

Iara Castro Silva

DESDOBRAMENTOS DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO
DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE DO CICLO DA INOVAÇÃO E DO PRÊMIO INOVA
MINAS GERAIS

Belo Horizonte
2017

Iara Castro Silva

DESDOBRAMENTOS DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO
DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE DO CICLO DA INOVAÇÃO E DO PRÊMIO INOVA
MINAS GERAIS

Monografia apresentada à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte

2017

S586d Silva, Iara Castro.
Desdobramentos da política de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais [manuscrito] : uma análise do ciclo da inovação na gestão pública e do prêmio Inova Minas Gerais / Iara Castro Silva. – 2017.
[4], 75 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2017.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Bibliografia: f. 64-68

1. Inovação – Administração Pública – Minas Gerais. 2. Setor público – Minas Gerais. 3. – Minas Gerais. 4. Política de inovação. I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

CDU 353(815.1)

Iara Castro Silva

Desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais:
uma análise do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova Minas Gerais

Monografia apresentada à Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho da
Fundação João Pinheiro, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública.

Banca Examinadora

Simone Cristina Dufloth (Orientadora) – Fundação João Pinheiro

Max Melquíades da Silva – Fundação João Pinheiro

Leonardo Barbosa de Moraes – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 22 de novembro de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que participaram de alguma forma da produção desse trabalho.

A Deus, por não me deixar fraquejar e por me mostrar o caminho.

Aos meus familiares e amigos, pela paciência, pelo suporte e pelas boas vibrações.

À Simone, pelo bom humor, pela disponibilidade, pelas orientações, pelo apoio e por acompanhar de perto todo o desenvolvimento dessa pesquisa.

Aos colegas do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional, pelas inspirações, pelos auxílios e participações ativas nesse estudo.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova Minas Gerais como desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. A inovação na gestão pública, para ser estimulada, envolve a atuação dos servidores públicos, empregados públicos, estagiários e cidadãos que, a partir de novas ideias, promovem iniciativas modernas e arrojadas que propiciam maior eficiência e eficácia da administração pública. Por outro lado, essa inovação requer também a ação do Estado para transformar essas ideias em projetos realizáveis e implementá-los. Para que esse fluxo aconteça, é necessária cultura voltada para a inovação no Estado. A Política, por meio do Ciclo e do Prêmio, vem justamente para impulsionar essa cultura na Administração Pública estadual e para agregar valor público à prestação de serviços aos cidadãos. A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa, quantitativa, descritiva e aplicada. A coleta de dados foi viabilizada por pesquisa bibliográfica acerca do tema inovação e inovação no setor público; por pesquisa documental a partir de legislações relacionadas ao tema bem como informações institucionais sobre o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova do estado de Minas Gerais; e por pesquisa de campo, com a aplicação de questionários para finalistas do Prêmio Inova, e com entrevistas com coordenadores do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM) que fazem parte da gestão do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova. Os resultados do trabalho revelam a importância do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova para a inovação na gestão pública e destacam que os mecanismos inovadores contribuem para a melhoria da gestão e dos serviços públicos, além de contribuírem para a promoção da cultura da inovação no Estado de Minas Gerais. No entanto, ressalta-se a importância do fortalecimento da Política de Inovação para que ela alcance efetivamente os objetivos a que ela se propõe.

Palavras-chave: Inovação na gestão pública. Política de Inovação. Ciclo da Inovação. Prêmio Inova.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the Innovation Cycle and the Inova Minas Gerais Prize as a result of the Innovation Policy in Public Management of the State of Minas Gerais. Innovation in public management, to be promoted, involves the performance of public servants, public employees, trainees and citizens who, starting from new ideas, promote modern and bold initiatives that provide greater efficiency and effectiveness on public administration. On the other hand, this innovation also requires State action to turn these ideas into viable projects and to implement them. In order for this process to work well, a culture focused on innovation in the State is necessary. The Policy, through the Cycle and the Prize, comes precisely to boost this culture in the State Public Administration and to add public value to the provision of services to citizens. The research carried out is characterized as qualitative, quantitative, descriptive and applied. Data collection was facilitated by bibliographic research about the theme of innovation and innovation in the public sector; by documentary research based on legislation related to the subject as well as institutional information about the Innovation Cycle and the Inova Prize of the state of Minas Gerais; and by field research, with the application of questionnaires for finalists of the Inova Prize, and interviews with coordinators of the Central Nucleus of Innovation and Institutional Modernization (NCIM) that are part of the management of the Innovation Cycle and the Inova Prize. The results of the work reveal the importance of the Innovation Cycle and the Inova Prize for innovation in public management and emphasize that innovative mechanisms contribute to the improvement of public management and services and contribute to the promotion of a culture of innovation in the State of Minas Gerais. However, it is important to stress the importance of strengthening the Innovation Policy so that it effectively achieves the objectives it proposes.

Keywords: Public management innovation. Innovation Policy. Innovation Cycle. Inova Prize.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEI – Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

ASPLAN – Assessorias de Planejamento

DCGDES – Diretoria Central de Desenvolvimento do Servidor

iGovSP – Rede Paulista de Inovação em Governo

MG – Minas Gerais

NCIM – Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional

NPM – New Public Management

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

SUGES – Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental

SUGESP – Subsecretaria de Gestão de Pessoas

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Dimensões da inovação.....	17
Figura 2 – Etapas do Ciclo da Inovação atual.....	33
Figura 3 – Etapas do Ciclo da Inovação antigo.....	34
Figura 4 – Cronologia e antecedentes históricos da Política de Inovação do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova.....	36
Figura 5 – Eixos de atuação do PMDI 2016-2027.....	46

QUADROS

Quadro 1 – Síntese das modalidades, categorias e temáticas do Prêmio Inova Minas Gerais – Edital 2016.....	44
Quadro 2 – Síntese das modalidades, categorias e temáticas do Prêmio Inova Minas Gerais – Edital 2017.....	45
Quadro 3 – Comparativo dos principais aspectos da Política da Inovação, do Prêmio Inova e do Ciclo da Inovação.....	50

TABELAS

Tabela 1 - Número de propostas submetidas à avaliação do Ciclo da Inovação e destinações de acordo com a classificação obtida pela metodologia de avaliação nos anos 2012 a 2014 – Minas Gerais.....	39
Tabela 2 – Número de respondentes que participaram dos Prêmios Inova e Excelência entre 2005 e 2017 – Minas Gerais.....	51
Tabela 3 – Destinação dos projetos inscritos pelos respondentes finalistas do Prêmio Inova – 2017 – Minas Gerais.....	51
Tabela 4 – Participação dos respondentes por categoria de inscrição nos Prêmios Excelência e Inova – Minas Gerais – 2017.....	52
Tabela 5 – Número de respondentes por motivação para inscrição no 1º Prêmio Inova – Minas Gerais – 2017.....	53
Tabela 6 – Número de respostas sobre o tipo de mudança ocorrida no local de implementação do projeto finalista – Minas Gerais – 2017.....	54
Tabela 7 – Número de respostas sobre o tipo de contribuições do Prêmio Inova para o Estado, os servidores e os cidadãos – Minas Gerais – 2017.....	54
Tabela 8 – Número de respostas sobre a motivação dos respondentes finalistas do 1º Prêmio Inova para participar novamente nas próximas edições – Minas Gerais – 2017.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1 Inovação nas organizações: principais conceitos, tipologias e importância.....	14
2.1.1 Estímulo à inovação nas organizações sob a perspectiva da gestão de pessoas	18
2.2 Inovação no setor público	20
2.2.1 Políticas e mecanismos de incentivo à inovação na gestão pública e no Estado de Minas Gerais	22
3 A POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DE MINAS GERAIS	27
4 METODOLOGIA	30
5 O CICLO DA INOVAÇÃO E O PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS COMO DESDOBRAMENTOS DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	32
5.1. O Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova: caracterização e aspectos evolutivos	32
5.1.1 Estrutura de funcionamento do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova.....	32
5.1.2 Cronologia e antecedentes históricos da Política de Inovação, do Prêmio Inova Minas Gerais e do Ciclo da Inovação	35
5.2 O Prêmio Inova Minas Gerais e o Ciclo da Inovação: análise comparativa das edições ocorridas entre 2012 e 2017	38
5.3 Principais contribuições do Prêmio Inova Minas Gerais e do Ciclo da Inovação como desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública de Minas Gerais.....	48
5.3.1 Análise das contribuições do Prêmio e do Ciclo partir da comparação dos principais documentos oficiais	49
5.3.2 Análise das contribuições do Prêmio e do Ciclo a partir da percepção de gestores e de finalistas do 1º Prêmio Inova Minas Gerais.....	50
6 CONCLUSÕES.....	61
REFERÊNCIAS	64
ANEXO A – FLUXOGRAMA DO CICLO DA INOVAÇÃO DE 2012 A 2014.....	69
ANEXO B – FLUXOGRAMA DO CICLO DA INOVAÇÃO E DO PRÊMIO INOVA 2016 E 2017	70
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	71
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS.....	72

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a era da informação tornaram inevitáveis e quase instantâneas as conexões entre as organizações, os municípios, os estados, os países. As constantes mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e de gestão alteram os fatores de competitividade, aumentam as incertezas, os riscos e exigem respostas rápidas das organizações. O ambiente externo, nem sempre considerado, é, agora, no século XXI, observado de perto, pois, influencia diretamente as decisões das instituições.

Todas essas conexões e mudanças incluem e afetam o setor público, que, como qualquer outra organização, deve atentar-se a elas. Na iniciativa pública, porém, a resposta para estas transformações é mais abrangente, pois deve levar em consideração fatores mais complexos – impacto na sociedade, orçamento público, princípios legais, dentre outros –, haja vista o objetivo do Estado ser atender ao interesse público e, não, gerar lucro. Daí surge a necessidade, e ressalta-se a importância, de a gestão pública ser eficiente, eficaz e efetiva para atender às necessidades da população e da Administração Pública.

A inovação pode ser uma forma de viabilizar a resposta célere e assertiva do setor público para as mudanças que ocorrem na era da informação, alcançando o interesse público e a efetividade da Administração.

O estado de Minas Gerais (MG) deu um importante passo na direção da inovação ao criar, por meio da Lei Delegada 180, de 20 de janeiro de 2011 (MINAS GERAIS, 2011), o Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM). Como parte integrante da estrutura da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES) e da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), o NCIM é responsável pela promoção da inovação no Poder Executivo estadual. Desde a sua criação o NCIM atuou em projetos de modernização e simplificação de processos, participou da avaliação de vários projetos no âmbito do Programa Descomplicar, mediou o processo de implantação das Unidades Interligadas de Registro Civil de Nascimento nas maternidades do estado, e a implantação do selo eletrônico nos cartórios extrajudiciais, dentre outras ações de inovação institucional e modernização administrativa.

Atualmente, o NCIM continua em funcionamento apesar da revogação da Lei Delegada 180 e a publicação da Lei 22.257 de 27 de julho de 2016 (MINAS GERAIS, 2016b), que não dispõe especificamente sobre a estrutura de cada secretaria, o que será feito por meio de decreto.

No contexto das ações de inovação do estado de Minas Gerais, em 2012, foi publicada, pela SEPLAG, a Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, por meio da Resolução nº 53, de 24 de julho de 2012 (MINAS GERAIS, 2012c). O objetivo dessa política foi agregar valor à prestação dos serviços públicos ao incentivar a cultura voltada para a inovação da gestão pública, estabelecendo o NCIM como orientador das ações decorrentes da Política.

O Ciclo da Inovação é um dos projetos, derivados dessa Política, que se propõe a incentivar servidores, empregados e estagiários estaduais da Administração Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional a criarem, desenvolverem e multiplicarem ideias e iniciativas inovadoras na gestão pública de MG, a fim de promover e manter a cultura organizacional inovadora.

A proposta do Ciclo da Inovação se uniu ao Prêmio Excelência, vigente desde 2005, com o intuito de não só premiar, mas também de se implementar a inovação na gestão estadual. Para tanto, em 2016, foi criado o Prêmio Inova Minas Gerais.

Haja vista a relevância atual do tema inovação e o histórico de inovação na gestão pública do estado faz-se necessário estudar e analisar quais as principais contribuições do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova como desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, o objetivo geral desta pesquisa.

Com os objetivos específicos esta pesquisa propõe-se a:

- a) Identificar, evolutivamente, as principais alterações no conteúdo dos documentos oficiais atinentes ao Ciclo da Inovação e ao Prêmio Inova no que se refere à Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais desde sua publicação.
- b) Identificar a percepção de participantes do Prêmio Inova no que diz respeito ao Prêmio como uma ação decorrente da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.
- c) Investigar as contribuições do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova para o incentivo à inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais, a partir da percepção de seus principais participantes.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância atual do tema inovação e da predominância da iniciativa privada como objeto de estudo de trabalhos sobre o assunto, enquanto pouco se fala em formas de inovar na gestão pública. Por isso, este trabalho

procura evidenciar a presença e relevância de iniciativas inovadoras e de incentivos à inovação no Estado de Minas Gerais.

Esta pesquisa ganha mérito ao compreender, descrever e analisar os desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. Para isto, manter-se-á a lente sobre dois projetos do Governo mineiro que incentivam e viabilizam ideias e práticas inovadoras na gestão pública estadual, o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova Minas Gerais, que juntos premiam e implementam iniciativas e ideias inovadoras no âmbito do estado.

Ao analisar o histórico do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova como desdobramentos da Política, desde a criação, publicação e aplicação dela, possibilita-se visão crítica da eficácia deste instrumento a partir da perspectiva das ações decorrentes dele. Ademais, é possível identificar se a Política e estes dois projetos seguem o conceito de inovação encontrado no decorrer da pesquisa bibliográfica.

Este estudo será uma forma de análise da maneira de aplicação da Política e dos possíveis resultados dos dois projetos decorrentes dela. Isto, porém, não dispensa a necessidade de que estudos maiores, mais vastos – percorrendo diversas secretarias, por exemplo –, e mais aprofundados sejam feitos para avaliação do impacto desta política para a gestão do Estado de Minas Gerais e para a prestação de serviços públicos à população.

Esta pesquisa propõe-se, então, a realizar uma análise evolutiva da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais e a trazer contribuições para a análise crítica da condução desta sob a perspectiva da metodologia do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova Minas Gerais, entre os anos de 2012 e 2017.

Para a compreensão deste tema, este trabalho foi dividido em seis seções: a seção **1**, esta introdução, é indicativa do conteúdo deste estudo; a seção **2** apresenta a visão teórica da pesquisa em relação à inovação nas organizações; a seção **3** expõe visão teórica relativa à Política de Inovação na Gestão Pública do estado de Minas Gerais; a seção **4** explicita a metodologia deste estudo; a seção **5** caracteriza e analisa os mecanismos inovadores estudados nesta pesquisa a partir das informações obtidas; e a seção **6** tece as conclusões.

2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Inovação nas organizações: principais conceitos, tipologias e importância

A palavra inovar vem do latim *innovare* – *in*, ‘em’, mais *novus*, ‘novo’ –, que significa renovar, mudar, tornar novo, introduzir novidade, ideia, produto, serviço ou prática. (VIARO, 2017)

A inovação tem sido, sem questionamentos, destaque no mundo e nas organizações quando se trata de diferencial competitivo, aumento da produtividade e desenvolvimento comercial. O conceito de inovação, porém, ainda é polissêmico e não consensual, o que pode ser percebido quando vários autores explanam o termo e o tema de formas diversas e/ou complementares.

Uma 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. (OCDE, 2004, p. 55)

Neste conceito, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca a necessidade de implementação do produto, serviço, marketing ou da mudança organizacional para que eles sejam considerados, de fato, uma inovação. Caso contrário, serão apenas ideias no papel.

Um produto ou um serviço são considerados inovações quando postos à disposição para consumo no mercado. Já as práticas organizacionais, de marketing e de processos, quando são efetivamente utilizadas pelas organizações.

Segundo o Manual de Oslo da OCDE (OCDE, 2004), voltado essencialmente para o setor privado – indústria de transformação, indústrias primárias e o setor de serviços –, há quatro tipos de inovação: produto, processo, organizacional e marketing.

A inovação em produto encerra a criação de bens e serviços totalmente novos e, também, abarca significativas transformações nas características apresentadas e nas possibilidades de uso de produtos e de serviços. Esse tipo de inovação, portanto, inclui novos bens ou serviços e o distinto aprimoramento daqueles já existentes com vistas, por

exemplo, a atender a nichos de mercado antes não explorados ou para expandir a competitividade da organização.

A inovação em processo, por sua vez, envolve a introdução de novas formas de produção e de distribuição das empresas ou de alterações consideráveis nelas. Isso pode envolver mudanças de técnicas, equipamentos e softwares a fim de reduzir custos de produção e logística, aprimorar a qualidade dos bens e serviços da organização e ainda melhorar a produção e a distribuição de bens e serviços significativamente modificados.

Já a inovação organizacional implementa mudanças consideráveis ou novidades nas práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas da empresa, as quais ainda não tenham sido usadas e que sejam aplicadas por meio de tomadas de decisões estratégicas pela gerência. Essa forma de inovação pode objetivar a redução de custos administrativos ou de transação ao implementar, por exemplo, novas práticas de gestão do conhecimento e de compartilhamento da rotina de trabalho, novos formatos de divisão de responsabilidades.

O último tipo de inovação destacado pela OCDE (2004) é a inovação de marketing. Ela diz respeito à implementação de novidades ou de aprimoramentos significativos nas estratégias de marketing, como alterações nas embalagens e no design de produtos, na divulgação, promoção e fixação de preços dos produtos e serviços da empresa. O intuito de se inovar em marketing é voltar a atenção para as necessidades do consumidor a fim de satisfazê-las e aumentar as vendas, abrir novos mercados e/ou reposicionar um produto no mercado.

Fagerberg (2003) distingue invenção e inovação. Enquanto invenção é a primeira aparição de uma ideia para um novo produto, processo ou serviço, a inovação é a primeira comercialização da ideia. Além disso, as invenções podem ocorrer em qualquer ambiente – universidades, escolas, ambientes domésticos, organizações –, pois não há habitat específico para as ideias surgirem. Já as inovações são mais comuns em empresas, uma vez que, para tornar uma invenção comercializável, é necessária a combinação de recursos, conhecimentos, capacidades técnicas e habilidades – desenvolvimento do produto, estudo de mercado, distribuição, marketing e logística. Por isso, deve-se haver a diferenciação entre o inventor – dono da ideia inovadora – e o empreendedor – dono do produto inovador.

Leonardo da Vinci concebeu a ideia de um avião no século XV, porém, não a desenvolveu para viabilizar o produto para uso, ficando o projeto somente no plano das ideias, sem comercialização. Foram necessários alguns séculos e desenvolvimentos

tecnológicos para que, no século XX, com o motor à combustão, o avião saísse do papel e se tornasse um produto real e comercializável. Da Vinci, neste caso, foi, portanto, apenas o inventor do avião, enquanto seu empreendedor inovador ainda permanece em discussão – Santos Dumont ou os Irmãos Wright? (SIMÕES, 2003)

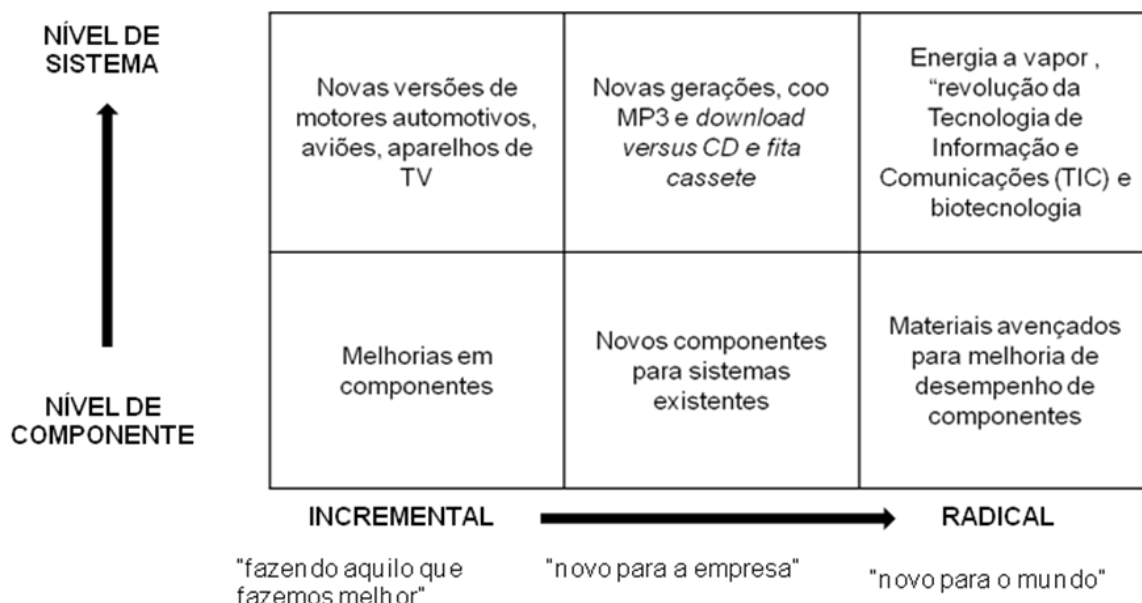
Segundo Fagerberg (2003), é importante analisar a inovação em um período maior de tempo, pois o que se vê como única inovação, no tempo atual, – como o avião – pode ser o conjunto de várias inovações interligadas.

As inovações podem ser classificadas também conforme o quão radicais elas são quando comparadas ao que já existe (FREEMAN; SOETE, 1997). Nessa perspectiva, inspirada nas teorias schumpeterianas, as inovações podem ser incrementais ou marginais – quando de melhorias contínuas aplicadas a produtos ou serviços já existentes, no nível dos componentes –, e radicais ou revoluções tecnológicas – quando da introdução de um produto totalmente novo no mercado ou quando um conjunto de inovações produz um impacto de maior alcance, no nível do sistema.

A inovação para Schumpeter (1982) pode ser caracterizada pela introdução de um novo bem com o qual os consumidores não estão familiarizados ou de uma nova qualidade de um bem já existente; pela adoção de um método de produção ainda não experimentado; pela abertura de um novo mercado para um produto já comercializado; pela descoberta de nova fonte de matéria-prima; e pela reorganização de uma indústria – quebra de oligopólios, por exemplo.

A Figura 1 esquematiza e exemplifica as diferenças entre as dimensões das inovações disruptivas ou radicais e das inovações incrementais.

Figura 1 – Dimensões da inovação



Fonte: Adaptado de TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008.

Schumpeter (1982) considera a inovação como o único elemento capaz de provocar a ruptura do estado de equilíbrio estacionário do sistema econômico capitalista e levá-lo ao desenvolvimento, pois ela é vista como um fator endógeno deste sistema. A inovação disruptiva ou destruição criativa schumpeteriana – considerada o esgotamento de um mercado para algumas empresas devido ao surgimento de tantas outras – leva, portanto, a economia à busca constante por inovação. Para as organizações, a inovação representa vantagem competitiva e agregação de valor a produtos e serviços.

Esse tipo de inovação mais drástica se contrapõe à inovação incremental, a qual permite às empresas vender produtos ou serviços de maior qualidade e aumentar os lucros sem a necessidade de assumir grandes riscos, como na disruptiva.

Associada à importância da inovação está a cultura organizacional voltada à inovação, uma vez que sem incentivo e suporte internos para inovar a empresa não será capaz de realizar mudanças de quaisquer tipos. Por isso, a cultura da inovação pode ser considerada forma de manutenção da competitividade organizacional.

Silva, Bagnob e Salernoc (2014) indicam que a capacidade e a rapidez da resposta de uma organização a mudanças externas dependem do capital intelectual do qual ela dispõe. Isto é, quanto melhor selecionadas, capacitadas e valorizadas as pessoas no trabalho, mais rápida e eficiente será a resposta da organização às alterações do mercado.

Por isso, cultura de inovação nas organizações deve ser algo alinhado ao planejamento estratégico da organização de forma que todas as áreas – Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), gestão de pessoas, alta gestão, nível operacional – pratiquem a inovação na gestão e em suas respectivas atividades finalísticas.

As organizações devem atentar-se às mudanças internas e externas e às possibilidades de inovação, seja de qual tipo for, como forma de resposta ágil e efetiva, como maneira de garantir e aumentar a competitividade, e de manter a cultura voltada à inovação.

2.1.1 Estímulo à inovação nas organizações sob a perspectiva da gestão de pessoas

Na era da informação, o conhecimento é um bem imprescindível para as organizações, por isso sua gestão é cada vez mais discutida e sua importância, mais reconhecida. Dá-se, então, relevância aos conceitos de capital intelectual e de capital humano.

Lönnqvist (2004) analisa e compara conceitos de capital intelectual propostos por diversos autores e chega a uma definição que combina todas as proposições. A conclusão a que ele chega é que capital intelectual engloba o valor intangível relacionado às competências dos trabalhadores, os recursos organizacionais e a gestão deles, a forma de funcionamento da instituição e o relacionamento dela com todos os atores envolvidos e interessados em suas operações – *stakeholders*¹.

Apesar de essa definição de Lönnqvist (2004) combinar vários autores, não há consenso quanto ao significado de capital intelectual, no entanto, há quanto a sua composição em três outros capitais: capital organizacional, capital relacional e capital humano². Esses três elementos juntos viabilizam a transformação das competências e dos conhecimentos da organização em competitividade e valor.

¹ *Stakeholder* são aqueles que têm interesse legítimo na atuação da organização, no seu meio envolvente, ou que representam os interesses dela, que garantem a sua relevância. (AMARAL; MAGALHÃES, 2000)

² Para este estudo será considerado somente o conceito de capital humano.

Em tradução livre, segundo Bontis (2001, p.75), capital humano³ é definido como um conjunto de conhecimentos, competências, capacidade inovativa e capacidades individuais para atender às necessidades do cliente. Além disso, envolve os valores, a cultura e a filosofia da organização. O capital humano não é propriedade da organização.

As organizações têm reconhecido que o ativo mais valioso que possuem é o capital humano, pois ele é volátil em relação à organização, uma vez que ele não faz parte da estrutura da entidade, mas do indivíduo propriamente dito (BONTIS, 2001). Por isso, as organizações se preocupam cada vez mais com as pessoas, em selecioná-las, capacitá-las e retê-las. Isto, porque os indivíduos, como criadores de valor e de vantagem competitiva, são fator decisório para o crescimento e o desenvolvimento das instituições.

O conceito de capital humano atribui aos indivíduos a maior capacidade de mudança, inovação, aprendizagem e sobrevivência das organizações quando estas têm de enfrentar o ambiente externo, que evolui ao longo do tempo e exige que as instituições progridam com ele, ou sejam absorvidas por ele. (BONTIS, 2001)

No contexto atual, em que se reconhece a importância do capital humano e da inovação para as organizações, as políticas de gestão de pessoas são fundamentais.

Albuquerque (1987) *apud* Parolin e Albuquerque (2009) ressalta que o papel estratégico da gestão de pessoas para a organização surgiu no início dos anos 1980, influenciado pela competitividade do ambiente nacional e internacional. O alinhamento entre a gestão de pessoas – estratégias, políticas e práticas de recursos humanos – e a estratégia organizacional – planejamento estratégico – ganhava relevância. A responsabilidade pelo capital humano deixava de ser exclusiva do gerente do setor de recursos humanos, e passava a ser incorporada pelos gerentes dos demais setores também.

Conforme De Leede e Looise (2005), a inovação e a gestão de pessoas devem estar estrategicamente alinhadas. A gestão de pessoas deve criar condições, por meio de estratégias, práticas e processos, para que a organização crie e mantenha a cultura voltada para a inovação. Assim, as pessoas tornam-se comprometidas em gerar resultados ao explorar suas próprias competências e criatividade.

De Leede e Looise (2005) ainda sublinham que as políticas e práticas específicas de gestão de pessoas devem envolver o processo de inovação em todos os

³ Human Capital is defined as the combined knowledge, skill, innovativeness and ability of the company's individual employees to meet the task at hand. It also includes the company's values, culture and philosophy. Human capital cannot be owned by the company.

níveis organizacionais, a fim de gerar resultados que contribuam para uma organização voltada para a inovação.

A função do departamento de gestão de pessoas é fundamental na disseminação da cultura, no fortalecimento dos valores e na manutenção do clima organizacional devido ao fato de ele ser o responsável pelo gerenciamento do capital humano. Além disso, há o posicionamento estratégico do setor de gestão de pessoas na estrutura organizacional, que o torna encarregado pela comunicação e pela interpretação dos objetivos organizacionais. (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009)

Porém, o esforço de um departamento de gestão de pessoas voltado para a inovação é nulo quando a cultura organizacional não considera o indivíduo em suas especificidades, quando não valoriza o potencial e o conhecimento que seus colaboradores possuem. Isto é, a instituição inovadora deve saber valorizar e explorar o conhecimento e o potencial de seus trabalhadores de modo a transformá-los em resultados positivos e vantagem competitiva para a organização e em motivação para os funcionários.

Portanto, as políticas de gestão de pessoas devem ser estratégicas e estar alinhadas ao planejamento estratégico da organização de forma a propagar a cultura organizacional voltada para a inovação. Isto garantirá a disseminação, a manutenção e o desenvolvimento da cultura inovadora da instituição.

O estado de Minas Gerais, por meio da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), tinha o Prêmio Excelência em Gestão Pública como mecanismo que premiava ideias implementáveis e iniciativas já implementadas que trouxessem algum grau de inovação para Administração Pública, como forma de reconhecimento e valorização dos agentes públicos.

Percebe-se, portanto, a importância do alinhamento estratégico entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e as políticas e práticas de inovação de modo que o espaço para a criatividade seja incentivado a fim de valorizar as pessoas ao mesmo tempo em que oferece maiores capacidades internas, melhores resultados, melhor competitividade para a organização.

2.2 Inovação no setor público

O tema inovação ainda é pouco explorado em setores não orientados ao mercado, que não visam ao lucro. No entanto, a inovação também é importante para o setor

público, uma vez que, segundo Salgado (2009), apesar de não possuir competidores diretos, a Administração Pública deve evitar as falhas de governo, pois, quando elas ocorrem, as atividades ilícitas podem emergir e tomar conta do espaço não ocupado pelo Estado, gerando perda de bem estar e de eficiência econômica.

As reformas de Estado – principalmente a gerencial e a Nova Gestão Pública ou New Public Management (NPM) –, na busca pelo aumento da eficiência, eficácia e efetividade da máquina e das políticas públicas, parecem ter culminado na modernização e na inovação como pontos de destaque para atingir tal objetivo. Isto, porque as mudanças na gestão pública impactam diretamente no bem estar da população e na eficiência econômica – evitando as falhas de governo.

Inovar na área pública significava descentralização e estímulo à participação como forma de democratizar as decisões e o acesso a serviços públicos. [...] Nos anos de 1990, com as reformas no setor público, a inovação na administração pública passou a incluir também a perspectiva da eficiência. [...] Assim, ao se falar hoje em inovação na gestão pública no Brasil, é preciso considerar a conexão entre uma orientação para a eficiência e uma perspectiva democrática [...]. (FARAH, 2005, p.43)

A estrutura organizacional tradicional – burocratizada, centralizada e distanciada do cidadão – e a cultura resistente a mudanças do setor público são características dificultadoras do processo inovador, o qual busca alterar os sistemas de produção e de prestação de serviços que possuem estruturas e rotinas rígidas, padronizadas e pouco flexíveis para obtenção de melhorias na eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos. (FARAH, 2005)

Por isso, a inovação no setor público deve atentar-se à complexidade inerente a esse setor ao propor respostas às mudanças ocorridas no ambiente circundante, haja vista o objetivo do Estado reter sobre o atendimento ao interesse público, e não sobre a geração de lucros.

Enquanto na iniciativa privada, apesar de haver flexibilidade, a barreira à inovação está, principalmente, na cultura organizacional e na gestão de pessoas, no setor público, o desafio encontra-se na cultura e nas estruturas organizacionais engessadas e pouco ou nada flexíveis. A inovação na gestão pública defronta-se com o desafio de conseguir a flexibilidade necessária para inovar ao responder às mudanças do ambiente externo, ao mesmo tempo em que atende às diversas e complexas necessidades dos

cidadãos de maneira eficiente, gerando valor público⁴ e obedecendo às muitas variáveis que permeiam a Administração Pública – restrição orçamentária, interesse público, obediência à legislação, estratégia governamental, alcance de resultados, estrutura organizacional *top-bottom*⁵, tratar o cidadão como cliente, dentre outros.

Percebe-se, portanto, que a inovação disruptiva para o setor público não é tão bem aceita e de fácil aplicação – devido às complexidades dos problemas e à rigidez estrutural – quanto a incremental, a qual representa melhorias nos processos e nas estruturas já existentes e, por isso, é mais comumente observada na atividade pública.

2.2.1 Políticas e mecanismos de incentivo à inovação na gestão pública e no Estado de Minas Gerais

Enquanto no setor privado os mecanismos de incentivo à inovação pairam sobre o lucro, no setor público eles são focados no retorno social, o que torna a inovação no Estado mais complexa.

Segundo Draibe e Riesco (2011), as sociedades passaram por rápida urbanização e massificação da educação, o que expandiu a consciência popular e estimulou o aumento das demandas sociais por mais serviços e por serviços de melhor qualidade. Isto, somado às já complexas funções do Estado, trouxe para a Administração Pública a necessidade de ampliar as capacidades estatais, o que significa aumento de despesas.

A fim de atender às crescentes reivindicações dos cidadãos e de ater-se ao orçamento público é preciso criar alternativas mais simples, menos custosas e que considerem as muitas e complexas variáveis do setor público como, questões ambientais, econômicas, sociais, de segurança pública, saúde, educação, orçamentária, de ajuste fiscal. A saída para solucionar esse problema de forma simplificada e com pouco aporte de recursos adicionais pode estar na inovação.

Apesar das dificuldades e barreiras à inovação, o setor público tenta modernizar-se e inovar na gestão pública, pouco a pouco, para torná-la eficiente, eficaz e efetiva. Os governos estão sempre em busca da satisfação das necessidades dos cidadãos

⁴ Segundo Minas Gerais (2013b, p. 270) o valor público se caracteriza por “alcançar resultados que efetivamente atendam às demandas sociais, dotados de legitimidade, eficiência e que, dessa forma, proporcionem a alteração em aspectos sociais por meio do valor público percebido pelo cidadão.”

⁵ Estrutura organizacional em que as orientações e decisões vêm das autoridades hierarquicamente superiores.

e de uma economia saudável e em constante evolução, como apregoa Schumpeter (1982). Os governos buscam o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade.

O tema ainda é incipiente no setor público brasileiro, mas alguns entes federados já possuem iniciativas de estímulo à inovação em suas estruturas. O governo federal, por exemplo, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), concluiu a 21ª edição do Concurso Inovação no Setor Público, que objetiva incentivar a implementação de ações inovadoras para melhoria dos serviços públicos em organizações dos Poderes Públicos federal, estadual e distrital; disseminar estas soluções inovadoras para aprimorar as capacidades do governo; e reconhecer e valorizar os servidores. (BRASIL, 2016)

A União também conta com a InovaGov, uma rede de inovação para conectar múltiplos atores do setor público de qualquer esfera administrativa, do setor privado – startups, centros de P&D –, da academia – universidades, incubadoras –, e da sociedade civil – cidadão, associações –, a fim de estimular o diálogo e os arranjos para a inovação no setor público por meio da conexão dos atores interessados no tema. (BRASIL, 2017)

O Governo de São Paulo (SÃO PAULO, 2009), a partir do Decreto 53.963, de 21 de janeiro de 2009, instituiu, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, a qual embasou a criação da Rede Paulista de Inovação em Governo (iGovSP) (SÃO PAULO, 2012). O objetivo da Rede é criar um ambiente em que os servidores do estado de São Paulo possam compartilhar experiências inovadoras, voltadas para a melhoria da gestão pública e para o aprimoramento dos serviços públicos, agregando valor público.

No estado de Minas Gerais, em 2003, foi implementada a reforma administrativa denominada Choque de Gestão, a qual visava ao equilíbrio fiscal, à redução de despesas, à gestão para resultados, ao aumento da eficiência na gestão pública e à aproximação do Estado com os cidadãos. Este novo modelo de gestão era composto por diversos projetos estruturadores, que mais tarde tornar-se-iam programas estruturadores.

O Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais foi criado pelo Decreto nº 44.077, de 21 de julho de 2005 (MINAS GERAIS, 2005), com o objetivo de incentivar, legitimar, premiar e divulgar ideias e iniciativas inovadoras que contribuíssem para a melhoria da eficiência da administração pública e para o aumento da qualidade dos serviços públicos prestados pelo governo.

A primeira edição deste Prêmio aconteceu no mesmo ano de publicação do decreto e firmou a onda de inovação e a busca por uma administração pública flexível e célere, que valoriza o capital humano, voltada para o cidadão e para a entrega de resultados, que vinha ocorrendo desde 2003, com o início do Choque de Gestão.

O Prêmio contava com dois temas – *Modernização administrativa* e *Governança eletrônica* – e duas categorias – *Experiências e iniciativas de sucesso* e *Ideias inovadoras implementáveis*. Os agentes públicos – servidores, empregados públicos e estagiários – que desejassem se inscrever deveriam encaixar seus projetos em um dos temas propostos e em uma das categorias.

A iniciativa, com frequência anual, destinava-se, portanto, à valorização do corpo técnico estadual e à propagação da cultura da inovação, ao reconhecer e premiar as ações inovadoras dos agentes públicos, que propusessem aprimoramentos para a gestão existente ou que introduzissem novos elementos de gestão pública nos processos de trabalho, sempre com possibilidade de multiplicação. (VILHENA, 2014)

O Prêmio contou com nove edições, centenas de ideias e iniciativas inscritas, e outros tantos premiados, mas foi reformulado e renomeado, em 2016, para Prêmio Inova Minas Gerais. Apesar de o Excelência possibilitar a promoção da valorização do servidor e o incentivo à inovação na gestão pública estadual, ele apresentava pontos de melhoria quanto à transformação dessas ideias e iniciativas inovadoras em projetos e quanto à implementação destes.

Em 2007, foi instituído o Programa Descomplicar, que objetivava a revisão e a simplificação de processos administrativos no âmbito do estado por meio das relações entre Estado-Cidadão, Estado-Empresa e Estado-Estado, sendo gerenciado pela SEPLAG e coordenado pelo NCIM.

A missão desse programa estruturador era:

Promover um ambiente propício ao desenvolvimento da cidadania, dos negócios e da ação governamental, por meio da desburocratização, fornecendo serviços inteligentes e de qualidade à sociedade, gerando valor público para o estado de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2010, p.7)

E os valores residiam no foco no cliente, na desburocratização, na inovação, na colaboração e nos resultados (MINAS GERAIS, 2010).

Em síntese, o Descomplicar visava à simplificação da ação governamental a partir da criação de ambiente inovador, adequado ao desenvolvimento de negócios e,

também, à prestação dos serviços públicos de qualidade, promovendo cidadania, educação fiscal e transparência das ações governamentais. (MINAS GERAIS, 2014a)

O desafio do programa, portanto, era tornar Minas Gerais um estado referência quanto à desburocratização, ao empreendedorismo e à inovação nas relações do Estado com as empresas, os cidadãos e o próprio Estado.

Além disso, destaca-se a característica intersetorial e multidisciplinar do Programa, uma vez que, apesar de gerido pela SEPLAG, ele conta com a participação de diversas secretarias de estado, entidades públicas e com as parcerias firmadas com organizações privadas e com o terceiro setor.

O Descomplicar era composto por um processo e dois projetos estratégicos – *Projeto Estratégico Implantação Minas Fácil*, *Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública* e *Processo Estratégico Gestão e Operação das Unidades de Atendimento Integrado*. Contudo, para esta pesquisa, a relevância está apenas no *Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública*, que entrou na carteira de projetos da SEPLAG em 2012. Este possuía como fim “desenvolver soluções inovadoras na prestação de serviços públicos, com participação da sociedade, a fim de tornar Minas Gerais referência na prestação desses serviços.” (MINAS GERAIS, 2014a).

Dando continuidade ao *Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública*, foi publicada a Resolução nº 53, de 24 de julho de 2012, que dispõe sobre a *Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais* (MINAS GERAIS, 2012c). O NCIM, ligado à SUGES e à SEPLAG, instituído em 2011, é o responsável pela condução e coordenação da Política no estado mineiro.

O intuito da criação da Política era a formação das bases para a fixação, o desenvolvimento e a propagação de uma cultura voltada à inovação no âmbito do Estado de Minas Gerais, por meio da condução dos servidores, empregados públicos e dos cidadãos no sentido da identificação, da criação, do desenvolvimento e da disseminação de iniciativas inovadoras orientadas para o aprimoramento da prestação dos serviços públicos e do fortalecimento da cidadania. (TANGARI e GONÇALVES, 2012)

Recentemente, em agosto de 2017, esta mesma secretaria lançou a *Comunidade de Simplificação*⁶ para fomentar a inovação e a modernização na gestão pública do Estado. Nos moldes das redes citadas acima, a Comunidade visa formar uma

⁶ A Comunidade de Simplificação foi usada apenas a título exemplificativo, por isso não será objeto de estudo dessa pesquisa.

rede de atores estratégicos interessados pela inovação na gestão pública a fim de formar arranjos para desburocratizar órgãos e entidades, contribuindo para a melhoria do funcionamento da gestão estadual e dos serviços públicos. (MINAS GERAIS, 2017a)

3 A POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DE MINAS GERAIS

A Política de Inovação na Gestão Pública de Minas Gerais foi criada com o propósito central de legitimar a cultura da inovação em Minas Gerais e direcionar os servidores e cidadãos para identificarem, criarem, desenvolverem e disseminarem ideias e práticas inovadoras focadas no aumento da qualidade dos serviços públicos e da participação social. (TANGARI; GONÇALVES, 2012)

A Política de Inovação, que define as bases para a implementação da inovação na Gestão Pública mineira, conceitua inovação como “o desenvolvimento de iniciativas, alinhadas à estratégia governamental, que agregam valor público às atividades de órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual, excetuada a inovação tecnológica promovida no ambiente privado empresarial.”. (MINAS GERAIS, 2012c, p.1) Importante ressaltar que a Política delimita, claramente, a inovação às práticas de gestão e, não, de tecnologia empresarial.

Ela tem como objetivos, conforme exposto no artigo 3º e respectivos incisos (MINAS GERAIS, 2012c, p.1):

- I – incentivar a criação de uma cultura de inovação da gestão pública e sensibilizar a Administração Pública para a importância da geração e compartilhamento de conhecimentos e informações;
- II – definir o conceito e promover a cultura de inovação da gestão pública a ser adotada pela Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;
- III – estabelecer diretrizes e orientar a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual em suas propostas de ideias, ações e projetos inovadores, alinhados à estratégia governamental;
- IV – determinar os ambientes de inovação da gestão pública, os atores e suas responsabilidades, com vistas à geração de ideias, à aprendizagem e à interação entre os atores; e
- V – apresentar a operacionalização da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais e estabelecer metodologia para fortalecer os processos de formulação, implementação e avaliação de iniciativas governamentais inovadoras.

Estes objetivos podem ser sintetizados na promoção da cultura da inovação na Administração Pública, no estabelecimento da metodologia da inovação no Estado, na disseminação e multiplicação das práticas inovadoras entre os atores da gestão pública, e na redução de custos e na melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

As diretrizes da Política, como preceituadas no artigo 4º da Resolução nº 53/2012, visam ao direcionamento da implementação da Política em cada órgão e entidade do Estado, para que eles possam promover a cultura da inovação, viabilizar a inovação aberta⁷ e gerar valor público.

I – o incentivo ao trabalho colaborativo na organização, com vistas à interação dos atores internos e externos, criatividade, proatividade e sustentabilidade;

II – o estímulo à participação da sociedade desde a identificação das necessidades, que possam vir a ser objeto de projetos inovadores, até a avaliação dos resultados;

III – a priorização de iniciativas inovadoras com impacto positivo na redução de custos ou geração de receitas para o Estado, passíveis de reprodução em outras localidades;

IV – o fomento, a promoção e a coordenação de ações de simplificação e desburocratização de processos intergovernamentais, bem como entre o Estado e a sociedade;

V – o alcance de resultados que efetivamente atendam às demandas sociais, dotados de legitimidade e eficiência;

VI – o estímulo à aprendizagem dos atores, a fim de permitir o desenvolvimento e a mudança dos sistemas de valores e de conhecimentos de inovação da Gestão Pública, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas;

VII – a articulação com organizações públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, com a finalidade de promover o intercâmbio de informações sobre inovação na gestão pública;

VIII – o desenvolvimento de planos, programas e projetos de inovação da Gestão Pública no setor público;

IX – a promoção da divulgação sobre experiências e resultados relativos à inovação da Gestão Pública no setor público; e

X – a admissão de diversos graus de intensidade, abrangendo desde adaptações inspiradas em outras organizações até adoção de práticas, métodos e processos totalmente novos. (MINAS GERAIS, 2012c, p.2)

Ao estabelecer e validar estes objetivos e estas diretrizes para os órgãos e as entidades do Poder Executivo do estado de Minas Gerais, a Política pretende inserir a cultura da inovação no planejamento estratégico estadual, de forma a internalizá-la na cultura organizacional do Estado. Além disso, ao fazê-lo, propiciam-se iniciativas e ações inovadoras, que irão melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados, a eficiência na gestão pública e que impactarão a vida da população positivamente, agregando valor público.

Para isso, a Política também aprovou, em seu artigo 7º, a Metodologia da Inovação no Estado de Minas Gerais, com o objetivo “de promover o reconhecimento de ideias inovadoras e incitar a criação de um ciclo construtivo de inovação” (MINAS GERAIS, 2012c, p.4). As principais ferramentas da Metodologia da Inovação são o Ciclo da Inovação

⁷ Segundo Chesbrough (2011) inovação aberta é manter a cooperação com os clientes e consumidores [cidadãos] e atrair a participação de fontes externas de conhecimento para inovar.

e o Prêmio Inova, os quais buscam estabelecer e sustentar a cultura da inovação no Estado de Minas Gerais, ao mesmo tempo em que promovem a melhoria da gestão pública e da qualidade de vida dos cidadãos.

A Política, portanto, enquanto agente facilitador da implementação de inovações na Gestão Pública estadual, por meio do Ciclo e do Prêmio, dá legitimidade formal às práticas inovadoras, pois traz o reconhecimento do Estado para elas e, logo, auxilia na promoção da cultura da inovação no Estado.

Neste estudo o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova são estudados enquanto mecanismos inovadores da Gestão Pública estadual, que propagam as diretrizes e os objetivos da Política a fim de analisar as contribuições deles para a inovação no Estado.

4 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa será baseada em análise qualitativa, quantitativa, descritiva e aplicada, uma vez que procura compreender, descrever e interpretar o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova Minas Gerais como desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública no Estado de Minas Gerais desde a sua publicação, em 2012, até o presente.

Para embasamento teórico, será realizado estudo bibliográfico acerca do tema inovação e, brevemente, do Programa Descomplicar – um dos Programas Estruturadores do Governo de Minas Gerais, à época, que visava simplificar e modernizar a relação do Estado com diversos atores, por meio de projetos inovadores – e do Prêmio Excelência, o que, também, servirá para recuperar o histórico da implementação da Política de Inovação no Estado de Minas Gerais, do Ciclo e do Prêmio Inova.

A pesquisa documental, a partir de documentos disponíveis na rede institucional do NCIM – responsável pela coordenação dos dois projetos estudados –, servirá ao propósito de colher dados acerca do Ciclo e do Prêmio como desdobramentos da Política, a partir de sua publicação – principais ações, projetos e resultados –, comparando as principais semelhanças e diferenças no conteúdo dos documentos oficiais atinentes aos projetos em questão – editais, relatórios, produções internas – ao longo do tempo.

O objetivo é identificar características evolutivas dessas duas principais ações decorrentes da Política como, por exemplo, o número de projetos que passaram pela metodologia do Ciclo e o número de projetos inscritos no Prêmio. Além de resgatar o surgimento e a primeira aplicação do Ciclo, em 2012, e do Prêmio, em 2016, o funcionamento e as transformações que sofreram desde então. Para tanto, serão analisados os balanços anuais do Programa Descomplicar, no que se refere ao Ciclo da Inovação, entre os anos de 2012 e 2014. Já para 2016 e 2017, serão analisados os editais do Prêmio Inova, pois ele ainda estará em execução quando da finalização dessa pesquisa⁸.

Questionários, enviados para 86 finalistas do 1º Prêmio Inova, edição 2016, serão abertos devido ao fato de a amostra ser composta somente pelos finalistas da

⁸ O ano de 2015 não terá análise de dados, pois não houve novas entradas de projetos no Ciclo da Inovação e não houve edição do Prêmio Inova.

primeira edição do concurso e devido ao interesse em capturar a subjetividade dos dados fornecidos pelos respondentes. Já as entrevistas semiestruturadas serão realizadas com dois gestores que fazem parte do NCIM desde a implementação da Política e, logo, conhecem o Ciclo e o Prêmio desde o início, como forma de analisar estes mecanismos inovadores da perspectiva da coordenação deles.

Os documentos coletados serão analisados comparativamente de maneira a traçar a evolução do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova, enquanto projetos inovadores, desde a publicação da Política. A cronologia histórica será iniciada em 2005 e finalizada em 2017, para que os antecedentes sejam apresentados.

Além disso, as contribuições do Ciclo e do Prêmio, enquanto desdobramentos da Política, serão analisadas por meio da comparação do conteúdo de documentos oficiais; da percepção de quem propõem ideias e iniciativas inovadoras para solução de problemas com os quais convivem – finalistas do 1º Prêmio Inova –; e da visão do outro lado da inovação, de quem conduz estes dois mecanismos da inovação, principalmente no que diz respeito ao apoio e à implementação dos projetos inovadores.

Serão abrangidos os principais aspectos concernentes ao Ciclo e ao Prêmio como desdobramentos da Política de Inovação. O planejamento, por meio da análise dos documentos oficiais; a percepção do público alvo do Prêmio, por meio dos questionários respondidos por finalistas dele; e a aplicação do Ciclo e do Prêmio, por meio de entrevistas a coordenadores do NCIM.

5 O CICLO DA INOVAÇÃO E O PRÊMIO INOVA MINAS GERAIS COMO DESDOBRAMENTOS DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

A Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, desde 2012, traz objetivos a serem cumpridos e diretrizes a serem seguidas para que o estado mineiro seja inovador em sua completude. O período considerado para coleta e análise de dados compreende 2012 a 2017, com exceção de 2015, em que o Ciclo da Inovação não teve novas entradas de projetos, pois o Prêmio Inova estava em processo de reformulação e não houve premiação.

5.1. O Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova: caracterização e aspectos evolutivos

O Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova Minas Gerais passaram por mudanças desde a concepção até o formato atual. Este processo transformador possibilitou o aprimoramento e a democratização dos mecanismos inovadores na gestão pública do Estado de Minas Gerais, como será reforçado pela análise dos documentos e pela percepção de finalistas do 1º Prêmio Inova e dos gestores do NCIM que foram entrevistados.

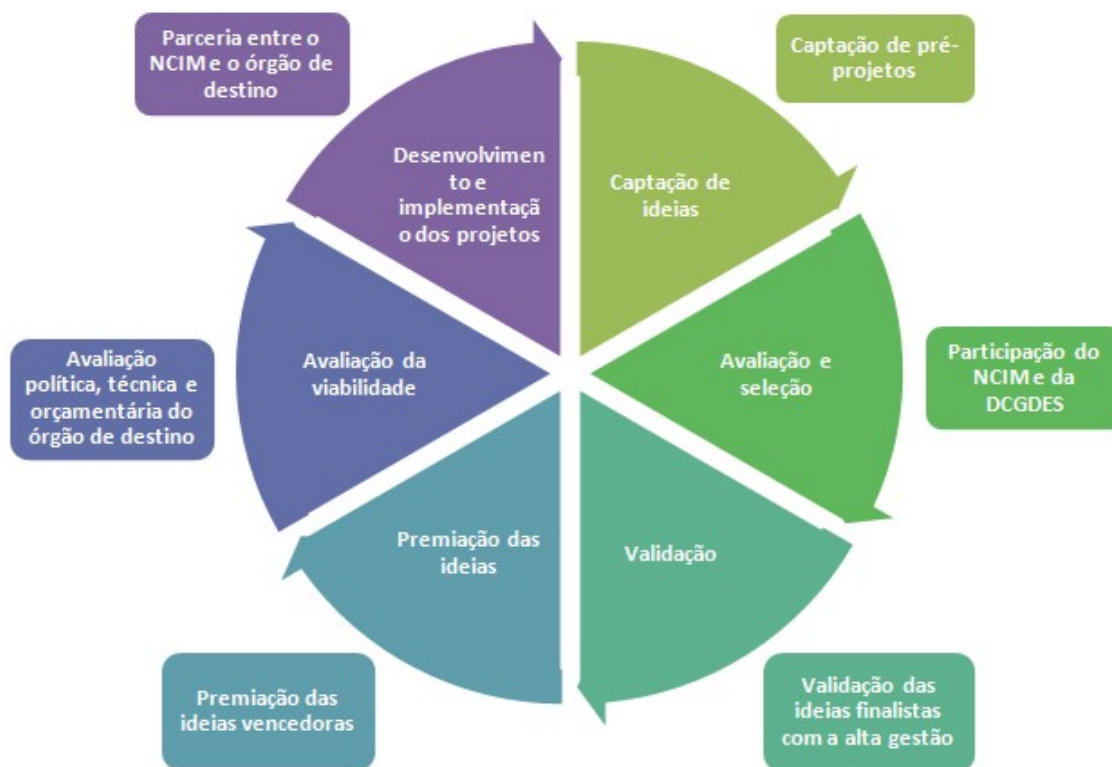
5.1.1 Estrutura de funcionamento do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova

A Metodologia de Inovação no Estado de Minas Gerais formalizada pela Política de Inovação na Gestão Pública é materializada, principalmente, pelo Ciclo da Inovação e pelo Prêmio Inova. Juntos desde 2016, estes projetos captam ideias inovadoras, transformam-nas em projetos e os implementam anualmente.

A metodologia do Ciclo da Inovação define fundamentos para os diversos atores trabalharem e viabilizarem a inovação no setor público. Segundo Valle (2012), a finalidade da metodologia é promover a construção de processo cíclico e contínuo gerador de inovação no Estado de Minas Gerais.

O fluxo do Ciclo é organizado em seis etapas, nessa ordem: captação de ideias; avaliação e seleção; validação; premiação das ideias; avaliação da viabilidade; desenvolvimento e implementação dos projetos, conforme ilustra a figura 2 a seguir.

Figura 2 – Etapas do Ciclo da Inovação de 2016 e 2017



Fonte: Elaboração própria.

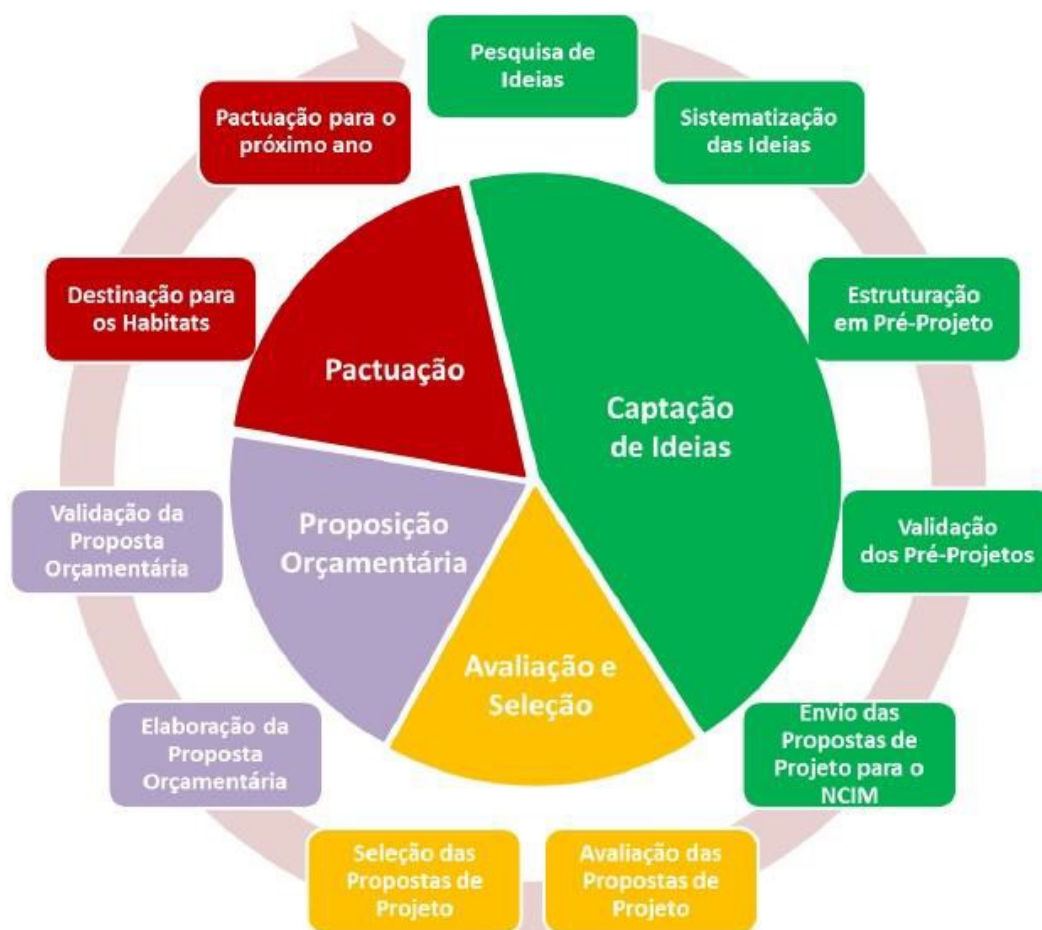
Atualmente, todas as etapas têm a participação do NCIM, inclusive a captação das ideias e iniciativas inovadoras, que ocorre por meio do Prêmio Inova Minas Gerais, concurso anual que propõe temáticas e desafios aos agentes públicos para que eles sugiram soluções inovadoras. Os candidatos ao Prêmio inscrevem suas ideias e iniciativas inovadoras no Banco de Ideias em formato de pré-projeto, conforme requisitos estabelecidos pelos organizadores do concurso. O NCIM faz a primeira avaliação e seleção das *ideias inovadoras implementáveis* cadastradas no Banco de Ideias, define as finalistas e as encaminha para a comissão avaliadora, a qual classifica os pré-projetos finalistas. As ideias vencedoras são, então, validadas pela alta gestão dos respectivos órgãos e entidades e encaminhadas para a equipe da Diretoria Central de Desenvolvimento do Servidor (DCGDES), da SUGESP, para a premiação. Já as *iniciativas implementadas de sucesso*, de responsabilidade da DCGDES, têm a contribuição do NCIM na fase de triagem – primeiro passo da avaliação e seleção das propostas –, mas são avaliadas pela comissão avaliadora, que define os finalistas.

Nas últimas etapas, os pré-projetos vencedores passam por avaliação de viabilidade política, técnica e orçamentária dos órgãos e das entidades onde eles serão implementados, que, em caso positivo, são desenvolvidos e implementados com apoio do NCIM no ano seguinte. Porém, em caso negativo, estes são arquivados para consulta ou para implementação futura, em momento oportuno.

O NCIM e a comissão avaliadora seguem os critérios estabelecidos no edital do Prêmio Inova Minas Gerais e na metodologia do Ciclo da Inovação para avaliação e seleção das propostas. A nota final é calculada pela soma simples das notas do NCIM e da comissão, sendo a nota de cada um deles dada conforme o somatório ponderado da pontuação dos critérios estabelecidos.

Originalmente, o Ciclo da Inovação era dividido em quatro etapas, na seguinte sequência: captação de ideias; avaliação e seleção; proposição orçamentária; e pactuação. A figura 3 ilustra as etapas do processo.

Figura 3 – Etapas do Ciclo da Inovação de 2012 a 2013



O NCIM executava todas as etapas, excetuada a captação de ideias, que era de função da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) de cada órgão ou entidade, que depois de captar e selecionar as ideias, transformavam-nas em pré-projetos ao preencher formulários padrão oferecidos pelo Núcleo. A metodologia do Ciclo seguia os mesmos moldes da avaliação atual – com critérios, pesos e pontuações –, e ainda contava com o roteador da inovação e a incubadora de projetos. Para ser submetido ao roteador da inovação, o projeto precisava obter uma nota mínima, caso contrário, ele era remetido à AGEI respectiva com a devolutiva e, cabia a ela amadurecer a ideia para inscrevê-la novamente no Ciclo do ano seguinte.

O roteador da inovação determinava se a ideia seria implementada pelo NCIM, devolvida ao órgão respectivo para implementação, devolvida à AGEI para amadurecimento ou incubada pelo Núcleo.

A incubadora de projetos Inovadores recebia aqueles projetos que necessitavam de estudo de viabilidade técnica e orçamentária mais aprofundado; que possuíam custo e risco de implementação elevado; que envolviam dois ou mais órgãos ou entidades para ser implementados e que demandavam desenvolvimento tecnológico.

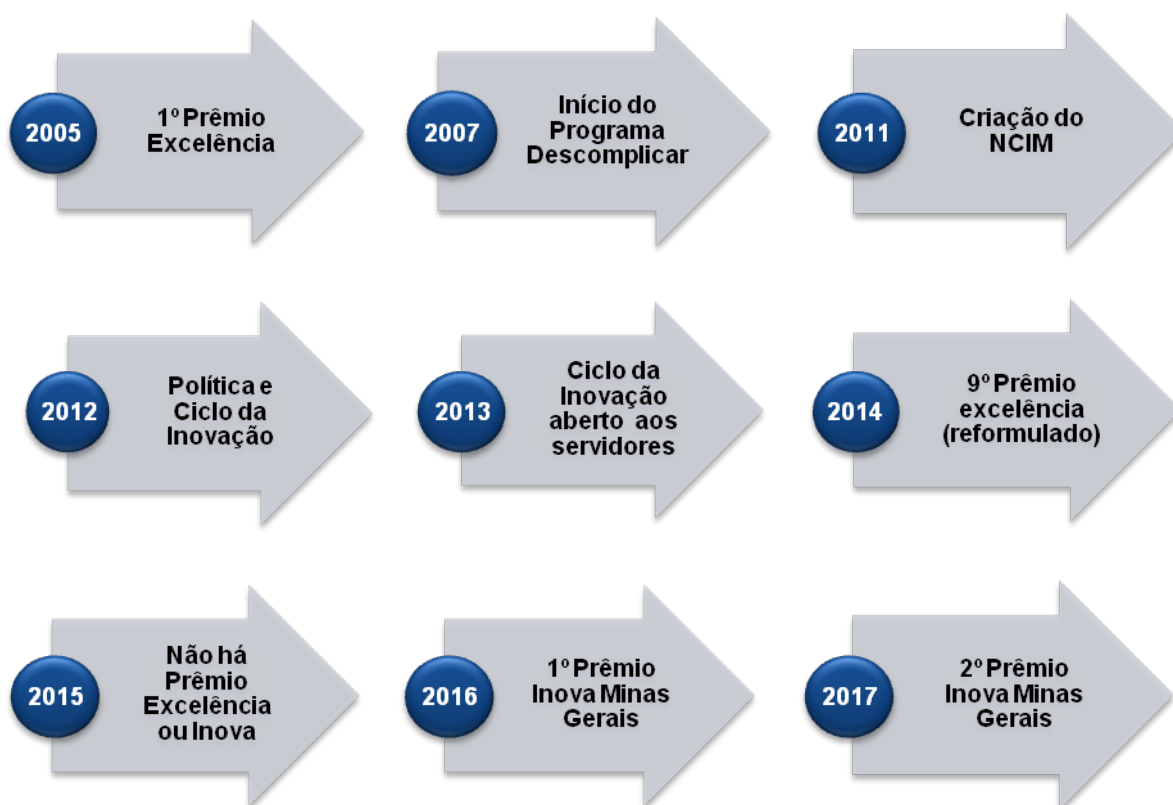
Definidos os destinos de cada projeto, a proposta orçamentária do projeto era elaborada e validada pela alta gestão para implementação no ano seguinte.

O Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova associaram-se, oficialmente em 2016, para que ideias e iniciativas inovadoras fossem premiadas e implementadas, alcançando a valorização do capital humano do Estado e multiplicando a cultura da inovação na gestão pública.

5.1.2 Cronologia e antecedentes históricos da Política de Inovação, do Prêmio Inova Minas Gerais e do Ciclo da Inovação

O Estado de Minas Gerais busca inovar há algum tempo, a Figura 4 esquematiza a cronologia de eventos marcantes que envolvem a Política, o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova.

Figura 4 – Cronologia e antecedentes históricos da Política de Inovação do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova



Fonte: Elaboração própria.

Em 2005 registrou-se a 1ª edição do Prêmio Excelência em Gestão Pública, que mais tarde se tornaria Prêmio Inova Minas Gerais. O Prêmio Excelência, como o Prêmio Inova, buscava incentivar os servidores a colocarem seus problemas em perspectiva para que soluções criativas e inovadoras surgissem. (MINAS GERAIS, 2005) No entanto, o Excelência revelou-se apenas uma prática de gestão de pessoas para valorização e reconhecimento do servidor. Essa característica e falha do Excelência foi ressaltada por ambos os entrevistados, que disseram faltar ao Excelência a implementação das ideias premiadas, pois se desperdiçavam oportunidades de resolver problemas com soluções muitas vezes simples e pouco custosas para o Estado. A perspectiva de quem lidava com os problemas diariamente era perdida, pois o Excelência não possuía ótica de melhoria da gestão pública, de implantação de projeto inovadores.

Em 2007, foi lançado o Programa Estruturador Descomplicar Minas Inova, que visava simplificar as relações Estado-Empresa, Estado-Estado, e Estado-Cidadão, aprimorando os ambientes de negócios no estado; desburocratizando a gestão pública e aumentando a eficiência do Estado; e desenvolvendo projetos inovadores para melhoria da

qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, respectivamente. (MINAS GERAIS, 2010)

Em 2011, devido à magnitude do Programa e a priorização ao fomento à inovação dada por ele, foi criado o Núcleo de Inovação e Modernização Institucional (NCIM), responsável pela coordenação do Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública, um dos braços do Descomplicar. (MINAS GERAIS, 2011)

Já em 2012, a Política de Inovação na Gestão Pública, regulamentada a fim de suportar o Projeto Estratégico, atribui ao NCIM a responsabilidade de estabelecer as diretrizes e orientações governamentais para aplicação dela. O Núcleo agrega, então, à coordenação do Projeto Estratégico, a função de estabelecer o elo entre a Política e os projetos desenvolvidos pelo Descomplicar. Os objetivos da Política eram, e ainda são, promover a cultura da inovação na gestão pública, estabelecer a metodologia da inovação, disseminar práticas inovadoras no Estado, reduzir custos e melhorar os serviços públicos. (MINAS GERAIS, 2012c)

A Metodologia do Ciclo da Inovação é aprovada pela Política e tem sua primeira rodada em 2012, coordenada pelo NCIM e com a participação das AGEIs. O objetivo do Ciclo é incentivar os servidores no sentido da proatividade criativa para soluções de problemas na gestão pública, a fim de melhorar a qualidade dos serviços públicos e a própria gestão do Estado, captar estas ideias inovadoras, transformá-las em projetos e implementá-las. O resultado deste ciclo é a promoção da cultura da inovação e a disseminação de práticas inovadoras entre os órgãos e entidades da Administração Pública. A edição deste ano foi baseada na carteira de projetos do NCIM e, por isso, não contou com a participação dos servidores.

Em 2013, a rodada anual do Ciclo foi aberta aos servidores, que por meio das AGEIs, inscreveram ideias inovadoras a serem submetidas à análise do NCIM de acordo com a metodologia desenvolvida. O projeto caminhava para um processo mais democratizado da inovação ao abrir a oportunidade de o agente público se inscrever. A participação do servidor, que tem contato direto com os cidadãos, abria a possibilidade de as demandas destes serem problematizadas e tornarem-se projetos inovadores que solucionassem essas questões.

Em 2014, iniciou-se a parceria entre o Prêmio Excelência, coordenado pela DCGDES, e o Ciclo da Inovação, coordenado pelo NCIM. A captação das ideias inovadoras seria responsabilidade do Prêmio Excelência e a implementação, do NCIM, por meio da

metodologia do Ciclo. A experiência foi bem sucedida, pois conciliou a política de valorização do capital humano do Estado e a Política de Inovação.

O Prêmio Excelência passou por reformulação, em 2015, para aprimorar esta parceria e, por isso, não houve edição do concurso. O Ciclo, no entanto, continuou rodando com base nos projetos do ano anterior.

Para 2016, o Prêmio Inova substituiu o Excelência e firmou a parceria com o Ciclo da Inovação. Neste ano, destacou-se a participação indireta da sociedade nos dois projetos, pois as temáticas do Prêmio foram retiradas de demandas apresentadas pelos cidadãos na rodada dos Fóruns Regionais de Governo de 2015. O que reforça a diretriz de inovação aberta da Política de Inovação.

Já em 2017, o Prêmio Inova apresentou novas mudanças em relação ao ano anterior ao buscar as temáticas e os desafios no PMDI 2016-2027. Este alinhamento do Prêmio e, logo, do Ciclo, com a estratégia governamental indica a preocupação com a inserção da inovação no planejamento estratégico do Estado, o que possibilita a propagação de ações inovadoras pelos órgãos e entidades estaduais.

Como se percebe pela trajetória e pelos antecedentes da Política, do Ciclo e do Prêmio Inova, o Estado vem tentando criar a cultura da inovação na gestão pública e esta Política, viabilizada por estes dois mecanismos, tem conseguido resultados exitosos na implementação de ideias e iniciativas inovadoras.

5.2 O Prêmio Inova Minas Gerais e o Ciclo da Inovação: análise comparativa das edições ocorridas entre 2012 e 2017

As edições do Ciclo da Inovação podem ser analisadas por meio dos Balanços Anuais do Programa Descomplicar, entre os anos de 2012 e 2014, e também pelos documentos oficiais disponíveis na rede institucional do NCIM referentes aos anos de 2015 e 2016.

O Balanço Anual era elaborado pela equipe do NCIM e divulgado nos canais de comunicação do Estado com o cidadão. O objetivo era comunicar à sociedade o trabalho desenvolvido pelos órgãos e pelas entidades estaduais que faziam parte do Descomplicar, além de anunciar os principais resultados alcançados. Para essa pesquisa, foram considerados os resultados concernentes ao Ciclo da Inovação apresentados no documento.

A Tabela 1 traz os resultados do Ciclo da Inovação entre os anos de 2012 e 2014 disponíveis nos Balanços Anuais, dispostos por total de propostas submetidas à avaliação do NCIM e por destinação delas: projetos incubados pelo NCIM; projetos inovadores implementados com apoio do NCIM; projetos classificados e remetidos aos órgãos de origem para implementação sem apoio do NCIM; e propostas não classificadas e descartadas.

Tabela 1 - Número de propostas submetidas à avaliação do Ciclo da Inovação e destinações de acordo com a classificação obtida pela metodologia de avaliação nos anos 2012 a 2014 – Minas Gerais

Ano	Propostas classificadas pela metodologia de avaliação e respectivas destinações no âmbito do Estado de Minas Gerais			Propostas não classificadas e descartadas	Total de propostas submetidas à avaliação pela metodologia do Ciclo da Inovação
	Projetos incubados pela equipe do NCIM	Projetos inovadores implementados com o apoio do NCIM	Projetos classificados remetidos aos órgãos de origem para implantação sem o apoio do NCIM		
2012	5	4	26	50	85
2013	4	3	17	28	52
2014	2	2	7	3	14*

Fonte: Elaboração própria

Nota: *Redução do número de órgãos participantes de 22 para 4, devido à criação de temáticas específicas para a captação de ideias.

Em 2012, as AGEIs, cooperadoras nesse processo, foram devidamente capacitadas sobre a metodologia do Ciclo para serem capazes de identificar ideias inovadoras e transformá-las em pré-projetos, em propostas a serem enviadas ao NCIM. As AGEIs captaram neste ano, em seus órgãos respectivos, 85 propostas inovadoras e as enviaram para classificação e priorização pelo NCIM.

Do total de ideias recebidas, 35 foram aprovadas, sendo quatro pactuadas no Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública para implementação com o apoio do NCIM, 26 remetidas às carteiras das respectivas AGEIs para implementação sem apoio do NCIM e para execução com recursos próprios, e cinco foram incubadas pelo Núcleo.

Quanto aos projetos incubados⁹, ao final do ano, após o período de incubação, os resultados dos estudos realizados foram entregues aos responsáveis máximos dos respectivos órgãos para execução em 2013 e pactuação nos respectivos Acordos de Resultados das equipes envolvidas. (MINAS GERAIS, 2012a).

⁹ Os resultados dos estudos realizados com os projetos incubados ao longo de cada ano sempre eram encaminhados ao alto escalão dos respectivos órgãos para conhecimento, caso o projeto fosse considerado inviável, ou para implementação das soluções geradas e pactuação nos respectivos Acordos de Resultados das equipes envolvidas no ano seguinte à incubação.

No segundo ano de execução da metodologia do Ciclo da Inovação, 2013, as AGEIs captaram, e transformaram em pré-projetos, 52 ideias inovadoras e as enviaram para classificação e priorização do NCIM conforme a metodologia do Ciclo, que aprovou 24 pré-projetos dos 52.

Desses 24, três foram destinados à implementação com apoio do NCIM, 17 foram devolvidos às carteiras das respectivas AGEIs para inclusão no portfólio dos órgãos proponentes para execução com recursos próprios, e quatro foram incubados. (MINAS GERAIS, 2013a).

A queda no número de propostas recebidas é indicada pelos entrevistados como consequência da dificuldade de mobilização das AGEIs, e destas em incentivar os servidores a apresentarem ideias inovadoras. Muitas AGEIs não conseguiam bater a meta acordada de apresentação de dois pré-projetos inovadores para o Ciclo da Inovação.

Em 2014, o Ciclo da Inovação se juntou ao 9º Prêmio Excelência e, por isso, as AGEIs somente incentivaram os servidores a cadastrarem ideias inovadoras no sistema do Banco de Ideias – repositório de entrada de ideias sugeridas pelos servidores estaduais para o Prêmio Excelência e o Ciclo da Inovação –, garantindo mais praticidade ao NCIM no gerenciamento do processo e mais transparência para os proponentes. (MINAS GERAIS, 2014b).

Nessa 9ª edição do Excelência, a proposição de temáticas pelas secretarias somada à integração com o Ciclo da Inovação e à implementação do Banco de Ideias pode ser a justificativa para o maior registro de ideias desde a implantação do Ciclo da Inovação, 124 ideias cadastradas no Banco de Ideias. Porém, agravou-se o enfraquecimento da função de captação de ideias inovadoras das AGEIs, uma vez que os próprios proponentes cadastravam suas ideias no Banco de Ideias. Do total de ideias inscritas no Prêmio Excelência, o NCIM realizou a classificação e a priorização daquelas inscritas na categoria *Ideias inovadoras implementáveis*, das quais 14 foram destinadas ao Ciclo da Inovação¹⁰.

Destas 14 ideias, duas foram implementadas com o apoio do NCIM, sete foram devolvidas às respectivas AGEIs para inclusão no portfólio dos órgãos proponentes para execução com recursos próprios sem apoio do NCIM, e duas foram incubadas.

¹⁰ Em 2014, o NCIM selecionou previamente os projetos que seriam analisados, posteriormente, pela comissão julgadora do Prêmio Excelência na categoria *Ideias inovadoras implementáveis*, que possuía sete temáticas definidas pelas SUGES: custeio das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs); absenteísmo e presenteísmo; otimização das despesas com pessoal; recuperação e manutenção da malha viária; alimentação no sistema prisional; gestão de pessoas no sistema prisional; e gestão da política hospitalar (Pro-Hosp). As propostas das demais categorias foram selecionadas pela equipe da SUGESP responsável pelo Prêmio Excelência.

Após os estudos realizados com os dois projetos incubados, apenas um deles foi considerado apto para implementação em 2015 pelo respectivo órgão. O outro projeto incubado foi descartado por ser considerado inviável ainda na etapa de Diagnóstico da incubadora. (MINAS GERAIS, 2014b).

Pode-se observar que, apesar de o número de propostas recebidas pelo NCIM para aplicação da metodologia do Ciclo ter diminuído ao longo desses anos, o engajamento dos proponentes aumentou, pois o total de cadastros no Banco de Ideias aumentou consideravelmente. Ao comparar 2012, que foi o primeiro ano de execução do Ciclo da Inovação, e 2014, início da integração Prêmio Excelência e Ciclo, houve aumento de 45,8% no total de ideias cadastradas (85 para 124 ideias).

No ano de 2015, ambas as iniciativas, Prêmio Excelência e Ciclo da Inovação, sofreram reformulações. Por isso, o NCIM executou os projetos que já estavam em sua carteira de projetos, advindos dos Projetos Estratégicos trazidos pelos dirigentes máximos do órgão, e aqueles provenientes do Prêmio Excelência de 2014. Além disso, a edição anual do Prêmio Excelência foi suspensa nesse ano.

A reformulação do Ciclo foi realizada em parceria com a equipe que conduzia o Prêmio Excelência a fim de modernizar e democratizar o processo ao adequá-lo à nova proposta para os quatro anos seguintes.

A primeira mudança girou em torno da atuação das AGEIs no Ciclo. A função das Assessorias Estratégicas de cada órgão era a de incentivar e estimular os respectivos servidores a terem ideias inovadoras, estruturá-las em pré-projetos, e, posteriormente inscrevê-los no Ciclo da Inovação para avaliação do NCIM. (MINAS GERAIS, 2015)

Os esforços despendidos pelas AGEIs dos diferentes órgãos eram díspares, visto que enquanto algumas se tornavam parte do processo, outras, somente se esforçavam para entregar o mínimo exigido delas – a elaboração e o envio de dois pré-projetos inovadores ao NCIM por ano.

Somado a isso, as AGEIs passaram à denominação Assessorias de Planejamento (ASPLAN) e foram extintas em alguns órgãos, visto que a Lei Delegada nº 180, de 20/01/2011, que dispunha sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, foi revogada pelo inciso XCVI do art. 195 da Lei nº 22.257, de 27/07/2016. (MINAS GERAIS, 2016b).

Com vistas a não prejudicar e a manter o processo do Ciclo da Inovação justo e isonômico, o NCIM resolveu incorporar para si a seleção de ideias e a elaboração dos pré-projetos, no ano de 2016 em diante, e retirar as ASPLANs do fluxo do Ciclo da Inovação.

Além disso, a participação social foi incluída de forma indireta no Ciclo quando as demandas apresentadas pelos cidadãos nos Fóruns Regionais de 2015 foram priorizadas pela equipe do NCIM, validadas pelo alto escalão, e tornaram-se temáticas para o 1º Prêmio Inova, a ser realizado em 2016. Em 2014, a participação da sociedade apenas era possível por meio dos servidores que captassem as demandas, transformassem-nas em pré-projetos e cadastrassem-nas no Ciclo da Inovação. Isto, pois as temáticas foram trazidas pelo gabinete da SUGES, que se baseou naqueles processos e projetos estratégicos que requeriam alto aporte financeiro. (MINAS GERAIS, 2015)

Adaptações também foram realizadas no Banco de Ideias a fim de aumentar sua capacidade para receber, além das ideias do Ciclo da Inovação, todas as ideias do 1º Prêmio Inova, em todas as categorias, pois estes, agora, seriam combinados.

Esta junção do Prêmio Excelência com o Ciclo da Inovação, conduzidos em parceria pelo NCIM e pela DCGDES, eliminou a concorrência que existia entre eles, pois as ideias não podiam ser cadastradas nos dois projetos ao mesmo tempo, devido à exigência de ideias inéditas para o Prêmio, o que tornava os projetos excludentes entre si. Segundo os entrevistados para essa pesquisa, muitos dos servidores deixavam de cadastrar ideias no Ciclo para cadastrá-las no Prêmio Excelência, pois aquele não contava com premiação monetária.

A gente via que tinha servidor que deixava de inscrever a sua ideia no Ciclo para poder ganhar o dinheiro do Prêmio. E, ao mesmo tempo, o Prêmio [Excelência] premiava três/quatro ideias [inovadoras], mas não contava pro NCIM que essas ideias tinham surgido [para serem implantadas]. (Entrevistado 1)

Quando junta [o Prêmio e o Ciclo] num único canal, eles deixam de ser concorrentes e agregam esse retorno monetário, que deixa as pessoas muito mais felizes e mais motivadas para se inscreverem e despenderem um tempo pra pensar na qualidade do que elas estão inscrevendo no [Prêmio] Inova. (Entrevistado 2)

Já a exigência de maior detalhamento das propostas no formulário de cadastro visou à seleção de ideias inovadoras de melhor qualidade. Por fim, a forma de avaliação dos projetos finalistas foi alterada para que o NCIM fizesse parte de todo o processo avaliativo. Nas edições anteriores, até o Prêmio Excelência 2014, quem julgava e

classificava as ideias vencedoras era uma comissão de especialistas em gestão pública, externa ao estado de Minas Gerais, contratada para essa finalidade.

Para o Prêmio Inova, a análise, a classificação e o julgamento das ideias serão feitos em conjunto pelo NCIM e pela DCGDES, com o apoio de uma Comissão de Avaliação composta de “servidores técnicos, especialistas e/ou representantes de outras instituições, que atuem no campo da administração ou em áreas correlatas às temáticas do concurso, de reconhecida experiência ou notório saber em âmbito nacional e/ou internacional”. (MINAS GERAIS, 2016c, p.9; MINAS GERAIS, 2017b, p.9)

Esse movimento de internalização da comissão avaliadora do Prêmio Inova pode ser benéfico por trazer pessoas diretamente ligadas à realidade da Administração Pública para esta etapa do concurso, e por representar redução de custos, ao deixar de contratar agentes externos ao Estado para compor a comissão avaliadora.

Os anexos A e B esquematizam o fluxograma do Ciclo da inovação em cada uma de suas fases, 2012 a 2014 e 2016 a 2017.

Para manter justiça e coerência, a análise da evolução do agora denominado Prêmio Inova será feita por meio da comparação apenas dos editais das 1ª e 2ª edições, pois, até o momento de fechamento desse estudo, o 2º Prêmio Inova ainda não foi concluído e os dados dos concorrentes e das propostas finalistas ainda são sigilosos.

Os Quadros 1 e 2 trazem um resumo esquematizado das principais características de cada um dos editais do 1º e do 2º Prêmio Inova no que se refere às áreas de conhecimento estabelecidas para proposição de ideias e iniciativas inovadoras.

As categorias de premiação permaneceram as mesmas em ambos os editais: *Ideias inovadoras implementáveis* e *Iniciativas implementadas de sucesso*. As diferenças nesse aspecto foram a retirada da exigência do ineditismo das propostas e de período mínimo de vigência para as iniciativas inscritas na *categoria Iniciativas implementadas de sucesso*. Ambas as alterações contribuem para aumentar a atratividade do Prêmio entre os agentes públicos, pois ampliam as possibilidades de apresentação de iniciativas inovadoras, o que estimula a cultura da inovação.

Quanto às modalidades propostas dentro destas categorias, em 2017, a modalidade de *Políticas Públicas* foi mantida, enquanto a modalidade referente a processos foi ampliada ao ser subdividida em processos organizacionais e em processos finalísticos. O alargamento da modalidade de processos é benéfico ao incluir não apenas as inovações de processos nas atividades meio, mas, também, as inovações nas atividades fim, que poderão impactar na qualidade de vida do cidadão diretamente.

Quadro 1 – Síntese das modalidades, categorias e temáticas do Prêmio Inova Minas Gerais – Edital 2016

Prêmio Inova Minas Gerais 2016		
MODALIDADES	CATEGORIAS	
	Ideias Inovadoras Implementáveis	Iniciativas Implementadas de Sucesso
Inovação em Processos Organizacionais	Gestão da tecnologia da informação e comunicação Gestão e desenvolvimento de pessoas Planejamento e gestão orçamentária e financeira Gestão de materiais e serviços, logística e patrimônio Sustentabilidade Simplificação de processos de trabalho Governança social Responsabilização e transparência Avaliação e monitoramento de políticas públicas Outros	
Inovação em Políticas Públicas	Economia solidária Inclusão social Cooperativismo e associativismo Apoio à agricultura familiar e aos produtores rurais Inserção de jovens egressos Convívio nas escolas Cuidado com a saúde no campo Judicialização da saúde Turismo regional	Água e saneamento Agricultura, pecuária e abastecimento Arte e cultura Defesa Social Desenvolvimento agrário Desenvolvimento econômico Direitos humanos, participação social e cidadania Educação Esportes e lazer Meio ambiente e desenvolvimento sustentável Saúde Trabalho e desenvolvimento social Transportes e obras públicas Turismo

Fonte: Elaboração própria

A principal mudança entre os editais ficou focada nas temáticas para cada categoria e modalidade. No 1º Prêmio Inova, a delimitação das temáticas era diferente para cada modalidade das categorias *Ideias inovadoras implementáveis* e *Iniciativas implementadas de sucesso*.

Na modalidade *Inovação em processos organizacionais*, comum às duas categorias, a construção das temáticas foi realizada pelo NCIM e pela DCGDES, para que elas estivessem alinhadas ao Ciclo da Inovação e ao Prêmio Inova, e para abarcar as áreas meio dos órgãos e entidades do Estado. (SILVA *et al*, 2017)

Já a modalidade *Inovação em políticas públicas*, na categoria *Ideias inovadoras implementáveis*, as demandas apresentadas pelos cidadãos, nos Fóruns

Regionais de Governo de 2015, foram coletadas, priorizadas e transformadas em temáticas. (MINAS GERAIS, 2016c)

Ao passo que nesta mesma modalidade na categoria *Iniciativas implementadas de sucesso*, as temáticas foram definidas a fim de compreender as áreas de atuação do Estado, além de possibilitar a produção e comprovação de impacto social.

O modelo de definição de temáticas permite a participação indireta da sociedade na atuação governamental, pois as demandas sociais priorizadas nos Fóruns Regionais, convertidas em temáticas para o 1º Prêmio Inova, foram problematizadas pelos concorrentes ao Prêmio, que as transformaram em projetos inovadores para tentar atender àquelas necessidades dos cidadãos. E, alguns desses projetos foram implementados e realmente atenderam às demandas da sociedade mineira.

Quadro 2 – Síntese das modalidades, categorias e temáticas do Prêmio Inova Minas Gerais – Edital 2017

Prêmio Inova Minas Gerais 2017		
MODALIDADES	CATEGORIAS	
	Ideias Inovadoras Implementáveis	Iniciativas Implementadas de Sucesso
Inovação em Processos	TEMÁTICAS	Inovação em processos organizacionais de suporte Inovação em processos finalísticos Desenvolvimento econômico e sustentável Agronegócio e desenvolvimento agrário Infraestrutura e logística Saúde e proteção social Segurança pública Educação, ensino superior, cultura, esportes e juventude Apoio aos municípios Governo
Inovação em Políticas Públicas		

Fonte: MINAS GERAIS (2017b)

No 2º Prêmio Inova, as temáticas foram alteradas novamente. Observa-se que elas foram comuns para cada modalidade dentro de uma mesma categoria, facilitando o entendimento dos proponentes quando da apresentação dos projetos inovadores.

Ademais, as temáticas, dessa vez, com viés mais estratégico, foram baseadas nos eixos de atuação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2016-2027 e alinhadas a eles.

O PMDI tem por objetivo estabelecer um plano, num ciclo longo de desenvolvimento econômico e social sustentável, com vistas a reduzir as desigualdades regionais e sociais do estado. Ele “consiste no elemento orientador que aglutina e organiza as estratégias, os programas e as ações desdobradas em cinco eixos” (MINAS GERAIS, 2016a, p.22), como ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Eixos de atuação do PMDI 2016-2027



Fonte: MINAS GERAIS (2016a)

Destaca-se ainda a apresentação de desafios estratégicos, também extraídos do PMDI 2016-2027, dentro de cada temática proposta. Isto auxilia na compreensão das temáticas e direciona a elaboração das propostas daqueles servidores que se candidatam ao Prêmio e, principalmente, torna os projetos mais assertivos e mais propensos a gerarem valor público para o cidadão.

Ao analisar as alterações nas temáticas dos Prêmios, nota-se que as do 2º Prêmio Inova foram mais amplas do que aquelas do 1º Prêmio Inova. Apesar de ainda não ser possível comparar o número de propostas inscritas entre os dois Prêmios, com esta dilatação das temáticas espera-se democratizar ainda mais o processo inovativo e a disseminação da participação dos agentes públicos no Prêmio, na busca pela consolidação da cultura da inovação.

Passando à fase de avaliação das propostas inscritas no Prêmio Inova, algumas alterações foram feitas de uma edição para a outra. Apesar de as etapas do processo terem sido mantidas: Triagem interna, avaliação inicial e avaliação final, a participação do NCIM foi reduzida na etapa classificatória e eliminatória, uma vez que ele passou a contar com o auxílio de outros membros da equipe da SUGES, subsecretaria da qual o Núcleo faz parte. Essa mudança pode representar ainda mais coerência e trazer mais conhecimento agregado ao processo, pois ampliou a gama de avaliadores ao incorporar membros da subsecretaria à equipe de avaliação inicial.

Em ambas as categorias, a participação da NCIM ocorre na fase da escolha dos projetos finalistas, os quais são, então, enviados às comissões avaliadoras para nova avaliação e, então, escolha dos vencedores, baseada na pontuação obtida em cada etapa.

Os critérios e as formas de cálculo da pontuação de ambas as categorias também foram alterados. Para as *Ideias inovadoras implementáveis*, os pesos das pontuações atribuídas pelo NCIM e pela comissão avaliadora foram invertidos para 0,4 e 0,6, respectivamente, na segunda edição do Prêmio. Essa inversão pode tornar o processo avaliativo mais justo ao atribuir aos especialistas das temáticas maior poder de decisão sobre as notas dos projetos. A escolha dos vencedores é definida, nas duas edições, pela soma ponderada das notas do NCIM e da comissão avaliadora.

Em 2017, ainda na categoria de *Ideias inovadoras implementáveis*, foram atribuídos pesos para todos os critérios como forma de dar maior poder de decisão àqueles mais relevantes para a categoria. Houve, ainda, modificações nos critérios. O critério *volume estimado de recursos para implantação* foi retirado devido à dificuldade encontrada pelos proponentes em definir essa estimativa para uma ideia que não estava sendo executada e que poderia ser proposta para área desafeta à sua rotina de trabalho, visto ser ainda apenas uma ideia.

Foram, também, acrescentados quatro novos critérios para avaliação das *Ideias inovadoras implementáveis* em 2017: Capacidade de multiplicação; Grau de inovação; Alinhamento à estratégia; e Impacto positivo.

O primeiro relaciona-se com a ideia de fortalecimento da cultura de inovação, pois se preocupa com a aplicabilidade daquela ideia em outras localidades do Estado para além daquela para qual ela foi desenhada.

O *grau de inovação* e o *impacto positivo* fazem referência à capacidade de aquela ideia inovadora, quando posta em prática, mudar positivamente a realidade do ambiente.

E, o *alinhamento à estratégia* diz respeito à adequação da ideia às diretrizes e aos desafios estabelecidos como prioritários pelo Estado, ou seja, avalia o nivelamento da proposta com o planejamento estratégico do Governo. Este critério é o que mais se relaciona com as mudanças nas temáticas para o edital do 2º Prêmio Inova, que as extraiu dos eixos do PMDI 2016-2027.

Para a categoria *Iniciativas implementadas de sucesso* os critérios também passaram por modificações. Seguindo a lógica da outra categoria, foram acrescentados

pesos para as pontuações atribuídas pelo NCIM e pela comissão avaliadora – 0,4 e 0,6, respectivamente –, na segunda edição do Prêmio. Além disso, foram determinadas pontuações mínimas – para garantir qualidade aceitável dos projetos – e máximas para cada critério posto.

Os pesos de dois critérios foram aumentados, demonstrando a maior significância deles no edital de 2017: *capacidade de multiplicação* – mantendo a linha da outra categoria – e *uso eficiente de recursos* – relevante nesta categoria, uma vez que as iniciativas devem estar em vigência e apresentar resultados mensurados para serem inscritas no Prêmio Inova. Ao contrário, o peso do critério *inovação* reduziu, pois o objetivo do Prêmio é incentivar a produção de ideias e iniciativas inovadoras e, não, avaliar somente o grau de inovação que elas trazem para o setor público.

Ademais, dois critérios foram excluídos – *integração com outras iniciativas internas ou externas, ou existência de parceria*; e *mecanismos de transparência, participação ou controle social* –, e dois foram acrescentados – *grau de alcance social e tempo de implantação*. Estas modificações vão ao encontro das mudanças temáticas entre os editais, um com um viés mais voltado à inovação com participação social, e outro mais voltado a ações estratégicas.

A alteração dos critérios de avaliação da primeira edição do Prêmio para a segunda reflete e condiz com a mudança das temáticas, além de exprimir o avanço do Prêmio no sentido de propiciar a cultura da inovação.

5.3 Principais contribuições do Prêmio Inova Minas Gerais e do Ciclo da Inovação como desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública de Minas Gerais

Esta seção traz as contribuições mais relevantes do Prêmio Inova e do Ciclo da Inovação enquanto prolongamentos da Política de Inovação na Gestão Pública mineira. A primeira perspectiva de análise será tratada por meio da comparação do conteúdo de documentos oficiais que tratam de cada um dos três instrumentos de inovação no Estado de Minas Gerais, e a segunda, abarca o tema ao elucidar a percepção dos finalistas da primeira edição do Inova sobre o tema em estudo, bem como a percepção de dois coordenadores do Prêmio e do Ciclo.

5.3.1 Análise das contribuições do Premio e do Ciclo partir da comparação dos principais documentos oficiais

O Quadro 3 traz, em síntese, as características mais relevantes dos principais documentos oficiais concernentes a cada um dos instrumentos estudados e os coloca em perspectiva comparada.

Os documentos escolhidos, dada a importância de cada um para a gestão pública mineira, foram a Resolução nº 53, de 24 de julho de 2012, da SEPLAG, que dispõe sobre a Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2012c); o Projeto de inovação na gestão pública do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2012b); o Balanço Anual Descomplicar 2012 (MINAS GERAIS, 2012a); o Ciclo da Inovação, documento institucional da SEPLAG-MG (MINAS GERAIS, 2017a); e os Editais do 1º e do 2º Prêmio Inova (MINAS GERAIS, 2016c; MINAS GERAIS, 2017b). Estes documentos foram tratados em três dimensões: conceito de inovação; objetivos; e diretrizes.

O conceito de inovação trazido pela Política tem caráter mais genérico, mas deixa claro que não envolve a inovação tecnológica como fim, o que não impede que ela seja meio para inovar na gestão pública. Ademais, a proposta de conceito da Política, bem como dos outros dois instrumentos, reforça o viés da inovação para a gestão pública.

Enquanto o Ciclo da Inovação segue o conceito de inovação mais genérico para o Setor Público, preceituado pela Política, – com alinhamento estratégico ao planejamento de governo e com valor público –, o Prêmio Inova adota conceito mais restrito, voltado à inovação incremental de uma perspectiva mais operacional, mas mantém o valor público. Os conceitos apresentados nos instrumentos, porém, não vão de encontro um ao outro, pois se complementam.

No que diz respeito aos objetivos da Política, eles podem ser divididos em quatro grupos principais: promover a cultura da inovação na Administração Pública, estabelecer a metodologia da inovação, disseminar e multiplicar práticas inovadoras entre os atores da gestão pública, e reduzir custos e melhorar serviços públicos.

Os objetivos do Ciclo da Inovação, encontrados nos diferentes documentos oficiais analisados, percorrem, em maior ou menor grau, todos esses objetivos da Política. Além disso, e principalmente, o Ciclo atende ao objetivo de estabelecer a Metodologia da Inovação no Estado de Minas Gerais, pois ele é a própria metodologia. Como preceitua o artigo 7º da Resolução nº 53, de 24 de julho de 2012 (MINAS GERAIS, 2012c, p. 4):

Fica aprovada, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, a Metodologia da Inovação no Estado de Minas Gerais, com o objetivo de promover o reconhecimento de ideias inovadoras e incitar a criação de um ciclo construtivo de inovação, a ser operacionalizada pelo Poder Executivo Estadual, conforme orientação do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM.

Já os objetivos das duas edições do Prêmio Inova atendem aos objetivos da Política. Mais especificamente, o objetivo de *estabelecer a metodologia da inovação* é alcançado também pelo Prêmio, visto que ele faz parte da fase de captação de ideias inovadoras do Ciclo da Inovação. Também, na edição de 2017 do Inova, ele atende ao objetivo de disseminar e multiplicar práticas inovadoras por meio do estabelecimento de um objetivo próprio de desenvolvimento de um banco de ideias com ideias e práticas inovadoras que sirvam como referência e incentivo para outros atores estaduais – o que é alcançado com o cadastro das propostas e a divulgação daquelas finalistas do Prêmio no Banco de Ideias.

O Prêmio ainda extrapola a Política ao determinar o reconhecimento, a valorização e a premiação do servidor inovador, imprimindo viés de gestão de pessoas a este instrumento.

Quanto às diretrizes, somente a Política as possui, visto que é ela quem as estabelece para o restante dos órgãos e das entidades estaduais seguirem quando adotarem ações inovadoras. As diretrizes podem ser divididas em três grupos: valor público, inovação aberta e cultura da inovação. Ao analisar os conceitos de inovação e os objetivos do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova, pode-se dizer que estas diretrizes são propagadas por ambos os instrumentos.

O 1º Prêmio Inova, por exemplo, viabilizou a inovação aberta ao transformar as demandas coletadas dos Fóruns Regionais 2015 em temáticas para o concurso de 2016. Já o Ciclo, ao implementar projetos inovadores retirados do Prêmio, possibilita a geração de valor público. E, ambos, ao comporem a Metodologia da Inovação, propagam a cultura da inovação no Estado.

Quadro 3 – Comparativo dos principais aspectos da Política da Inovação, do Prêmio Inova e do Ciclo da Inovação

Dimensão	Política de Inovação em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais	Ciclo da Inovação	Prêmio Inova Minas Gerais		Análise comparativa
			1º Prêmio Inova - 2016	2º Prêmio Inova - 2017	
Conceito de Inovação	Desenvolvimento de iniciativas, alinhadas à estratégia governamental, que agregam valor público às atividades de órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual, excetuada a inovação tecnológica promovida no ambiente privado empresarial. Artigo 2º, Resolução SEPLAG nº 53	Relatório final Reformulação do Ciclo da Inovação 2015 Desenvolvimento de iniciativas, alinhadas à estratégia governamental, que agregam valor público às atividades de órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual.	Mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade. Item 1.1.1., Edital 2016	Mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade. Item 1.7., Edital 2017	O foco da inovação está explicitamente voltado à gestão pública, como indica o art. 2º da Resolução SEPLAG nº53. O Ciclo da Inovação segue o conceito de inovação descrito na Política, enquanto o Prêmio Inova conceitua o termo de forma mais voltada ao nível operacional. Os conceitos, porém, não são contraditórios, e, sim, complementares.
Objetivos	Promover a cultura da inovação na Administração Pública Estabelecer a metodologia da inovação Disseminar e multiplicar práticas inovadoras entre os atores da gestão pública Reduzir custos e melhorar serviços públicos Artigo 3º, incisos I a V, Resolução SEPLAG nº 53	Projeto de inovação na gestão pública do Estado de Minas Gerais Fomentar ideias inovadoras ou replicáveis na organização, estruturá-las em forma de projetos que são priorizados e direcionados, para os <i>habitats</i> de inovação. Fomentar, nos órgãos, a identificação de novos projetos que possam ser implementados em suas áreas finalísticas, buscando maior eficiência nos serviços prestados aos cidadãos, aliados à redução de custos. Balanço Anual Descomplicar 2012 Ciclo da Inovação Identificar e captar ideias inovadoras, desenvolvidas pelos agentes públicos, alinhadas às diretrizes governamentais, e que tenham potencial para se tornarem projetos, que gerem impacto positivo para a sociedade, e tragam relevante melhoria para os serviços públicos.	Estimular a implementação de ideias inovadoras e iniciativas de sucesso nas organizações do governo estadual, que contribuam efetivamente para a melhoria na prestação dos serviços públicos. Disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade do governo. Reconhecer, valorizar e premiar os servidores públicos, empregados públicos e estagiários que atuam de forma criativa e proativa com a apresentação de experiências e formulação de ideias passíveis de implementação na Administração Pública Estadual. Item 1.1., alíneas a), b) e c), Edital 2016	Estimular a implementação de ideias inovadoras e iniciativas de sucesso nas organizações do governo estadual, que contribuam efetivamente para a melhoria na prestação dos serviços públicos. Disseminar soluções inovadoras que contribuam ou sirvam de referência para outras iniciativas e colaborem para aprimorar a atuação governamental. Reconhecer, valorizar e premiar os servidores públicos, empregados públicos e estagiários que atuam de forma criativa e proativa com a apresentação de experiências e formulação de ideias passíveis de implementação na Administração Pública Estadual. Desenvolver um banco de ideias que seja referência e sirva de incentivo para outras iniciativas no serviço público estadual. Item 1.1., alíneas a), b), c) e d), Edital 2017	Os objetivos do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova refletem os objetivos preceituados pela Política de Inovação. Além disso, o edital 2017 do Prêmio formaliza o desenvolvimento de um banco de ideias - área para armazenamento e disseminação de ideias e iniciativas inovadoras - como forma de promover a cultura da inovação.
Diretrizes	Valor público Inovação aberta Cultura da inovação Artigo 4º, incisos I a X, Resolução SEPLAG nº 53	- - -	- - -	- - -	O Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova perpetuam as diretrizes da Política por meio, por exemplo, do banco de ideias, da implementação de projetos inovadores que geram valor público, e da participação direta ou indireta da sociedade.

Fonte: Elaboração própria.

5.3.2 Análise das contribuições do Prêmio e do Ciclo a partir da percepção de gestores e de finalistas do 1º Prêmio Inova Minas Gerais

Esta seção do trabalho foi disposta em tabelas para melhor visualização dos dados coletados junto a finalistas do 1º Prêmio Inova e de gestores do Ciclo da Inovação e do Prêmio. Os dados coletados foram tratados e analisados em números absolutos devido ao número de respondentes – do total de 86 finalistas, 73 mensagens eletrônicas chegaram aos destinatários e 22 respostas ao questionário foram registradas.

No perfil dos finalistas do Prêmio, que participaram da coleta de dados, observa-se que todos possuem ensino superior de escolaridade, o que pode indicar que as propostas inovadoras podem ter sido mais bem elaboradas, se considerar-se que o nível de conhecimento cresce com o nível de escolaridade.

Quanto ao tempo de serviço, os números estão divididos entre aqueles que trabalham há 2 a 5 anos no setor público e aqueles, há 6 a 13 anos. Isto indica que todos eles já estavam no setor público quando da 1ª e segunda edições do Prêmio Inova, e também que, pelo menos, 10 deles já estavam no setor público à época do Prêmio Excelência.

Passando para o tempo de serviço no setor atual, a maioria conta com 2 a 5 anos, o que pode indicar conhecimento mais refinado do trabalho que realiza, bem como aquele do setor como um todo. Essa apropriação do específico e do geral pode dar ao servidor capacidade de percepção de problemas e a proposição de soluções inovadoras mais assertivas.

A Tabela 2 apresenta o número de respondentes que participaram dos Prêmios Inova e Excelência entre 2005 e 2017. Do total de respondentes que participaram da primeira edição do Prêmio Inova, metade voltou a inscrever ideias e/ou iniciativas inovadoras na segunda edição. Essa reincidência pode indicar que os servidores se identificam com o Prêmio Inova e acreditam nele e, em um nível macro, que este projeto auxilia no desenvolvimento da cultura da inovação na gestão pública do Estado.

Tabela 2 – Número de respondentes que participaram dos Prêmios Inova e Excelência entre 2005 e 2017 – Minas Gerais

Participantes	Prêmio
22	1º Prêmio Inova
11	2º Prêmio Inova
3	8º Prêmio Excelência
3	7º Prêmio Excelência
1	9º Prêmio Excelência
1	6º Prêmio Excelência
0	5º Prêmio Excelência
0	4º Prêmio Excelência
0	3º Prêmio Excelência
0	2º Prêmio Excelência
0	1º Prêmio Excelência

Fonte: Elaboração própria

Nota: O mesmo respondente pode ter participado de mais de um prêmio.

Além disso, percebe-se maior adesão ao Prêmio Inova do que ao Prêmio Excelência entre os respondentes da pesquisa, talvez devido ao caráter meramente recompensatório do Excelência até a oitava edição. Os projetos vencedores não eram implementados à época, somente em 2014, quando foi iniciada a parceria com o Ciclo da Inovação, os projetos vencedores e finalistas começaram a ser também implementados. O que mostra, mais uma vez, a contribuição do Ciclo e do Prêmio Inova para o fomento à cultura da inovação e à inovação na gestão pública – processos e políticas públicas –, o que pode representar melhoria nos serviços prestados aos cidadãos.

Do total de respondentes finalistas do 1º Prêmio Inova, 13 disseram que tiveram seus projetos implementados, enquanto nove negaram, conforme representado pela Tabela 3. A implementação da maioria dos projetos pode indicar mais um fator que contribui para o alcance dos objetivos da Política de Inovação.

Tabela 3 – Destinação dos projetos inscritos pelos respondentes finalistas do Prêmio Inova – 2017 – Minas Gerais

Projetos implementados	Projetos não implementados
13	9

Fonte: Elaboração própria

Ao captar projetos por meio do Prêmio Inova e implementá-los, a Metodologia de Inovação – o Ciclo da Inovação – é executada, as práticas inovadoras disseminadas – quando da divulgação do projetos inovadores –, a cultura da inovação promovida, e benefícios são gerados para a gestão pública e para o serviço público.

A Tabela 4 exibe a participação dos servidores por categoria de inscrição nos Prêmios Inova e Excelência. Para essa fase de análise, as categorias de ambos os prêmios foram agrupadas em duas grandes categorias que sumarizam as demais: aquelas propostas ainda não testadas – as implementáveis –, e aquelas que já estão em andamento – as implementadas ou em processo de implementação.

Como se observa pelo número de projetos apresentados em cada categoria desde o 6º Prêmio Excelência, em 2011 – quando do primeiro registro de participação dos respondentes da pesquisa –, até o 2º Prêmio Inova, em 2017, a propositura de projetos está bem parelha.

Tabela 4 – Participação dos respondentes por categoria de inscrição nos Prêmios Excelência e Inova – Minas Gerais – 2017.

Participantes ¹	Categoria ²
14	Experiências e/ou ideias inovadoras implementáveis
13	Experiências e/ou iniciativas de sucesso implementadas ou em processo de implementação

Fonte: Elaboração própria

Nota: ¹Os participantes poderiam inscrever quantas propostas quisessem para cada categoria.

²As categorias dos Prêmios Excelência e Inova foram agrupadas em duas categorias abrangentes que representassem as demais.

Já as motivações para participar do Prêmio Inova são variadas e não houve destaque de resposta única entre os finalistas. Apesar disso, é possível agrupá-las em dois subgrupos – *Benefícios pessoais* e *Benefícios para a Administração Pública* –, os quais auxiliam na compreensão dos motivos. Como exposto na Tabela 5.

A maioria dos participantes do Inova cadastrou uma proposta inovadora para levar alguma melhoria para o Estado, seja na gestão, nos serviços públicos prestados aos

cidadãos ou no fomento e na disseminação da cultura da inovação na gestão pública, o que robustece os objetivos da Política de Inovação.

A outra parte dos finalistas se inscreveu para atender a necessidades individuais, como a possibilidade de ganho monetário e o reconhecimento profissional, motivos que demonstram a faceta de política de gestão de pessoas que o Prêmio carrega – o que não é pejorativo, pois ele pode ter a finalidade de gestão de pessoas e ser uma ferramenta da inovação.

Tabela 5 – Número de respondentes por motivação para inscrição no 1º Prêmio Inova – Minas Gerais – 2017

Motivação	Respondentes por benefício pessoal	Respondentes por benefício para a Administração Pública
Multiplicação ou divulgação da ideia ou iniciativa		7
Melhoria da Administração Pública		7
Reconhecimento profissional	6	
Premiação monetária	3	
Inspiração em outros projetos exitosos		2
Reconhecimento institucional		2
Total de respostas	9	18

Fonte: Elaboração própria

Nota: O mesmo respondente pode apresentar mais de uma motivação.

No que diz respeito às mudanças ocorridas no local de onde aqueles projetos finalistas ou premiados foram implementados, os respondentes perceberam alterações que põem em prática os objetivos da Política de Inovação, como a economia financeira e a melhoria do serviço público e do processo de trabalho, como bem registra a Tabela 6.

No entanto, sete pessoas disseram não ter notado mudanças no local, mas não justificaram a resposta, logo, não é possível fazer inferências sobre o insucesso dos projetos inovadores.

Tabela 6 – Número de respostas sobre o tipo de mudança ocorrida no local de implementação do projeto finalista – Minas Gerais – 2017

Número de respostas ¹	Mudanças
7 ²	Não percebi nenhuma mudança
4	Melhoria do processo de trabalho
3	Melhoria do serviço público
2	Capacitação dos servidores
2	Ocorreram enquanto houve patrocínio da alta gestão
1	Economia financeira

Fonte: Elaboração própria

Nota: ¹O mesmo respondente pode ter notado mais de uma mudança no local de implementação do projeto inovador.

²Sete respondentes não notaram mudanças no local de implementação do projeto inovador.

Segundo os respondentes, o Prêmio Inova traz contribuições positivas para o Estado, os servidores e a sociedade, como dar voz aos servidores e visibilidade às propostas inovadoras deles, isto é, permite que as opiniões e ideias dos servidores cheguem até aqueles com poder de decisão. A principal contribuição percebida foi a divulgação, visibilidade e multiplicação das ideias e iniciativas inovadoras que o Prêmio possibilita no âmbito do Estado.

Além disso, o Prêmio estimula a cultura da inovação ao incentivar os servidores a aprimorarem a gestão pública e a própria rotina de trabalho, ao mesmo tempo em que ele traz melhorias para os serviços públicos e para as políticas públicas, agregando valor para a sociedade, como disposto na Tabela 7.

Tabela 7 – Número de respostas sobre o tipo de contribuições do Prêmio Inova para o Estado, os servidores e os cidadãos – Minas Gerais – 2017

Número de respostas ¹	Contribuições
9	Divulgação, visibilidade e multiplicação das ideias e iniciativas inovadoras
7	Melhoria das políticas públicas e dos serviços públicos
6	Incentivo aos servidores para melhorarem a gestão pública e a rotina de trabalho
5	Valorização dos servidores
3	Estímulo à cultura da inovação no Estado
1	Valorização pela sociedade das ações inovadoras realizadas pelos servidores

Fonte: Elaboração própria

Nota: ¹O mesmo respondente pode ter considerado mais de uma contribuição.

Metade dos participantes dessa pesquisa participou somente da primeira edição do Prêmio Inova, em 2016, e, por isso não notaram diferenças entre este o 2º Prêmio Inova, em 2017. Além disso, oito respondentes disseram não ter notado diferenças. Aqueles que perceberam mudanças, destacaram a ampliação das modalidades dentro de cada

categoria, a modificação no processo avaliativo e a exigência de maior detalhamento para inscrição do pré-projeto.

De todos os 22 finalistas do 1º Prêmio Inova, que participaram desse estudo, 21 se inscreveriam em nova edição do concurso, o que mostra a boa aceitação dele. Os respondentes se inscreveriam novamente no Prêmio Inova, principalmente, devido à relevância dos projetos inovadores para o Estado e a sociedade; ao reconhecimento profissional que ele possibilita; e caso tenham outra ideia inovadora. As respostas apresentadas pelos finalistas respondentes seguem, em maior ou menor medida, os objetivos da Política de Inovação. Somente uma pessoa não participaria novamente, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 – Número de respostas sobre a motivação dos respondentes finalistas do 1º Prêmio Inova para participar novamente nas próximas edições – Minas Gerais – 2017

Número de respostas	Motivos
7	Relevância para Estado e sociedade
7	Caso tenha outra ideia ou iniciativa inovadora
5	Reconhecimento profissional
3	Visibilidade e possibilidade de patrocínio para a ideia inovadora
2	Divulgação de boas ideias para multiplicação no Estado
1	Estímulo à inovação na gestão pública
1	Não participaria novamente

Fonte: Elaboração própria

A contribuição dos finalistas do 1º Prêmio Inova que responderam o questionário possibilitou observar que este Prêmio carrega na sua composição e na sua prática os objetivos e as diretrizes da Política de Inovação, auxiliando na busca pela cultura da inovação no Estado.

As entrevistas com dois membros gestores da equipe do NCIM possibilitou captar a percepção deles acerca da relação entre o Prêmio Inova e o Ciclo da Inovação como desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, ao tratar da inovação no Estado.

A inovação ainda é incipiente no setor público e ocorre, principalmente, por melhorias no que já existe, devido às barreiras para inovar neste setor, como demonstrado no levantamento bibliográfico desse estudo (SALGADO, 2009; FARAH, 2005). Os entrevistados corroboram o que foi exposto na revisão bibliográfica acerca desses dificultadores à inovação na gestão pública. Ambos citaram a cultura organizacional do

Estado como a principal barreira para se alcançar atitudes e práticas inovadoras na Administração Pública.

As pessoas têm muito medo de fazer diferente, de mudar, porque é muito bom você estar na zona de conforto, e o serviço público causa muito isso. Durante muitos anos isso foi uma vitrine do serviço público: a estabilidade, o serviço rotineiro e tranquilo. E, inovar causa receio, por ser é o fazer diferente, o testar, o risco de não dar certo. (Entrevistado 1)

Eu vejo sempre uma dicotomia entre a vontade de inovar e a excessiva preocupação com a burocracia, com a segurança da informação, que barram as tentativas de fazer algo de forma mais efetiva, mais simplificada, inovadora. (Entrevistado 2)

O modelo organizacional tradicional – rígido, burocratizado, centralizado, hierarquizado e distanciado do cidadão –, ainda presente de alguma forma no setor público, torna a cultura ainda mais resistente a mudanças, a inovações.

A barreira cultural é a mais difícil de ser ultrapassada e modificada, pois ela faz parte das pessoas que compõem a organização, e não somente de um documento que formaliza a instituição. As características culturais, como destacado por Farah (2005), podem ser um empecilho à inovação, principalmente no setor público, em que busca alterar a maneira como a gestão pública acontece, alterando a prestação dos serviços públicos e a formulação das políticas públicas.

A restrição orçamentária também foi levantada como uma barreira, pois, além de fazer com que os recursos não sejam priorizados para a inovação, ela faz com que as equipes fiquem envolvidas com medidas repressivas e contingenciais, ao invés de buscarem soluções novas para os problemas.

Os órgãos ficam tão envolvidos na rotina e na resolução de problemas de serviço na ponta que eles não têm tempo pra cuidar das questões gerenciais, de pensar em soluções inovadoras. Esse é o principal gargalo dos órgãos e é aí que o NCIM atua mais fortemente, nessa parte de gestão, de inovação, de ajudar a conduzir aquilo da melhor forma, metodologicamente. (ENTREVISTADO 2)

O último fator desfavorável à inovação no setor público e, talvez o segundo mais difícil de ser ultrapassado, são os ciclos políticos, uma vez que a linha de governo pode ser alterada e também as prioridades, com a troca de representantes a cada quatro anos. Ou seja, para que a inovação tenha importância perene no setor público ela precisa se tornar uma política de Estado e, não, de Governo.

Os entrevistados ressaltam essa linha de observação ao destacar que a inovação ainda não é disseminada no Estado de Minas Gerais como um todo. Para eles, há pontos focais de inovação em órgãos e entidades específicos.

Segundo os entrevistados, na SEPLAG, por exemplo, a prática inovadora ainda não é uma realidade, talvez devido às competências que ela carrega no Estado – atividades meio, orçamento, planejamento, acompanhamento das demais secretarias –, o que influencia na cultura burocrática rígida e na imagem de órgão impositor e fiscalizador que ela estabeleceu ao longo do tempo diante das demais secretarias.

No entanto, desde a criação do Núcleo de Inovação e Modernização Institucional, em 2011, ele é um desses pontos focais dentro da SEPLAG. Em 2012, isto foi reforçado pela Política de Inovação.

Art. 6º [...] [Para atingir os objetivos da Política,] a SEPLAG articulará com os órgãos e entidades e, no que couber, com a sociedade visando:

I – executar a Política de Inovação do Estado de Minas Gerais, passando pelas fases de identificação e seleção de projetos de inovação até a implantação e avaliação dos mesmos, de acordo com as diretrizes governamentais e orientações do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM [...]. (MINAS GERAIS, 2012c)

Art. 7º Fica aprovada, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, a Metodologia da Inovação no Estado de Minas Gerais, com o objetivo de promover o reconhecimento de ideias inovadoras e incitar a criação de um ciclo construtivo de inovação, a ser operacionalizada pelo Poder Executivo Estadual, conforme orientação do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM. (MINAS GERAIS, 2012c)

Em entrevista, os indivíduos A e B corroboraram esse papel inovador do NCIM. “Desde 2012, com a Política de Inovação, a gente já vê que tem esse esforço [de fomento à inovação, de criar a cultura da inovação], mas muito focado no NCIM.”. (Entrevistado 1)

“Eu acho que o NCIM busca inovar. E, muitas vezes, o NCIM é procurado para auxílio pelos atores que atuam nesse sentido da inovação, e que querem inovar no Estado.”. (Entrevistado 2)

A fala do entrevistado 2 ainda vai ao encontro do que preceitua o artigo 7º da Política, citado acima, quando confere ao NCIM a competência de orientar um ciclo construtivo para promover e reconhecer ideias inovadoras na Administração Pública.

Nesta situação, há uma dicotomia, pois, é preciso atribuir a responsabilidade de iniciar a cultura da inovação no Estado a algum ator, mas, ao mesmo tempo, ao colocar o

NCIM como único ponto de referência da inovação estadual, cria-se uma bolha de inovação, um ponto focal, tendo em vista as dimensões e complexidades do setor público.

Por outro lado, mecanismos como o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova são maneiras de o NCIM estourar essa bolha. Ao captar e selecionar ideias inovadoras com o Prêmio, e desenvolvê-las e implementá-las por meio da metodologia do Ciclo, o NCIM é capaz de fomentar, disseminar e multiplicar a inovação na gestão pública para outros setores, órgãos e outras entidades fora de seus limites imediatos.

A Política da Inovação participou desse processo inovador do NCIM ao embasar a elaboração, o desenvolvimento e a consolidação da metodologia do Ciclo da Inovação enquanto projeto de Estado – o Ciclo já passou por mudanças de governo desde o início de sua vigência. Segundo os entrevistados 1 e 2, respectivamente, “A Política foi efetiva no âmbito do Ciclo da Inovação, porque ela respaldava e sustentava o Ciclo.”; “A Política foi essencial para dar essa força [para consolidação] que o Ciclo precisava, porque era uma coisa diferente, era uma coisa nova [no estado].”.

Já o Prêmio Inova surgiu primeiro como Prêmio Excelência, fora do escopo do NCIM e bem antes da Política da Inovação. Desde a primeira edição, em 2005, o Excelência era somente uma política de gestão de pessoas, de valorização de trabalhadores, pois não havia destinação para as ideias inovadoras premiadas. O entrevistado 1 ressalta que o Excelência era “apenas uma política de gestão de pessoas, para valorizar o servidor inovador, não tinha ótica de melhoria da gestão pública de implantação de projeto de inovação.”.

A relação entre o Prêmio Inova e a Política de Inovação surge em 2014, ao integrarem-se o Excelência e o Ciclo, e assumirem os moldes do Prêmio Inova como se vê hoje. Por isso, a influência da Política sobre o Prêmio é indireta, uma vez que ela ocorre por meio do Ciclo da Inovação.

Porém, ao se analisar a Política como determinante das diretrizes de inovação a serem seguidas por todo o Estado e, ao cruzar os objetivos dela com os do Prêmio e com as ações dele, é possível perceber que o Prêmio Inova viabiliza a Política de Inovação, na prática.

Os entrevistados destacaram também que a Política de Inovação, apesar de ter esses dois mecanismos que a viabilizam, perdeu muito a força no Estado ao longo do tempo por vários fatores. Ambos ressaltaram o fato do instrumento jurídico pelo qual ela foi viabilizada, a resolução, que não tem tanto peso junto aos órgãos e às entidades estaduais

quanto um decreto do governador, por exemplo, o qual se entende valer para o estado inteiro.

A mudança na equipe do NCIM, em 2014, pouco após a implantação da Política, foi outro fator enfraquecedor. As pessoas que conceberam, desenvolveram e que mantinham a Política relevante saíram do Núcleo, o que fez com que ela deixasse de ser mencionada e perdesse, aos poucos, o destaque. Por isso, é preciso fortalecê-la ao transformá-la em outro instrumento jurídico de maior peso para o Estado, que alcance além dos limites do NCIM e da SEPLAG.

Somado a isso, a criação de uma rede de inovação no estado seria uma forma de fortalecimento, para sanar a deficiência de diálogo de articulação dos atores inovadores. “A gente finalmente está aprendendo que ninguém inova sozinho. Se a gente se isolar nos gabinetes, vai ficar fazendo um monte de coisa replicada e enfrentando muito mais dificuldade do que se a gente tivesse fazendo junto.”. (ENTREVISTADO 2)

Para fortalecer a Política, mais do que a formalização, é preciso mudar a cultura da organização por meio da prática da inovação, mostrando resultados da inovação na rotina de trabalho, nos projetos desenvolvidos. A abordagem do NCIM aos órgãos estaduais foi outro ponto destacado que necessita mudanças para que a Política se fortaleça, porque é preciso envolvê-los mais nos projetos e eventos de inovação encabeçados pelo Núcleo, manter o diálogo com eles.

Quanto às contribuições do Prêmio Inova e do Ciclo da Inovação para o Estado, os servidores e a sociedade, os entrevistados destacaram a melhoria dos serviços públicos prestados pelo Estado para os cidadãos. A seleção das temáticas e a forma de captação de ideias do Prêmio envolvem servidores e também a sociedade, que são aqueles que conhecem com propriedade os problemas enfrentados por eles e que podem propor soluções simples para a situação.

Acho que o Prêmio Inova, depois que ampliamos o público alvo garantiu essa questão de voz, de ouvir de fato quem presta o serviço, porque quem está na ponta pode ter uma ideia muito mais simples e menos custosa do que quem está aqui na Cidade Administrativa [de Minas Gerais] e que de fato vai fazer diferença [para solucionar o problema]. (ENTREVISTADO 2)

O aprimoramento da forma de trabalhar também foi destacado como resultado do Prêmio e do Ciclo para os servidores. Muitas vezes, os projetos inovadores propostos e implementados simplificam e facilitam os processos de trabalho dos servidores.

Isto pode resultar em melhores políticas públicas e serviços públicos de mais qualidade, além de gerar economia de recursos para o Estado, tornando-o mais efetivo.

Os entrevistados também sublinharam o estímulo do Ciclo da Inovação e do Prêmio Inova para a inovação em Minas Gerais. Ao dar voz à sociedade e ao servidor que, muitas vezes, não têm acesso àqueles com poder de decisão para colocar a ideia inovadora em prática, estes mecanismos já incentivam as pessoas a pensar diferente.

O Prêmio e o Ciclo dão visibilidade, valorizam, fazem o servidor pensar, fazem as boas ideias chegarem até os gabinetes e ganharem patrocínio, mobilizam um monte de gente em torno disso. Acho que o Prêmio Inova e o Ciclo são um dos principais fomentadores da inovação na gestão pública de Minas Gerais hoje.

No entanto, muitos servidores e cidadãos não tentam buscar soluções inovadoras para problemas corriqueiros ou, já as possuem, mas não as inscrevem no Prêmio devido à barreira cultural existente e já discutida anteriormente.

6 CONCLUSÕES

Ao se finalizar o trabalho que teve como objetivo analisar as principais contribuições do Ciclo de Inovação e do Prêmio Inova como desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais a partir de pesquisas bibliográfica e documental, além de entrevistas com coordenadores dos dois projetos e de questionários aplicados para finalistas do Prêmio Inova, chega-se às seguintes reflexões, considerações e conclusões.

A necessidade de se tirar a ideia do papel para que ela seja considerada uma inovação foi observada ao longo do estudo teórico e corroborada pelas práticas do Estado por meio da Política e de seus mecanismos inovadores – o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova. A inovação pode ser classificada conforme as teorias de Schumpeter (1982), que distinguem a inovação em tipos de acordo com o grau de mudança que elas trazem para o ambiente onde são implementadas. No Estado, o tipo predominante é o incremental, devido às barreiras encontradas pelo setor público – resistência a mudanças, inconsistência entre os ciclos governamentais, restrições orçamentárias –, como bem observado ao longo das consultas aos documentos oficiais e da pesquisa de campo.

As dificuldades do Estado para manter a efetividade nas próprias ações reforça a importância e a necessidade de políticas de incentivo à inovação na gestão pública, pois iniciativas inovadoras podem trazer soluções criativas, simplificadas, menos custosas e mais assertivas para os problemas da Administração Pública, uma vez que todos da organização estão inseridos na cultura e têm espaço para criar e implementar as criações.

O Estado de Minas Gerais, assim como outros entes federados, vem tentando criar a cultura da inovação no setor público, como evidenciado pela cronologia e pelos antecedentes históricos da Política de Inovação, do Prêmio Inova Minas Gerais e do Ciclo da Inovação.

A Política de Inovação na Gestão Pública, bem como os mecanismos inovadores em estudo, são maneiras de ultrapassar as barreiras às iniciativas inovadoras e são importantes para promover a cultura organizacional voltada à inovação, que é sustentada pelo capital humano. Logo, para se criar e desenvolver a cultura voltada à inovação nas instituições a gestão de pessoas e a inovação devem estar alinhadas e consoantes ao planejamento estratégico da organização, para que a cultura da inovação se fortaleça, consolide-se e produza resultados positivos.

A Política, apesar de ser um instrumento formalizado e aplicável aos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual mineiro, não é divulgada e tem pouca força para carrear sozinha a cultura de inovação do Estado e, os mecanismos inovadores estudados, apesar de promoverem a inovação no Estado, também não conseguem tomar para si esta responsabilidade.

O Ciclo da Inovação, desde sua primeira execução, em 2012, obteve sucesso na implantação de ideias inovadoras na gestão pública, mas carecia de prática de reconhecimento dos servidores inovadores e de maior abrangência para captação de ideias, o que foi alcançado ao juntar-se com o Prêmio Excelência, que era somente uma política de gestão de pessoas, de reconhecimento e premiação dos servidores. A pesquisa mostrou que, enquanto estas iniciativas estiveram separadas, a efetividade delas era baixa, pois muitas ideias inovadoras eram perdidas. Mas, após a reformulação de 2015, elas foram ajustadas e combinadas e verificou-se maior número de proposições inovadoras entre os agentes públicos.

Ambas as iniciativas para inovação no setor público trouxeram melhorias para a gestão pública e para a prestação de serviços públicos. Porém, verificou-se a frágil relação entre a Política e o Ciclo e o Prêmio, uma vez que aquela se concentra no plano formal.

Apesar de bons mecanismos de inovação da gestão pública, o Ciclo da Inovação e o Prêmio Inova não são suficientes para promover a cultura da inovação na gestão pública sem o respaldo de uma política de inovação robusta. A necessidade de fortalecimento da Política de Inovação torna-se, portanto, latente.

Uma maneira de fazê-lo seria transformando-a em um decreto ou em uma lei, mas, mais do que isso, ela precisa de patrocínio da alta gestão para se tornar uma política de Estado que perpetue entre os ciclos de governo e que crie raízes na cultura organizacional.

Outra maneira de se fortalecer a Política seria por meio da valorização do seu capital intelectual, visto que uma forma importante de as organizações inserirem a inovação na cultura organizacional – que é influenciada e suportada pelas pessoas – é por meio da fonte de ideias criativas, informações e conhecimentos de seus trabalhadores, valorizando o conhecimento tácito deles, além de dar autonomia e espaço para que eles coloquem a criatividade em prática.

Ainda, uma última forma de se fortalecer a Política, para além do Ciclo e do Prêmio, e ainda promover a criação da cultura da inovação no Estado é por meio da Comunidade de Simplificação, lançada em agosto de 2017 e citada neste estudo. O objetivo dela é funcionar como uma rede de inovação que promoverá o diálogo e a cooperação entre atores do setor público interessados no tema, tendo como consequência a promoção da cultura da inovação no Estado. Estudar a Comunidade daqui alguns anos, quando ela já estiver consolidada e produzindo resultados consistentes, será um meio de analisar a inovação na gestão pública do Estado e o relacionamento dos atores envolvidos nos processos inovadores estaduais.

A inovação no setor público ainda é algo pouco explorado, como visto ao longo desta pesquisa, por isso, seria interessante ampliar a abrangência deste estudo para outros órgãos e outras entidades estaduais, a fim de conhecer e analisar as práticas e ações de inovação na gestão pública que ocorrem independentemente dos projetos inovadores provenientes do Prêmio Inova e do Ciclo da Inovação. Outra possibilidade de estudo seria resgatar todos os projetos inovadores propostos desde o 1º Prêmio Excelência, passando pelo Ciclo da Inovação, até o Prêmio Inova mais recente, investigar a destinação deles e os possíveis resultados produzidos, a fim de estabelecer um panorama da inovação na gestão pública do Estado de Minas Gerais a partir de mecanismos inovadores como estes. Além disso, seria relevante refazer este estudo quando já existirem mais edições do Prêmio Inova, quando ele já estiver mais consolidado e produzindo mais resultados, visto que o Prêmio ainda é muito recente.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Papel estratégico de recursos humanos**. 1987. São Paulo. 262 f. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1987. In: PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do laboratório Herbarium. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, Antônio. O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, Portugal, v. 13, n. 2, p. 7-28, 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n1/a02v13n1>>. Acesso em: 17 out. 2017.

BONTIS, Nick. (2001). Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**, Vol.3, pp. 41-60. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org>. Acesso em: 17 out. 2017.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública ENAP. Edital ENAP n. 15/2016, de 31 de outubro de 2016. Regulamento o 21º Concurso Inovação no Setor Público. **Diário Oficial da União**. Brasília-DF. 2016. Disponível em: <<https://inovacao.enap.gov.br/21o-concurso/edital/>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Rede de Inovação no Setor Público**. Brasília-DF, 2017. Disponível em: <<http://redeinovagov.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

CHESBROUGH, Henry. Caminho Aberto para o Futuro. **Revista Petrobrás**, Rio de Janeiro, n. 61, p. 24-26, 2011. Disponível em <<http://issuu.com/petrobrasmagazine/docs/petrobrasmagazine61>>. Acesso em: 20 out. 2017.

DE LEEDE, Jan; LOOISE, Jan Kees. Innovation and HRM: towards an integrated framework. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 14, n. 2, p. 108-117, June 2005. Disponível em:<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc>>. Acesso em: 15 out. 2017.

DRAIBE, Sônia; RIESCO, Manuel. Estado de Bem-Estar Social e estratégias de desenvolvimento na América Latina: um novo desenvolvimentismo em gestação?.

Sociologias, Porto Alegre, ano 13, nº27, p. 220-254, maio/ago. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/v13n27/a09v13n27.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2017.

FAGERBERG, Jan. Innovation: A guide to the Literature. Center of Technology, Innovation and Culture. **Oslo University**. 2003. Disponível em: < <https://smartech.gatech.edu/handle/>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação Pública. **Revista GV-executivo**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 41-45, 2005.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador, Brasil, 27-30 Outubro, 2009.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. The economics of industrial innovation. **Psychology Press**, 1997. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books> >. Acesso em: 18 jun. 2017.

LÖNNQVIST, Antti. **Measurement of intangible success factors**: case studies on the design, implementation and use of measures. 2004. 267f. Doctoral dissertation, Tampere University of Technology: Publication 485. Tampere, Finland. Disponível em:< <https://tutcris.tut.fi/portal/files/2017072/lonnqvist.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

MINAS GERAIS. Decreto 44.077 de 21 de julho de 2005. Cria o "Prêmio Excelência em Gestão Pública" no âmbito do Poder Executivo Estadual. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

MINAS GERAIS. Lei 21.967, de 12 de janeiro de 2016. Atualiza o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2016-2027 – e dá outras providências. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2016a. Disponível em:< <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/>>. Acesso em: 29 out. 2017.

MINAS GERAIS. Lei 22.257, de 27 de julho de 2016. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2016b. Disponível em: < <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

MINAS GERAIS. Lei Delegada 180, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2011.

Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

MINAS GERAIS. Lei Orçamentária Anual 2014. Revisão do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG 2012-2015, Exercício 2014. **Imprensa oficial de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2014a. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/loa_lei_orcamentaria_anual/loa_2014/FINAL_REF_Volume_I_LOA.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Balanco Anual Descomplicar 2012**. Belo Horizonte, 2012a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Balanco Anual Descomplicar 2013**. Belo Horizonte, 2013a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Balanco Anual Descomplicar 2014**. Belo Horizonte, 2014b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado e Planejamento e Gestão. **Choque de Gestão 10 anos**. Belo Horizonte, 2013b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Ciclo da Inovação**, Belo Horizonte, 2017a. Disponível em: <<http://www.seplag.mg.gov.br/pagina/gestao-governamental/inovacao/ciclo-da-inovacao>>. Acesso em: 20 out. 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Ciclo da inovação na gestão pública estadual**, Belo Horizonte, 2013c: manual em word.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Edital SEPLAG/SCPRH Nº. 01/2016, de 09 de maio de 2016. Regulamenta o 1º Prêmio Inova Minas Gerais. **Imprensa oficial de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2016c. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/181846>>. Acesso em: 15 out. 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Edital SEPLAG/SCPRH Nº. 01/2017, de 09 de maio de 2017. Regulamenta o 2º Prêmio Inova Minas Gerais. **Imprensa oficial de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2017b. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/181846>>. Acesso em: 20 out. 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Projeto de inovação na gestão pública do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2012b: apresentação institucional em Power Point.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Relatório Executivo Descomplicar 2007-2010**. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Relatório final da reformulação do Ciclo da Inovação**, Belo Horizonte, 2015: relatório institucional em Word.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução SEPLAG nº 53, de 24 de julho de 2012. Dispõe sobre a Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. **Imprensa Oficial de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2012c. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/legislacao/resolucoes/>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

OCDE. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3ª ed. 2004. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do laboratório Herbarium. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

SALGADO, Lúcia Helena. Caos aéreo e tragédia dos comuns: falhas de mercado e de governo. **Repositório do Conhecimento do IPEA**, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1566>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

SÃO PAULO. Decreto 53.963, de 21 de janeiro de 2009. Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá outras providências. **Diário Oficial de São Paulo**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/decreto-n%c2%ba-53-963-de-21-de-janeiro-de-2009/>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SÃO PAULO. Rede Paulista de Inovação em Governo iGovSP. **Secretaria de Governo**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/a-rede/>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SCHUMPETER, Joseph. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Amanda Dias da. **Inovação aberta na gestão pública de Minas Gerais**. 2013. 88f. Monografia. (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2013.

SILVA, Amanda Dias da; SILVA, Cíntia Santana e; Miranda, Débora Silva de. O Ciclo da Inovação do estado de Minas Gerais: uma experiência de inovação aberta na gestão pública. **X Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília-DF, 2017. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-28_01.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNOB, Raoni Barros; SALERNOC, Mário Sérgio. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_0750-12.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2017.

SIMÕES, André Felipe. **O transporte aéreo brasileiro no contexto e mudanças Climáticas globais: emissões de CO2 e alternativas de mitigação**. 2003. 321 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. UFRJ, 2003.

TANGARI, Milla Fernandes Ribeiro; GONÇALVES, Renata Aparecida. Política de Inovação na Gestão pública do Estado de Minas Gerais. **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília-DF, n.49, Junho 2012. Disponível em < <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

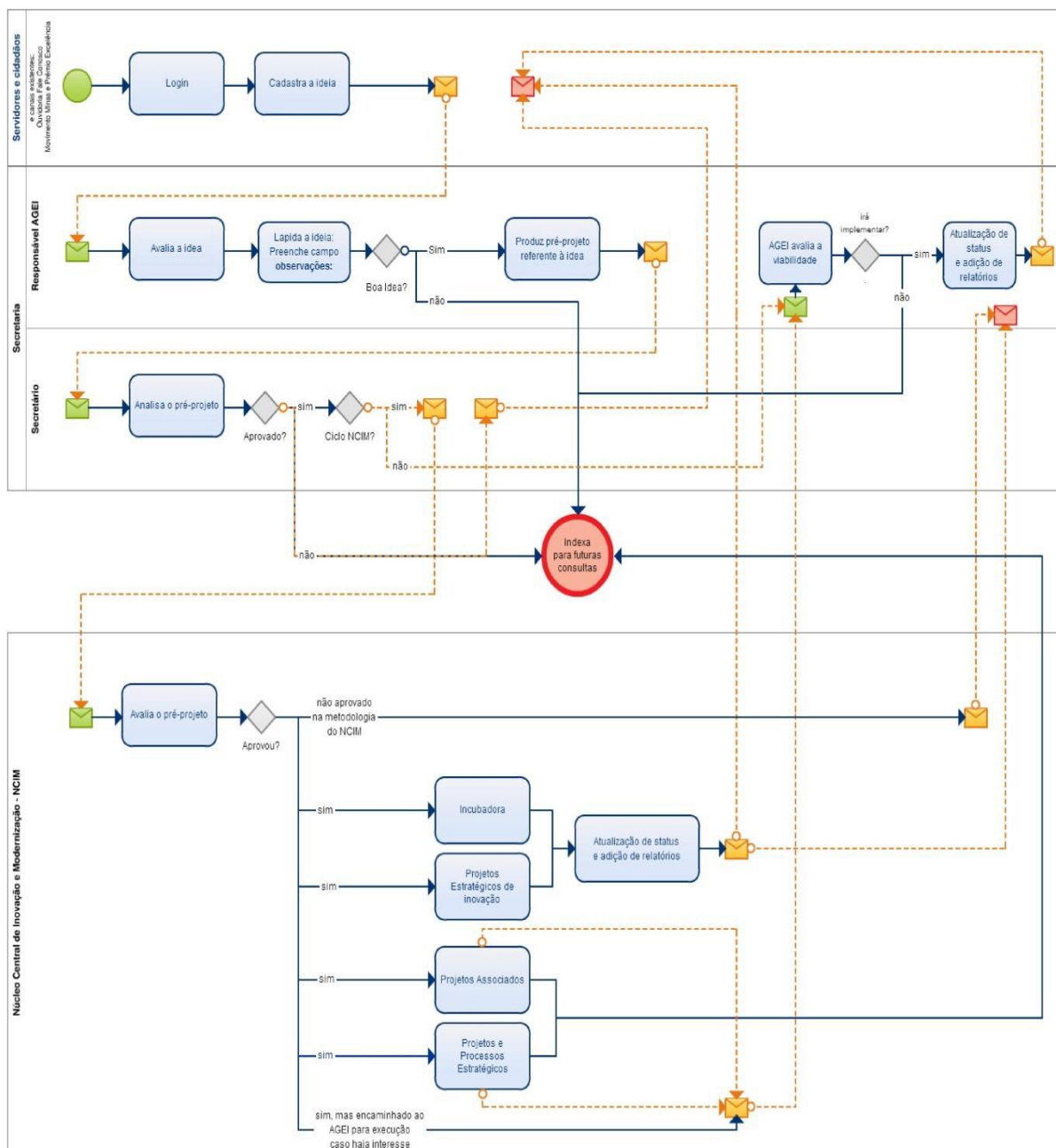
TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed, Porto Alegre, Bookman, 2008.

VALLE, Afonso Celso Corrêa de Araújo. Metodologia de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais. **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília-DF, 2012.

VIARO, Mário Eduardo. In: TREVISAN, Rosana. **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Ed. Melhoramentos, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

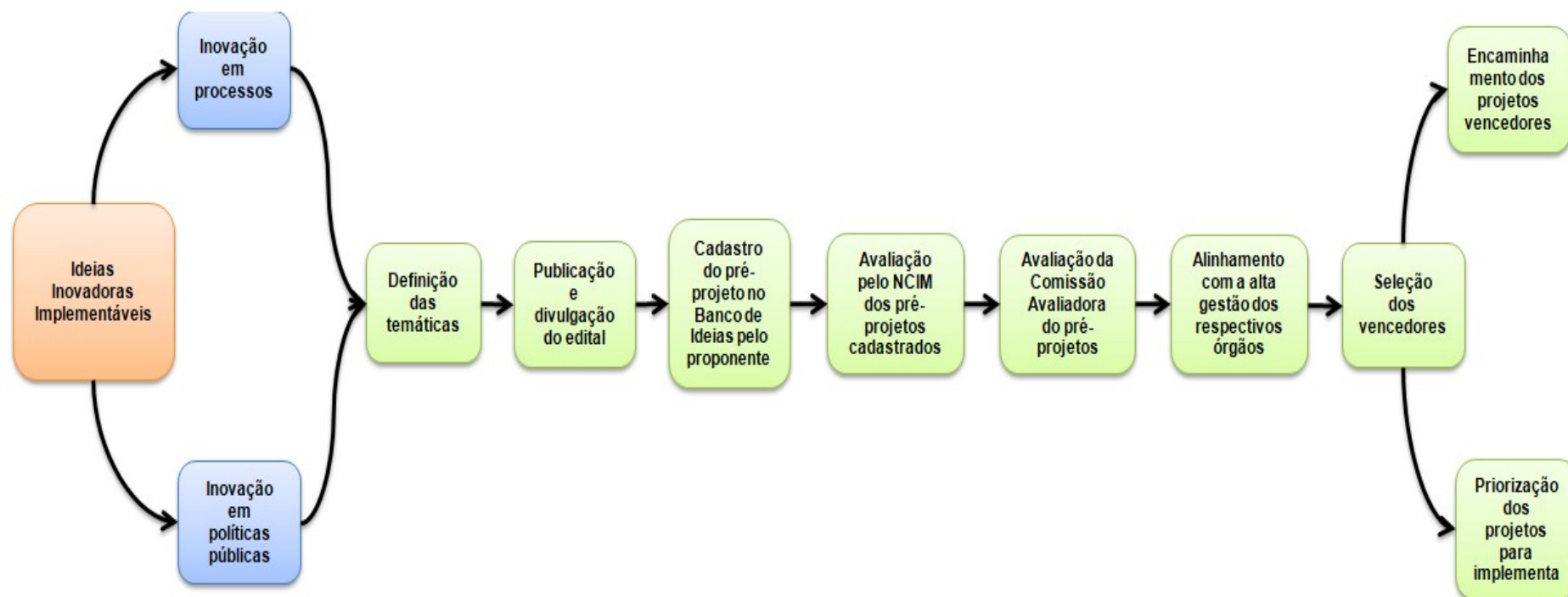
VILHENA, Renata Maria Paes de. **Equilíbrio fiscal, inovação e parcerias: pilares da reforma administrativa empreendida em Minas Gerais**. 2014. Disponível em: < <http://banco.consad.org.br>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

ANEXO A – FLUXOGRAMA DO CICLO DA INOVAÇÃO DE 2012 A 2014



Fonte: Silva, 2013.

ANEXO B – FLUXOGRAMA DO CICLO DA INOVAÇÃO E DO PRÊMIO INOVA 2016 E 2017



Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevista NCIM

Identificação

- 1) Nome
- 2) Formação acadêmica
- 3) Cargo e função
- 4) Setor atual
- 5) Tempo de serviço no setor atual
- 6) Tempo de serviço no estado

Cultura da Inovação

- 7) Como você percebe a cultura de inovação no estado? E no NCIM?
- 8) Quais os incentivos e as barreiras à inovação você enxerga para o setor público?

Política de Inovação na Gestão Pública do estado de Minas Gerais

- 9) A Política da Inovação contribui para a inovação no Estado?
- 10) A Política da Inovação trouxe mudanças para a Administração Pública de MG? Quais? Foram positivas/negativas?
- 11) A Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de MG é efetiva?
- 12) Houve ou ainda há dificuldades para implantação da Política? Quais?
- 13) Como fortalecer a Política?
- 14) Houve mudanças na coordenação/gestão dos projetos após a publicação da Política? Quais?

Ciclo da Inovação

- 15) Houve mudanças na coordenação/gestão dos projetos após a implantação do Ciclo da Inovação? Quais?
- 16) Quando da época da Publicação da Política as mudanças – inovações – ocorriam mais facilmente, havia mais resultados positivos ou negativos?

Prêmios Excelência e Inova

- 17) Quais diferenças você enxerga entre o Prêmio Excelência e o Prêmio Inova?
- 18) Como se deu a transição entre os Prêmios Excelência e Inova?

- 19) As mudanças entre os Prêmios foram positivas/negativas?
- 20) Houve mudanças na coordenação/gestão dos projetos depois da fusão do Ciclo com o Prêmio?
- 21) Como é a relação entre a Política e o Ciclo; a Política e o Prêmio; e o Ciclo e o Prêmio?
- 22) Como você vê a iniciativa do Prêmio Inova para os servidores, para o estado e para a sociedade mineira? Há inovação, na prática, proveniente do Prêmio Inova?
- 23) Na sua percepção, o Prêmio Inova contribui para estimular a inovação em Minas Gerais?
- 24) Qual(is) sugestões você proporia para melhoria do Prêmio Inova e para implantar a cultura da inovação no estado de Minas Gerais?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS

Questionário

Identificação

- 1) Formação acadêmica
- 2) Superior completo
- 3) Superior incompleto
- 4) Ensino Médio completo
- 5) Ensino Médio incompleto
- 6) Ensino Fundamental completo
- 7) Ensino Fundamental incompleto
- 8) Cargo/Função
- 9) Função atual
- 10) Setor atual
- 11) Tempo de serviço no setor atual
 - a) Menor que 2 anos
 - b) 2 a 5 anos
 - c) 6 a 13 anos
- 12) Tempo de serviço no Estado
 - a) Menor que 2 anos
 - b) 2 a 5 anos
 - c) 6 a 13 anos

Desdobramentos da Política de Inovação na Gestão Pública do estado de Minas Gerais

13) Você já participou do Prêmio Inova Minas Gerais ou do Prêmio Excelência em Gestão Pública? Qual(is) Prêmio(s) e qual(ais) edição(ões)? (Marque quantas opções forem necessárias)

- 2º Prêmio Inova – 2017
- 1º Prêmio Inova – 2016
- 9º Prêmio Excelência – 2014
- 8º Prêmio Excelência - 2013
- 7º Prêmio Excelência - 2012
- 6º Prêmio Excelência - 2011
- 5º Prêmio Excelência - 2010
- 4º Prêmio Excelência - 2009
- 3º Prêmio Excelência - 2008
- 2º Prêmio Excelência - 2006
- 1º Prêmio Excelência – 2005

14) Você já foi finalista ou premiado em edições anteriores de algum dos Prêmios? Qual(is) Prêmio(s) e qual(ais) edição(ões)? (Marque quantas opções forem necessárias)

- 1º Prêmio Inova – 2016
- 9º Prêmio Excelência – 2014
- 8º Prêmio Excelência - 2013
- 7º Prêmio Excelência - 2012
- 6º Prêmio Excelência - 2011
- 5º Prêmio Excelência - 2010
- 4º Prêmio Excelência - 2009
- 3º Prêmio Excelência - 2008
- 2º Prêmio Excelência - 2006
- 1º Prêmio Excelência – 2005

15) Em qual(is) categoria(s)/modalidade(s) dos Prêmios você inscreveu seu projeto? (Marque quantas opções forem necessárias)

- Experiências e/ou iniciativas de sucesso implementadas ou em processo de implementação
- Experiências e/ou ideias inovadoras implementáveis

- 16) Se você já participou de alguma das duas edições do Prêmio Inova Minas Gerais, qual foi a sua motivação para se inscrever?
- 17) Seu projeto foi implementado? Se sim, você percebeu mudanças no local da implementação?
- 18) De que maneira o Prêmio Inova contribui para os servidores, para o Estado e para a sociedade mineira?
- 19) O Prêmio Inova contribui para estimular a inovação no Estado de Minas Gerais? Como?
- 20) Se você já participou de ambos os Prêmios - Excelência e Inova Minas Gerais -, quais diferenças você percebe entre eles?
- 21) Você percebe mudanças entre as duas edições do Prêmio Inova? Quais?
- 22) Você participaria novamente do Prêmio Inova? Justifique.
- 23) Você possui sugestões para melhoria do Prêmio Inova? Quais?