ambiente Legal/Regulador	Políticas Governamentais, Regulamentos, Incentivos, Leis.	A complexidade do ambiente regulador e sua instabilidade podem prejudicar a inovação.	Previsibilidade do ambiente legal/regulador; restrições da regulação; hostilidade dos reguladores.
18. Grau de Novidade Refere-se à classificação do trabalho desenvolvido pela inovação. Pode representar uma imitação de processos de outras	O grau de novidade possível está relacionado aos tipos de produtos, serviços e processos da organização.	Cópia: a política, o produto ou o processo já existem. A organização os copia e aplica com poucas modificações; adaptação: empresas, uma adaptação ou uma originalidade.	alguns protótipos de soluções existem, trata-se de um redesenho deste; originalidade: solução ainda é desconhecida.
19. Dimensão da Inovação	Número de pessoas e quantidade de recursos empenhados em desenvolver a inovação.	Caracterização do processo de inovação da empresa. Quanto maior o número de pessoas e recursos empenhados na inovação, maior a chance de sucesso.	Determinar a dimensão envolvida com a inovação, através da observação e levantamento de dados da organização.

20. Estágio da Inovação	A inovação pode estar no estágio da ideia (concepção), no estágio de design da solução, em fase de implementação ou já incorporada pela organização.	Análise do estágio da inovação no qual a organização se encontra.	Ideia: problema identificado, mas procura-se a solução mais adequada; Design: solução desenvolvida, e os detalhes de implementação definidos; Implementação: inovação começa a ser acionada; Incorporação: inovação aceita como procedimento padrão.
21. Tempo dedicado à inovação	Tempo que cada um dedicou à inovação e à previsão.	Essa medida é importante para determinar o que ocupa o tempo de trabalho dos indivíduos e no que estes estão prestando atenção.	Quantidade de horas dedicadas à inovação por: semana, dia, mês.
22. Frequência de Comunicação	Refere-se à frequência com que os membros do time de inovação comunicam-se dentro e fora do seu grupo.	Essa construção está relacionada ao sucesso da inovação em muitos estudos, e fornece uma indicação sobre o nível de interação daquele membro e sua rede de relacionamentos.	Outros membros da equipe de inovação; pessoas em outros departamentos da organização; administradores de maior hierarquia; consultores externos; consumidores potenciais ou existentes; vendedores potenciais ou existentes; reguladores da indústria ou do governo.
23. Problemas Identificados	Refere-se aos obstáculos ou barreiras experimentados no desenvolvimento de uma inovação ao longo do tempo.	Quanto maior o número de obstáculos, mais difícil torna-se a implementação bem-sucedida de uma inovação.	Problemas de recrutamento de pessoal; falta de objetivos e planos definidos; falta de métodos claros de implementação; falta de recursos financeiros e outros; coordenação de problemas; falta de apoio ou resistência.
24. Conflitos	Refere-se a dois tipos de discórdia ou disputa no time: frequência com que ocorrem, e proteção de unidades (segmentalismo).	Os conflitos funcionam como obstáculos ao sucesso da inovação. Quanto mais autoprotetores forem os procedimentos em	Frequência com que ocorrem os conflitos.

		relação às equipes fechadas, maiores as barreiras à inovação.	
25. Processos de resolução de conflitos	Métodos pelos quais os desentendimentos e disputas são conduzidos.	Quanto maior o controle dos conflitos, mais favorecida estará a Ignorar ou rejeitar os conflitos; lidar superficialmente com os	Inovação, conflitos; confrontar as questões abertamente; recorrer à hierarquia para solucionar os problemas; relacionar problemas com os objetivos da organização.
26. Complementaridade	É o grau de benefícios mútuos ou sinergia entre as partes que compõem o relacionamento.	Quanto maior a sinergia, menor o índice de disputas, o que favorece o sucesso da inovação.	Existência de objetivos complementares; uso alternativo dos relacionamentos de trabalho.
27. Consenso/Conflito	Trata-se do grau de concordância e conflito entre as partes de um relacionamento, e a confiança existente entre elas.	Quanto maior o índice de conflito, mais difícil se torna o sucesso da inovação. Pelo contrário, havendo concordância e confiança no sucesso, torna-se mais provável seu êxito.	Frequência de conflitos; competição entre as partes; confiança entre as partes.
28. Frequência de comunicação	Frequência de contato entre as partes de um relacionamento, durante o processo de inovação.	Quanto mais fluida a comunicação, mais se diminui a probabilidade de conflitos. É positiva para o sucesso da inovação.	Frequência dos contatos entre membros do time de inovação com o outro grupo.
29. Duração Período que se espera que dure um relacionamento iniciado com o processo de inovação.	Índice de um bom contato entre os grupos. Índice que soma favoravelmente ao sucesso da inovação.	Quanto tempo se espera que dure a relação, ou quanto tempo durou de fato, após o término do processo de inovação.	Os fatores acima se desdobram em cerca de 80 questões, envolvendo múltipla escolha,

Fonte: Machado (2004, p. 35).

## ANEXO II

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GERENTES PÚBLICOS PERTENCENTES ÀS ASSESSORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS SOBRE SUAS COMPETÊNCIAS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO EM SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO.**

1. Apresentação inicial.
  - a. Qual é o seu Cargo específico e quais são suas funções. Há quanto tempo você está neste cargo? Como foi o processo de nomeação? Quais são as suas principais atribuições?
2. Qual é a sua visão geral sobre as atribuições das AGEIs e sobre seu relacionamento com os diversos órgãos do Estado?
3. Existem AGEIs em outros Estados brasileiros?
4. Quais são as suas principais competências de trabalho relacionadas à estratégia governamental?
5. Quais são as suas principais competências de trabalho relacionadas à inovação organizacional?
6. Quais são os principais pontos fortes, principais fragilidades e limitações do trabalho das AGEIs?
7. Quais são as principais ameaças e oportunidades do trabalho das AGEIs?
8. Quais seriam as principais contribuições das AGEIs para os processos de inovação organizacional no governo de Minas Gerais?
9. Quais seriam as principais oportunidades para as AGEIs em relação aos processos de inovação organizacional no governo de Minas Gerais e nos relacionamentos com outras instituições?
10. Em sua opinião, qual será o futuro das AGEIs dentro da estrutura governamental do Estado de Minas Gerais?

### ANEXO III

## QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GERENTES PÚBLICOS SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM O AMBIENTE DE INOVAÇÃO

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Estou aplicando este questionário para obter dados para a dissertação de mestrado que estou desenvolvendo como parte do programa de mestrado em administração pública da Fundação João Pinheiro de Belo Horizonte, Minas Gerais.

O objetivo é identificar e analisar os fatores condicionantes do ambiente inovador nos órgãos públicos.

Esse questionário deverá ser preenchido individualmente e mostrar a sua percepção sobre cada uma das afirmativas formuladas.

Grande parte das questões deve ser respondida circulando a alternativa que melhor se adequar ao seu julgamento; em outros casos, pede-se escrever o número mais adequado dentro da escala proposta. Não existem respostas certas ou erradas.

Caso seja do seu interesse, você receberá um retorno com os resultados da pesquisa. Os dados aqui colhidos tem absoluto sigilo, e não serão divulgados individualmente sob nenhum pretexto.

Agradeço sua cooperação,

Paulo Antônio Alves de Almeida - Mestrando pela Fundação João Pinheiro BH/MG

Caracterização do respondente: Nome:
---

Qual sua idade?	
Qual sua escolaridade?	( ) Primário ( ) 1º Grau ( ) 2º Grau ( ) Graduação ( ) Pós- Graduação
Qual SECRETARIA você trabalha?	
Qual é a classificação do seu cargo?	
Quanto tempo trabalha neste setor?	

Sua atuação na AGEI do órgão : ( ) diretor ou assessor chefe ( ) membro da equipe

Por favor, responda as questões abaixo a partir da sua percepção sobre os processos de inovação desenvolvidos em seu setor, apontando o grau de concordância (na escala de 5 concordo totalmente e 1 discordo totalmente) com as afirmativas apresentadas.

1= Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente						Fatores	
Q1	Em meu setor e área específica de atuação existem detalhamentos das regras e tarefas, em manuais ou procedimentos necessários para a geração, desenvolvimento e apoio de novas ideias, oferecendo assim maior eficiência percebida nas possibilidades de instalação de processos de inovação.	1	2	3	4	5	F1
Q2	Os processos de trabalho em meu setor são sistematizados para garantir que possíveis fracassos possam ser transformados em ideias a serem aprimoradas ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	F1
Q3	Em meu departamento existem mecanismos de incubação e prototipação que garantem o desenvolvimento de ideias e gerenciamento de riscos para replicação em maior escala, e assim promover a difusão rápida e efetiva de novas ideias e processos de trabalho.	1	2	3	4	5	F1
Q4	Percebe-se que o apoio à inovação é dado por meio da alocação de recursos orçamentários/financeiros e constituição de fundos especificamente voltados para motivar ideias e projetos inovadores.	1	2	3	4	5	F2
Q5	Meu setor possui estrutura física voltada para abrigar o trabalho desenvolvido pelas equipes e projetos de inovação, ou seja, possui ambiente voltado para a experimentação de ideias e projetos inovadores.	1	2	3	4	5	F2
Q6	É possível identificar a existência de líderes que atuam como incentivadores e motivadores da inovação, lideranças essas que também contribuem para o desenvolvimento de instrumentos formalmente direcionados à inovação (políticas e diretrizes, promoção da integração de equipes interna e externa, ajustes nos sistemas de gestão de forma a apoiar a inovação).	1	2	3	4	5	F2
Q7	As equipes de trabalho dessa organização são apoiadas pela alta administração quando atingem os objetivos definidos no desenvolvimento de possíveis processos de inovação, não havendo repreensão ou críticas negativas quando não se alcança tais objetivos.	1	2	3	4	5	F3
Q8	As pessoas e equipes que incentivam a inovação preocupam-se com o bom relacionamento do grupo, encorajando iniciativas de inovação, delegando responsabilidades, fornecendo feedbacks, realizando premiações e sanções.	1	2	3	4	5	F3
Q9	Os líderes de nossa área de atuação valorizam as pessoas que possuem iniciativas e novas ideias, aquelas que tentam fazer algo diferente para melhorar, bem como também, esses líderes direcionam e incentivam ações voltadas para implantar realmente novas ideias e melhorias.	1	2	3	4	5	F3
Q10	Nessa organização, eu participo, opino ou ajudo a definir os recursos financeiros a serem utilizados para o desenvolvimento de inovações.	1	2	3	4	5	F4
Q11	No dia-a-dia de meu trabalho sinto-me à vontade para falar o que penso sobre minhas ideias, e sinto que minhas ideias são respeitadas, ainda que eventualmente divergentes das demais.	1	2	3	4	5	F4
Q12	Frequentemente eu sou comunicado por outras pessoas sobre problemas e soluções ocorridos nos processos de trabalho.	1	2	3	4	5	F4
Q13	Quando tenho alguma ideia nova sou incentivado a explicitá-la e discuti-la, bem como também, sou incentivado a trabalhar em parceria com outras pessoas da equipe.	1	2	3	4	5	F5
Q14	Em meu setor de atuação, os desentendimentos ocorridos no desenvolvimento dos processos de trabalho e de possíveis processos que envolvam algum tipo de inovação, são considerados importantes e logo resolvidos.	1	2	3	4	5	F5
Q15	Eu e minha equipe sempre estamos nos comunicando com agências, consultores, gestores ou potenciais clientes, formando assim um tipo de rede de contatos que se mantém ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	F5

Q16	As equipes de trabalho do órgão utilizam e gerenciam sistemas de informação e bases de dados, bem como também, realizam análises e aplicam novas tecnologias da informação e das comunicações em seus processos de trabalho.	1	2	3	4	5	F6
Q17	As equipes de trabalho fazem uso de sistemas de computação aplicados gerando melhorias no planejamento e na tomada de decisão relativos aos processos de trabalho.	1	2	3	4	5	F6
Q18	As equipes de trabalho possuem incentivos para a criação de novos sistemas de informação, os quais geram impacto sobre a forma de como a nossa organização realiza o trabalho.	1	2	3	4	5	F6
Q19	O órgão possui e utiliza indicadores para avaliar os resultados em relação à redução de custos para determinado conjunto de produtos, bem como também, para avaliar aumentos de produtividade.	1	2	3	4	5	F7
Q20	A organização possui procedimentos de Análise de impacto nas distintas fases (inicial, intermediária, e posterior), utilizando-se, para tanto, de indicadores relativos aos processos de trabalho, a programas e projetos voltados para a inovação.	1	2	3	4	5	F7
Q21	A organização possui indicadores para avaliar as melhorias em resultados organizacionais considerados relevantes, bem como indicadores que buscam dimensionar a capacidade de resposta do serviço público às necessidades dos indivíduos e das localidades.	1	2	3	4	5	F7
Q22	Eu e meu grupo precisamos de apoio, ajuda e informações de outras pessoas ou grupos para desenvolver nossos processos de inovação.	1	2	3	4	5	F8
Q23	Uma parte do trabalho que deveria ser feito por mim ou pelo meu grupo para o desenvolvimento da inovação foi realizado por outra pessoa ou grupo.	1	2	3	4	5	F8
Q24	Nossa organização estabelece parcerias e acordos de cooperação com outros grupos e instituições no sentido de buscar, com sucesso, a solução para problemas complexos.	1	2	3	4	5	F8
Q25	Conversas e discussões entre o meu e outros grupos da organização auxiliam nosso relacionamento e contribuem para o desenvolvimento de processos de inovação.	1	2	3	4	5	F9
Q26	Nossa organização elabora documentos, registros e anotações no sentido de explicar como a parceria entre o meu e os outros grupos de trabalho auxiliam no desenvolvimento de processos de inovação.	1	2	3	4	5	F9
Q27	Em nossa organização há participação e envolvimento de voluntários individuais e de grupos nos programas e projetos de trabalho executados.	1	2	3	4	5	F9
Q28	O trabalho que desenvolvemos na organização apresenta capacidade de resposta ao problema social da comunidade ao qual se encontra inserida.	1	2	3	4	5	F10
Q29	O trabalho que desenvolvemos na organização possui convergência com a agenda de políticas públicas.	1	2	3	4	5	F10
Q30	O trabalho que desenvolvemos na organização é influenciado pelo legado de políticas previamente implementadas.	1	2	3	4	5	F10