



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

CAROLINA TEIXEIRA DE MIRANDA LINS

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS: ANÁLISE DE
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS RELACIONADAS ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS**

João Pessoa

2023

CAROLINA TEIXEIRA DE MIRANDA LINS

INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS: ANÁLISE DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS RELACIONADAS ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Relatório técnico apresentado à banca do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA).

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L759i Lins, Carolina Teixeira de Miranda.

Inovação em organizações públicas brasileiras :
análise de práticas organizacionais relacionadas às
competências coletivas / Carolina Teixeira de Miranda
Lins. - João Pessoa, 2023.

114 f. : il.

Orientação: Wagner Soares Fernandes dos Santos.
Relatório Técnico (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Competências coletivas - Setor público. 2.
Inovação - Organizações públicas. 3. Práticas
organizacionais. 4. Prêmio de inovação. I. Santos,
Wagner Soares Fernandes dos. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35.085(043)

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO (A) **CAROLINA TEIXEIRA DE MIRANDA LINS** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 30 dias do mês de junho do ano de 2023, às 9h, no ambiente virtual hospedado no Skype, acessível pelo endereço eletrônico <https://join.skype.com/cJwW2TSctQBI>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **CAROLINA TEIXEIRA DE MIRANDA LINS**, matrícula **20211017003**, intitulada: "**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS: ANÁLISE DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS RELACIONADAS ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS**", Estavam presentes os Professores Doutores: Wagner Soares Fernandes dos Santos – UFPB – Presidente/Orientador, Gabriela Tavares dos Santos – UFPB – Examinadora Interna, Anielson Barbosa da Silva – UFPB – Examinador Externo, Aurora Carneiro Zen - UFRGS – Examinadora Externa, Lana Montezano da Silva - IDP – Examinadora externa. O Professor Wagner Soares Fernandes dos Santos- na qualidade de Orientador, declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra à Mestranda, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, a Mestranda respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo Orientador, que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: Revisar os objetivos específicos; Aprofundar o estudo sobre práticas no Referencial Teórico; Detalhar o processo de coleta de dados; Revisar a classificação das práticas; Inserir reflexões derivadas da pesquisa e implicações gerenciais nas Considerações Finais; Verificar demais considerações nos relatórios enviados pelos membros.

Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) Wagner Soares Fernandes dos Santos apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Társis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 30 de junho de 2023.

Wagner Soares Fernandes dos Santos

Presidente/Orientador
Documento assinado digitalmente



LANA MONTEZANO DA SILVA
Data: 24/07/2023 12:12:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Lana Montezano da Silva

Examinadora Externa

Gabriela Tavares dos Santos

Examinadora Interna

Documento assinado digitalmente
 AURORA CARNEIRO ZEN
Data: 28/07/2023 18:32:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Aurora Carneiro Zen

Examinadora Externa

Anielson Barbosa da Silva

Examinador Externo

Carolina Teixeira de Miranda Lins

Mestranda

Tales Társis Dantas Vieira
Secretário do Curso

Emitido em 30/06/2023

ATA Nº 0/2023 - CCSA - DA (11.01.13.03)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 04/08/2023 00:46)

ANIELSON BARBOSA DA SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2285466

(Assinado digitalmente em 03/08/2023 21:32)

WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2665486

(Assinado digitalmente em 04/08/2023 07:43)

GABRIELA TAVARES DOS SANTOS
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1157816

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **0**, ano: **2023**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **03/08/2023** e o código de verificação: **ec447c1715**

Emitido em 30/06/2023

ATA Nº 00/2023 - MPGOA (11.01.18.32)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 07/08/2023 10:52)
CAROLINA TEIXEIRA DE MIRANDA LINS
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
3158078

(Assinado digitalmente em 07/08/2023 09:41)
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA
SECRETARIO
2385959

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
00, ano: **2023**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **07/08/2023** e o código de verificação: **fa46ec5aa4**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo sustento em todos os momentos da vida e por alimentar a minha fé na certeza de que “há um tempo certo para todo propósito debaixo do céu” (Ec. 3:1).

Aos meus pais e irmão, por todo amor e carinho, e à minha mãe pelo suporte e cuidado incansavelmente dispensados, em especial durante os períodos mais corridos e intensos do mestrado.

Ao meu esposo, agradeço por todo amor, compreensão, ajuda, incentivo e sorrisos durante toda a trajetória, fundamentais para que esta pesquisa pudesse ser concluída.

A toda minha família e amigos: cada um contribuiu à sua maneira para que essa trajetória fosse percorrida de maneira mais leve.

Ao meu orientador, pelo apoio, disponibilidade e paciência incessantes, pela tranquilidade durante os meus momentos de preocupações e incertezas e pelo auxílio prestado desde o início do mestrado.

Aos membros da banca, pelas valiosas contribuições e pelo carinho ao tecer recomendações e apontar correções e direcionamentos.

A todos do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, professores e servidores, e colegas da turma 12, pelo auxílio fornecido e por proporcionarem, nesses dois anos, tantos momentos de aprendizagem e de crescimento pessoal e profissional.

Aos chefes e colegas do Departamento de Economia – CCSA/UFPB pelo apoio e disponibilidade em ajudar.

Aos entrevistados, que dispuseram de seu tempo para compartilhar suas experiências e contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa.

A todos aqueles que de alguma forma colaboraram para a conclusão deste trabalho e fazem parte da minha vida, me ajudando, encorajando e inspirando a buscar todos os meus objetivos. Gratidão!

RESUMO

As organizações públicas vêm adotando progressivamente a inovação com a finalidade de enfrentar os desafios e proporcionar aos cidadãos uma prestação de serviços com melhor qualidade e eficiência. Para isso, torna-se fundamental desenvolver competências voltadas à inovação. Esta pesquisa partiu de um modelo de competências multinível, proposto por Montezano (2021) e analisou equipes premiadas no Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Enap. Buscou verificar as competências coletivas e identificar práticas organizacionais voltadas à inovação e que fossem relacionadas àquelas. Nesse contexto, a pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, em um estudo de casos múltiplos, com triangulação de dados obtidos em 14 entrevistas e 19 relatórios das equipes premiadas. Como resultados, foram observadas as 18 competências coletivas validadas por Montezano (2021) e identificadas como práticas organizacionais relacionadas: o incentivo à inovação, o suporte organizacional, o estabelecimento de parcerias, de redes formais e informais, bem como a realização de treinamentos e capacitações. Diante disso, espera-se contribuir para ações de desenvolvimento e fortalecimento de práticas organizacionais e competências coletivas fundamentais para ações inovativas, viabilizando-se melhorias nos processos de trabalho e na prestação de serviços públicos mais eficientes e eficazes à sociedade.

Palavras-chaves: inovação; setor público; práticas organizacionais; competências coletivas; prêmio de inovação.

ABSTRACT

Public organizations have been progressively adopting innovation in order to face challenges and provide citizens with better quality and efficient service delivery. For this, it is essential to develop competences focused on innovation. This research started from a model of multilevel competences, proposed by Montezano (2021) and analyzed award-winning teams in the Public Sector Innovation Contest, promoted by Enap. It sought to verify collective competences and identify organizational practices aimed at innovation and that were related to them. In this context, the research used a qualitative approach, in a study of multiple cases, with triangulation of data obtained from 14 interviews and 19 reports from the awarded teams. As a result, the 18 collective competencies validated by Montezano (2021) were observed and identified as organizational practices related: encouraging innovation, organizational support, establishing partnerships, formal and informal networks, as well as conducting training and capacity building. In view of this, it is expected to contribute to actions for the development and strengthening of organizational practices and fundamental collective skills for innovative actions, enabling improvements in work processes and the provision of more efficient and effective public services to society.

Keywords: innovation, public sector, organizational practices, collective competences; innovation award.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida da inovação

Figura 2 - Dimensões do Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora para o Brasil

Figura 3 – Trajetória da pesquisa

Figura 4 – Ciclos da análise da pesquisa

Figura 5 – Vínculos entre práticas organizacionais e competências coletivas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de inovação no setor público

Quadro 2 – Ações da OECD para o desenvolvimento de governos inovadores

Quadro 3 – Tipologias da inovação no setor público

Quadro 4 – Dimensões do GESPublin

Quadro 5 – Conceitos de competências coletivas/coletivas

Quadro 6 - Competências coletivas propostas por Lana Montezano

Quadro 7 – Equipes participantes da pesquisa

Quadro 8 - Autores de referência para elaboração do roteiro de entrevista.

Quadro 9 – Síntese das práticas organizacionais

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Levantamento de artigos na base de dados *Web of Science*

Tabela 2 – Amostra de artigos excluídos da base inicial divididos por subtemas

Tabela 3 – Quantitativos de artigos divididos por subtemas

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDP	Comitê Deliberativo do Programa
Detran-MG	Departamento de Trânsito de Minas Gerais
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GESPUBLIN	Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora
HCPA	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
IN	Instrução Normativa
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
PCMG	Polícia Civil de Minas Gerais
PIB	Produto Interno Público
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
RPA	Robotic Process Automation
SEGER	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (ES)
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEF/MG	Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UEP	Unidade Executora do Programa
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UTI	Unidade de Terapia Intensiva
VPN	Virtual Private Network

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	INOVAÇÃO	17
2.2	INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	20
2.3	COMPETÊNCIAS.....	26
2.4	COMPETÊNCIAS COLETIVAS.....	27
2.5	COMPETÊNCIAS COLETIVAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	30
3	PERCURSO METODOLÓGICO	37
3.1	– CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2	–SUJEITOS DA PESQUISA.....	38
3.3	– ASPECTOS ÉTICOS	40
3.4	– PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	40
3.5	– PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	45
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1	COMPETÊNCIAS COLETIVAS.....	47
4.1.1	Diagnóstico e Prognóstico.....	47
4.1.2	Pesquisa.....	49
4.1.3	Seleção de ideias/projetos	50
4.1.4	Multiprofissionalidade	52
4.1.5	Planejamento de trabalho	53
4.1.6	Gestão de projetos	55
4.1.7	Flexibilidade da equipe	57
4.1.8	Tomada de decisão colaborativa	58
4.1.9	Estratégias de Comunicação.....	60
4.1.10	Solução de problemas.....	62
4.1.11	Colaboração.....	63
4.1.12	Cocriação.....	64

4.1.13 Gestão de conflitos	66
4.1.14 Ideação	67
4.1.15 Experimentação	68
4.1.16 Mobilização do Ecossistema de Inovação.....	69
4.1.17 Gestão de resultados e impactos.....	70
4.1.18 Gestão do conhecimento	72
4.2 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS RELACIONADAS A COMPETÊNCIAS COLETIVAS PARA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS	73
4.2.1 Incentivo à inovação.....	73
4.2.2 Suporte organizacional.....	75
4.2.3 Estabelecimento de parcerias	77
4.2.4 Realização de treinamentos e capacitações	79
4.2.5 Estabelecimento de redes formais e informais	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	95
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	96
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	98
APÊNDICE D - MODELO DE E-MAIL CONVIDANDO ESPECIALISTAS PARA VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	101
APÊNDICE E – E-MAIL SOLICITANDO COLABORAÇÃO DA ENAP	102
APÊNDICE F– MODELO DE E-MAIL CONVIDANDO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	103
APÊNDICE G – FORMULÁRIO INFORMANDO ACEITAÇÃO EM CONTRIBUIR COM A PESQUISA, PERFIL DO RESPONDENTE E DATA PARA AGENDAMENTO DE ENTREVISTA	104
APÊNDICE H – LEVANTAMENTO DE LITERATURA REALIZADO.....	108

1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam empreender transformações na forma como prestam os serviços e desenvolvem seus produtos e processos. A inovação se configura como elemento central para uma boa administração e contribui para o alcance de desempenho organizacional satisfatório.

Apesar de os estudos iniciais sobre o tema indicarem que tais transformações eram necessidades das organizações privadas, tem-se que não são exclusividade delas (CAVALCANTE *et al.*, 2017), visto que o investimento em inovação por parte do setor público permite alcançar melhores resultados na prestação de serviços para os cidadãos e novas maneiras de solucionar questões (POTTS; KASTELLE, 2010), além de satisfatório desempenho organizacional, inclusive em conjunturas de escassez de recursos (CAVALCANTE *et al.*, 2017).

Assim, a inovação no setor público tem sido objeto de atenção por parte de pesquisadores e profissionais que anseiam por melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e satisfação do usuário, os quais são consequências das atividades inovativas (OECD, 2005). Outrossim, pesquisas recomendam que se busque identificar as variáveis que influenciam, positiva ou negativamente, a inovação em organizações públicas. Isso porque os desafios a serem superados na Administração Pública são multifacetados e dinâmicos (BERGUE, 2019), sendo necessário compreender as complexidades e limitações envolvidas, e analisá-las sob diferentes perspectivas e contribuições.

O modelo de gestão pública inovadora para o Brasil (GESPUBLIN), desenvolvido por Isidro (2018) é uma referência, que apregoa a observância de quatro dimensões para uma efetiva implementação de inovação no setor público – ambiente, capacidade, atividades e resultados. Tal modelo foi desenvolvido especificamente para o setor público brasileiro e o autor apresenta as competências como antecedentes para inovação nas organizações públicas.

Referida relação entre competências e inovação se insere no contexto dos facilitadores e barreiras da inovação no setor público, em que diversos estudos (ISIDRO-FILHO, 2017; CINAR; TROTT; CASTRO *et al.*, 2017; SIMMS, 2018; SANTOS; SANO; SOUZA, 2019) apontam o desenvolvimento de competências e o trabalho em equipe como variáveis facilitadoras do sucesso da implementação de inovações.

Dessa maneira, a fim de atender as demandas da sociedade e as mudanças necessárias ao alcance de melhor eficiência na prestação dos serviços, o desenvolvimento de uma gestão por competências torna-se uma ferramenta fundamental para a administração pública federal atingir tais objetivos (SILVA; BISPO; PEREIRA, 2021).

O Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, passou a explicitar o seguinte objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração” (BRASIL, 2019, p. 1).

Ademais, ressalta-se que a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 define as competências de liderança para o servidor público, dentre as quais se insere a competência de inovação, bem como as competências transversais do setor público, em que está enumerado o trabalho em equipe (BRASIL, 2021).

Quanto aos modelos de competências disponíveis na literatura, destaca-se o proposto por Lana Montezano (2021), que fez uma análise multinível de competências para inovação e, no nível de equipes, agrupou 18 competências relacionadas à inovação, a partir das quais pretende-se verificar as relações entre práticas e competências coletivas voltadas à inovação analisando-se equipes premiadas no Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Dessa maneira, busca-se, com esta pesquisa, responder a seguinte questão: **quais são as práticas organizacionais que estão mobilizadas para o desenvolvimento de competências coletivas para a inovação em organizações públicas brasileiras?**

Almeja-se, portanto, verificar quais são as ligações das práticas com as competências coletivas e, assim, contribuir para ações de desenvolvimento e fortalecimento das competências que são fundamentais para ações inovativas que viabilizem melhorias nos processos de trabalho e na prestação de serviços públicos mais eficientes e eficazes à sociedade.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas organizacionais mobilizadas para o desenvolvimento de competências coletivas para inovação no setor público brasileiro.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Verificar as competências coletivas relevantes para a inovação em equipes premiadas em organizações públicas brasileiras
- 2) Identificar práticas organizacionais que contribuem para a inovação no contexto de equipes que receberam prêmios de inovação.
- 3) Indicar os vínculos entre práticas organizacionais e competências coletivas para inovação.

1.2 JUSTIFICATIVA

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2015) esclareceu que os governos estão sendo impulsionados a inovar, seja no modo de seu funcionamento, nos serviços prestados, na forma que interagem com a sociedade civil. Isso decorre do contexto do mundo em rede e globalizado, das novas tecnologias e das expectativas dos cidadãos.

Dessa forma, recomendou, em publicação específica sobre esse tema (OECD, 2015), o estabelecimento de um modelo de competências aos servidores e às lideranças que propiciem a inovação nas organizações públicas. Esta pesquisa visa contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a temática e identificar evidências de validade de práticas organizacionais e comportamentos de equipes para inovação.

A opção de utilizar as práticas organizacionais como fatores a serem verificados se deve a natureza das competências, já que essa última é um evento encoberto não passível de observação direta. Porém, as práticas organizacionais são passíveis de observação e permitem identificar a sua relação com as competências coletivas às quais estejam vinculadas.

A escolha pelo nível das equipes se deu em função da revisão de literatura indicar poucas pesquisas científicas que as contemplassem (CAVALCANTE; GOELLNER; MAGALHÃES, 2019; LIMA; SILVA, 2015; MONTEZANO, 2021) ou a ausência de estudos que definissem as competências coletivas para a inovação, dentro do setor público (MONTEZANO, 2021). Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019), complementam essa compreensão, ressaltando a necessidade de se promover investigações sobre os perfis das equipes que atuam com inovação a fim de viabilizar melhorias na gestão e nas ações de políticas públicas.

Ressalta-se que, apesar dos avanços dos estudos envolvendo tais temas, percebe-se a necessidade de pesquisas que reforcem o alinhamento entre teorias e práticas que conectem inovação e competências (ARAÚJO; SILVA; BRANDÃO, 2015), bem como a identificação de práticas relacionadas às competências ligadas à inovação (MONTEZANO, 2021).

Dessa forma, a relevância acadêmica desta pesquisa consiste no aprimoramento dos estudos envolvendo as temáticas, bem como identificação de práticas organizacionais associadas às competências coletivas voltadas à inovação, a partir de recente modelo proposto, o que viabiliza a aplicação de seus resultados ao contexto das atividades profissionais.

Ademais, a proposição desta investigação surgiu da busca, pessoal e profissional, por uma melhor compreensão quanto às práticas organizacionais relacionadas a competências coletivas voltadas à inovação. Isso ancorado no fato de que, ao longo de sua trajetória profissional, a pesquisadora percebeu a importância de uma equipe bem estruturada e capacitada para atingir os objetivos da organização, bem como a necessidade de ações inovadoras para viabilizar melhorias na eficiência e na qualidade dos serviços prestados à sociedade na realidade contemporânea.

Outrossim, no contexto do serviço público brasileiro, verifica-se o direcionamento à eficiência e inovações a partir de algumas iniciativas, a exemplo do Concurso Inovação promovido pela ENAP, do programa de desenvolvimento de capacidades para transformação digital no Poder Executivo Federal (Capacita Gov.br) e dos laboratórios de inovação, regulamentados pela lei federal nº 14.129/2021.

Quanto ao Concurso Inovação no Setor Público, cujas equipes premiadas serão objeto de estudo desta pesquisa, destaca-se que esse evento possui o propósito de incentivar a inovação visto que valoriza as equipes de servidores públicos que se reinventam no desenvolvimento das atividades laborais cotidianas, possibilitando melhorias na gestão das organizações.

Sob a perspectiva social, a pesquisa pode subsidiar determinadas práticas organizacionais, contribuir para estimular equipes de trabalho a desenvolverem competências inovativas e, assim, possibilitar melhor desempenho das organizações públicas, colaborando para a ampliação da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços e no desenvolvimento de processos e procedimentos institucionais.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em cinco seções. A primeira consiste na introdução, em que são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, além da justificativa da pesquisa. A segunda seção apresenta o referencial teórico, em que se desenvolve a temática envolvendo inovação, inovação no setor público, competências, competências coletivas, abordando-se, ainda, as práticas organizacionais. Na terceira seção se descreve o percurso metodológico, caracterizando a pesquisa, apresentando-se os sujeitos da pesquisa, a coleta e os procedimentos de análise de dados. Na quarta seção passa-se à apresentação e análise dos resultados diante da compreensão exposta na fundamentação teórica e em conformidade com a proposta apresentada nos objetivos de pesquisa. A quinta seção, por fim, traz as considerações finais desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que fundamenta o presente estudo e contribui para o desenvolvimento da pesquisa e análise dos resultados envolve os temas de inovação e competências. Para isso, o capítulo será estruturado em cinco partes: (i) inovação; (ii) inovação no setor público; (iii) competências; (iv) competências coletivas e, por fim, (v) competências coletivas e práticas organizacionais voltadas à inovação no setor público, articulando-se os assuntos centrais da pesquisa.

2.1 INOVAÇÃO

As pesquisas pioneiras envolvendo o assunto objetivavam relacionar a inovação tecnológica com o desenvolvimento econômico. Todavia, com o passar do tempo e o aumento do interesse no estudo da inovação em diversos setores, surgiram diversas definições, cujo enfoque varia a depender da área estudada – Economia, Administração, Psicologia (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Assim, é possível encontrar conceitos variados sobre a inovação, a depender da perspectiva sob análise.

A presente pesquisa ressalta a definição desenvolvida pela OECD que destaca a relevância da inovação para as economias baseadas no conhecimento, considerando-a como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2005, p. 31).

Referidas tipologias de inovação apontadas no Manual de Oslo (OECD, 2005) são descritas a seguir:

- Inovação em produto: relaciona-se à inserção de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado quanto às suas características ou usos;
- Inovação de processo: relaciona-se à adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo a produção e disponibilização de produtos. Tais métodos podem envolver equipamentos que otimizem e acelerem a produção e agilizem a entrega do produto;
- Inovação organizacional: implementação de novos ou significativamente melhorados métodos de organização. Relaciona-se a mudanças no *layout*, nas práticas negociais, no ambiente do trabalho e nas relações da organização;

- Inovação em marketing: relaciona-se às formas de melhor atender às demandas dos consumidores e à recolocação do produto no mercado. Possui grande relevância para a organização como um todo, pois possibilita a análise do impacto e da interação com os demais tipos de inovação.

Gilbert (1994) destaca que a inovação pode ser dividida em incremental e radical. Esta última é marcada pela descontinuidade das tecnologias existentes e pela ruptura dos processos e produtos utilizados. A inovação incremental, por sua vez, implica em pequenas modificações, sucessivas e cotidianas, nos produtos, processos e serviços, a fim de melhorar seu desempenho.

Além desta, outra classificação foi proposta por Meeus e Edquist (2006) focando na complexidade verificada no contexto dos serviços públicos:

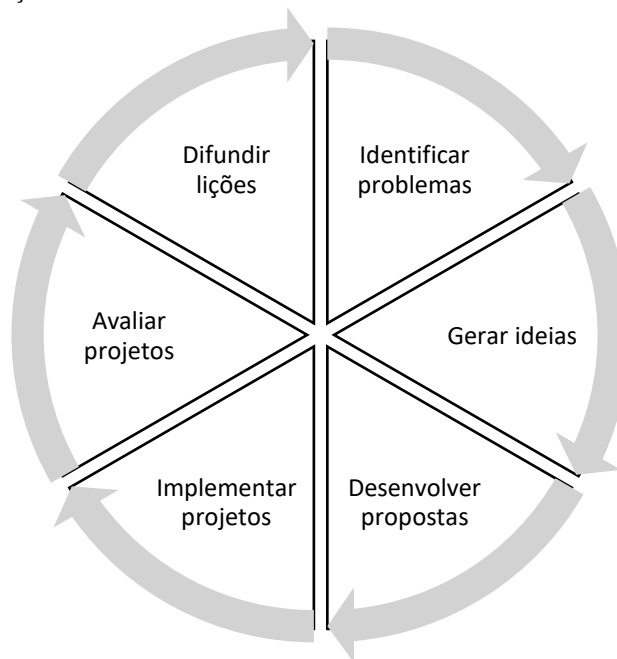
- 1) Inovação no serviço: consiste na introdução de novos serviços para os clientes ou no oferecimento de serviços existentes para novos clientes;
- 2) Inovação no processo: busca aumentar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos;
- 3) Inovação no processo tecnológico: a fim de produzir produtos ou restituir serviços aos cidadãos, são inseridos novos elementos na produção ou na operação de serviços;
- 4) Inovação no processo administrativo: refere-se a novos processos de gestão organizacional e novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização.

Arundel, Bloch e Ferguson (2019) destacam que inexistente exigência de que uma inovação precise ser melhor do que os processos ou produtos existentes, sendo necessário, apenas, que forneça uma mudança significativa em relação ao que estava em uso anteriormente.

Ressalta-se, ainda, que o processo de inovação possui etapas desde a ideia até seu desenvolvimento. Hartley (2013) considerou que tais fases consistem primeiramente na invenção, momento em que as ideias inovadoras são concebidas, seguida da etapa de implementação, em que as ideias são amadurecidas e traduzidas em políticas, e, por fim, a fase da difusão, quando a inovação é disseminada na organização ou em ambiente externo.

A OECD (2020) considera que as inovações possuem ciclos de vida, iniciando-se pela identificação do problema, passando-se pela geração de ideias, pelo desenvolvimento de propostas ou protótipos, pela implementação de projetos, por sua avaliação e difusão, conforme figura a seguir.

Figura 1 – Ciclo de vida da inovação



Fonte: Adaptado de OECD (2020).

A OECD (2020) ressalta que a etapa de **identificação de problemas** compreende perceber as situações em que uma resposta inovadora é necessária e se preparar para problemáticas que venham a surgir. A **geração de ideias**, por sua vez, consiste em encontrar e filtrar alternativas que atendam aos problemas, seja através de novos conhecimentos ou de novas tecnologias. O **desenvolvimento de propostas**, portanto, envolve o amadurecimento das possibilidades desenvolvidas na etapa anterior, ou seja, as opções são transformadas em casos que podem ser executados e avaliados.

Assim, passa-se à fase da **implementação de projetos**, atrelada à ideia de tornar a inovação real, envolvendo incertezas e a possibilidade de consequências inesperadas. Ultrapassada essa etapa, busca-se **avaliar o projeto**, ou seja, entender se a iniciativa inovadora entregou o que foi necessário. Na fase de **difusão das lições**, por sua vez, parte-se do que foi aprendido para informar outros projetos sobre a forma como a inovação pode ser aplicada ou adaptada (OECD, 2020).

Diante do exposto, conclui-se que as transformações decorrentes de inovações visam alcançar o desenvolvimento de melhores produtos e maior qualidade nos serviços prestados. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sugerem que os gestores da inovação em ambientes organizacionais atuem sobre as seguintes dimensões:

- a) Resultados tangíveis, que possibilitem acompanhar e aferir resultados esperados, indicando possíveis ajustes;

- b) Eficiência no processo, atentando-se ao fato de que a inovação se fundamenta em processos bem delineados;
- c) Recursos para inovar, com a estruturação de processos relacionados aos recursos para a inovação;
- d) Cultura de inovação, com o incentivo à mudança cultural, diante do fortalecimento do modelo inovativo.

Esses aspectos apontam algumas limitações ao desenvolvimento de projetos inovadores, as quais são percebidas com maior intensidade em organizações públicas. Desse modo, tendo compreendido em que consiste a inovação, as classificações pertinentes, seu processo de evolução, bem como os resultados almejados, passa-se à análise da inovação no setor público, assunto tratado na seção seguinte.

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Na administração pública, as tentativas de implementação de inovações significam o desejo por mais eficiência e qualidade na prestação dos serviços e, dessa forma, torna-se necessário romper com os modelos tradicionais de administração e introduzir uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Nesta seção são apresentados aspectos relevantes para a compreensão da inovação no setor público e, no Quadro 1, elenca-se uma série de conceituações encontradas na literatura estrangeira e nacional.

Quadro 1 – Conceitos de inovação no setor público

Autores	Definição
Mulgan e Albury (2003)	Criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas. Envolve resultados como eficiência, eficácia ou qualidade.
Hartley (2005)	Mudança nas relações entre os prestadores de serviços e seus usuários.
Osborne e Brown (2005)	Introdução de novidade ou nova ideia em um sistema, produzindo transformação que provoca uma descontinuidade (produto, processo, serviço ou ambiente).

Autores (continuação)	Definição (continuação)
Koch e Hauknes (2005)	Implementação e o desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social que é implementado deliberadamente pela organização no contexto de seus objetivos e funcionalidades.
Mulgan (2007)	Novas ideias que trabalham na criação de valor público. As ideias têm de ser novas, úteis e implementadas.
Sorensen e Torfing (2011)	Processo intencional e proativo que envolve a geração e a adoção de prática e ampla de novas e criativas ideias, as quais tem por objetivo produzir mudanças qualitativas em um contexto específico.
Comissão Europeia (2013)	Implementação de mudanças intraorganizacionais e de iniciativas que promovem a inovação em outras partes da sociedade.
Daglio, Gerson e Kitchen (2014) OECD (2015)	Introdução e/ou implementação de novas abordagens que gerem resultados para um setor público melhor, mais eficiência, mais efetivo e com maior satisfação para usuários de serviços públicos e servidores públicos.
Sorensen (2016)	Desenvolvimento intencional, realização e difusão de novas e criativas ideias sobre como definir e produzir valor público.
Castro <i>et al.</i> (2017)	Modificação substancial, qualitativa ou quantitativa, em técnicas ou práticas anteriores, ou nova estrutura organizacional ou novo sistema administrativo, um novo plano ou programa pertencente a membros de uma organização, resultando em um novo produto, serviço ou prática nova para o estado da arte (ou nova, pelo menos, para o contexto organizacional em que se encontra)
Lewis, Ricard e Klijim (2018)	Processo de ideias para a implementação bem sucedida destas, o que faz uma diferença substancial para a compreensão das necessidades a que se dirige uma organização e os serviços que ela oferece.
Montezano (2021)	A inovação no setor público possui um foco em gerar valor público para sociedade, a partir de transformações realizadas no processo ou no resultado gerado pela organização pública.
Montezano, <i>et al.</i> (2022)	Desenvolvimento intencional para transformar algo, criando e melhorando o valor público, a partir da formulação e implementação de ideias para resolver problemas públicos.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Depreende-se pela análise do quadro acima, que a inovação no setor público implica em uma novidade funcional que acarreta mudança transformadora e durável, propiciando resultados relevantes para a gestão do setor público e para a qualidade dos serviços públicos ofertados aos cidadãos, impactando diretamente no valor público (LACERDA, 2020). Esta será a definição de inovação no setor público a ser utilizada neste trabalho.

Ressalta-se que as inovações se configuram como mecanismo fundamental à administração pública para o enfrentamento de dificuldades e crises, além de contribuir para o aumento da satisfação e confiança dos cidadãos diante do atendimento das suas demandas, melhorando o desempenho, visando o sucesso e a sustentabilidade organizacional frente ao contexto de mudança e de escassez de recursos (KHALID; SARKER, 2019; HIJAL-MOGHRABI; SABHARWAL; RAMANATHA, 2020).

Destaca-se, ainda, que a OECD alertou, em 2015, para o imperativo da inovação, explicitando ações voltadas ao desenvolvimento de governos inovadores:

Quadro 2 – Ações da OECD para o desenvolvimento de governos inovadores

Foco nas pessoas	Conhecimento em uso
Os governos devem investir nas capacidades e competências dos servidores públicos para atuarem como catalizadores da inovação, o que inclui a construção de uma cultura, de incentivos e de normas que facilitem novas formas de trabalho.	Os governos devem facilitar o livre fluxo de informações, dados e conhecimentos entre o setor público e usá-los para responder criativamente aos novos desafios e oportunidades.
Trabalhar juntos	Repensar as regras
Os governos devem avançar em novas estruturas organizacionais e parcerias estratégicas para potencializar abordagens e ferramentas, compartilhar riscos e explorar informações e recursos disponíveis para a inovação.	Os governos devem garantir que as regras e os procedimentos organizacionais sejam equilibrados para mitigar riscos enquanto protegem recursos e viabilizam a inovação.

Fonte: Adaptado de OECD (2015).

Diante do exposto, é possível perceber que a inovação no setor público se consolida quando os governos desenvolvem estratégias e práticas organizacionais que promovam as ações acima descritas e gerem ideias que impactem as demandas da sociedade. Dessa maneira, considera-se essencial que os servidores públicos tenham comportamentos inovadores que gerem mais eficiência e eficácia organizacional (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018). Outrossim, os gestores públicos também possuem papel relevante para a inovação, visto que a eles incumbe a responsabilidade de resolver problemas e criar valor público (CROSBY; HART; TORFING, 2016).

O quadro 3, a seguir, caracteriza as tipologias de inovações no setor público.

Quadro 3 – Tipologias da inovação no setor público

Inovação de produto	Introdução de um serviço ou produto novo ou significativamente melhorado em comparação com serviços ou bens existentes numa organização pública. Inclui melhorias significativas nas características do serviço ou do bem, no acesso de usuários ou na maneira como é utilizado.
Inovação de processo	Implementação de um método para a produção e fornecimento de bens e serviços novos ou significativamente melhorados em comparação com os processos existentes numa organização pública.
Inovação administrativa ou organizacional	Criação de novas formas de organização, introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho.
Inovação tecnológica	Criação ou uso de novas tecnologias, introduzidas em uma organização pública para prestar serviços a usuários e cidadãos.
Inovação de governança	Desenvolvimento de novas formas e processos para abordar problemas sociais específicos.
Inovação conceitual	Introdução de novos conceitos, quadros de referência ou novos paradigmas que ajudem a reformular a natureza dos problemas específicos, bem como suas possíveis soluções no contexto público.
Inovação de comunicação	Implementação de um novo método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou métodos novos para influenciar o comportamento de pessoas.

Fonte: Isidro (2018, p. 30)

Diante de tais classificações, pode-se afirmar que no setor público brasileiro existem inúmeras experiências inovadoras que buscam solucionar questões e problemas diversos. Diante disso, Isidro (2018) pesquisou modelos de inovação pública em diversos países e propôs um Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora para o Brasil (GESPUBLIN) envolvendo as dimensões ambiente, capacidade, atividades e resultados.

Tal modelo foi reflexo da percepção do pesquisador de que o Brasil era carente de um molde que fundamentasse as práticas inovadoras e da conclusão quanto ao ponto convergente entre os modelos estudados: para inovar são necessárias equipes e pessoas com competências para inovação (MONTEZANO, 2021). Assim, o GESPUBLIN estabelece as dimensões citadas, conforme quadro a seguir.

Quadro 4 – Dimensões do GESPubLIN

Dimensão	Ambiente de Inovação	Capacidade de Inovação	Atividades de inovação	Resultados de Inovação
Definição	Refere-se às variáveis individuais, organizacionais e/ou contextuais que viabilizam ou inibem os esforços de inovação.	Refere-se a competências organizacionais que mobilizam os diferentes recursos e sustentam os esforços de inovações.	Referem-se ao ciclo de inovação no qual as ideias são geradas, selecionadas, implementadas e difundidas.	Referem-se aos efeitos diretos e indiretos da inovação.
Elementos Constituintes	Objetivos da inovação, indutores da inovação, facilitadores e barreiras da inovação.	Liderança para inovação, intenção estratégica de inovação, pessoas para inovação, projetos de inovação, tecnologias para inovação, co-criação da inovação e flexibilidade organizacional	Geração, seleção, implementação e difusão de ideias.	Aspectos organizacionais (desempenho, clima e imagem organizacionais) e serviços públicos (qualidade da entrega, satisfação, qualidade de vida da sociedade).
Exemplos de práticas	Identificar a disponibilidade de recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias) que podem favorecer a intenção de inovar; disponibilizar programas de treinamento e capacitação de pessoas que podem favorecer a intenção de inovar.	Discurso de incentivo à inovação por parte dos líderes e gestores da organização; a organização cria um ambiente receptível às contribuições de seus parceiros (públicos e privados) para as iniciativas e projetos de inovação.	A organização utiliza ferramentas de colaboração e engajamento para a geração de ideias; a organização prototipa e testa as ideias para inovação com o engajamento de seus parceiros (públicos e privados).	As iniciativas e projetos de inovação geram novos (ou significativamente melhorados) procedimentos de prestação de serviços públicos; a organização monitora os impactos da inovação no desempenho organizacional ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de Isidro (2018).

Diante das dimensões e elementos constituintes descritos, Isidro (2018) propôs o seguinte *framework*:

Figura 2 – Dimensões do Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora para o Brasil



Fonte: Isidro (2018, p. 90).

Este *framework* de inovação no setor público federal brasileiro permite visualizar as dimensões como uma cadeia de valor de inovação, rompendo-se com a visão linear do processo de inovação e apresentando a ideia de evolução das práticas e das dimensões do Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora para o Brasil (ISIDRO, 2018).

O mesmo autor explicita, ainda, as práticas para cada uma das dimensões de inovação, que podem subsidiar a definição das competências para inovação e sugere que o desenvolvimento de pessoas e de competências para a inovação fundamenta o ecossistema de inovação no setor público.

Ademais, o autor ressaltou a importância de se desenvolver e certificar pessoas e equipes com competências voltadas à inovação em organizações públicas por meio de Escolas, Escritórios, Laboratórios, Observatórios e Prêmios de Inovação.

Destaca-se a relevância dos concursos de inovação no setor público como estratégia adotada pelo governo para estimular, identificar e difundir iniciativas inovadoras (JANISSEK *et al.*, 2017).

Portanto, nesta seção foi possível observar a importância da inovação para o enfrentamento das dificuldades existentes no setor público e atendimento das demandas dos cidadãos com maior qualidade e eficiência, bem como a necessidade do desenvolvimento de pessoas, de práticas e de competências para fundamentar o ecossistema da inovação. Sendo assim, a próxima seção apresentará a compreensão sobre competências, passando-se, em seguida, às competências coletivas.

2.3 COMPETÊNCIAS

O uso do termo competência, dentro de um contexto organizacional é atribuído a David C. McClelland, pioneiro em pesquisas envolvendo o assunto e que publicou em 1973 o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*. Nesse estudo, o autor considerou competência uma característica implícita a um indivíduo que se relaciona ao melhor desempenho na realização de uma atividade.

Cumpram-se ressaltar que a noção de competência surgiu no contexto privado e capitalista em que se buscava alcançar maior competitividade no mercado. Por sua vez, adentrando o setor público, tem-se que a ideia remonta aos anos de 1980, surgindo nos Estados Unidos e Reino Unido (LIRA; CAVALCANTE, 2021).

Esclarece-se que os estudos envolvendo a temática podem ser analisados sob duas correntes teóricas: a norte-americana, encabeçada por McClelland, que relacionou competência com a característica que viabiliza o desempenho satisfatório de uma ação; e a francesa, cujos pensadores, a exemplo de Le Boterf (2003) e Zarifian (2008), compreendiam competência a partir das realizações do indivíduo quando desenvolve uma ação em uma conjuntura determinada.

Pode-se, ainda, mencionar autores que se inclinam a uma terceira vertente, incorporando determinadas ideias das duas correntes citadas. Gonczi (1999) aduz que a competência ultrapassa os conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa, expressando-se, também, pelo desempenho da pessoa em um contexto, considerando-se os comportamentos e as realizações.

Em meio a diversas definições, competência pode ser conceituada como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, FLEURY, 2001). Ademais, Silva e Honório (2021) pontuam que competência é compreendida como a mobilização, integração e transferência dos conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional do servidor no contexto de determinado ambiente organizacional.

Os processos e o desempenho das organizações são estabelecidos a partir de ações realizadas por pessoas em coletividade e se constituem por meio de relações de colaboração e interação (SILVA; RUAS, 2016). Assim, a competência ocorre de modo interdependente nos níveis organizacional, de equipe e individual, sendo considerado um construto multinível (CARBONE, *et al*, 2016; LOUFRANI-FEDIDA; ALDEBERT, 2021). Da mesma forma, as

competências para inovação configuram um fenômeno multinível em que se verifica a interrelação dos níveis voltada à geração de resultados (MONTEZANO, ISIDRO, 2020).

Lima e Silva (2015) esclarecem que o desdobramento das competências organizacionais no nível intermediário resulta no conhecimento das competências coletivas, as quais constituem uma classe intermediária entre o nível individual e o organizacional. Ou seja, “os indivíduos precisam ter competências para inovar, sendo que estas vão sendo agregadas nos níveis de equipes, da organização como um todo e do próprio setor público, permitindo, como resultado, gerar a inovação para a sociedade por meio do valor público” (MONTEZANO; ISIDRO, 2020).

Verifica-se, então, que, apesar do vocábulo competência ser comumente utilizado para retratar a qualificação ou aptidão de uma pessoa para realizar algo, são inúmeros os debates acadêmicos e empresariais sobre a temática, em suas variadas instâncias - no nível das pessoas (competência individual), das equipes e das organizações. Na subseção seguinte, será dado maior enfoque às competências em nível de equipes.

2.4 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Destaca-se, inicialmente, que, além de um nível das organizações, a equipe pode ser compreendida como um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com objetivos comuns, que realizam um trabalho de modo interdependente, sendo coletivamente responsáveis pelos resultados (KATZENBACH; SMITH, 1993).

Em pesquisa sobre competências coletivas e aprendizagem, Lira (2021, p. 340) destaca a importância da “interação dos membros do grupo, a partir do compartilhamento de suas trajetórias individuais que englobam diferentes conhecimentos, pontos de vista e crenças que serão julgadas pelo coletivo, desenvolvendo um objetivo comum e uma sinergia que resultam em competências coletivas”. Desse modo, além da influência do indivíduo sobre o grupo, percebe-se que o aprendizado acontece em conjunto e, portanto, as competências coletivas se consolidam de maneira sinérgica,

O estudo sobre as competências coletivas foi explorado por diversos pesquisadores ao longo do tempo, e, no Quadro 5 estão agrupadas algumas conceituações encontradas na literatura envolvendo o assunto.

Quadro 5 – Conceitos de competências coletivas.

Autores	Definição
De Montmollin (1984, <i>apud</i> RETOUR; KROHMER, 2011)	Pode-se levantar a hipótese de uma competência coletiva e de sua gênese quando, no seio de uma equipe, as informações são trocadas, as representações se uniformizam, os “saberes-fazer” se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaboradas conjuntamente.
Dejoux (1998, <i>apud</i> RETOUR; KROHMER, 2011)	Conjunto das competências individuais dos participantes do grupo, mais um componente indefinível, que é próprio ao grupo e oriundo da sinergia e dinâmica deste grupo.
Amherdt <i>et al.</i> (2000, <i>apud</i> RETOUR; KROHMER, 2011)	Conjunto dos saberes-agir que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências novas oriundas de combinações sinérgicas de recursos.
Michaux (2003, <i>apud</i> RETOUR; KROHMER, 2011)	Saberes e saberes-fazer tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou coconstruir soluções.
Amhag; Jakobsson (2009)	Nível de habilidade de aprendizagem de um grupo de estudantes, enquanto são utilizados os diálogos como uma ferramenta para sua própria aprendizagem, além de outras ferramentas de aprendizagem.
Le Boterf (2003)	Resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais.
Bonotto; Bitencourt (2006)	Capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.
Sandberg; Targama (2007)	Grupo de indivíduos interage na realização de tarefas específicas que é impossível para um único indivíduo cumprir sozinho. Quando os indivíduos realizam uma tarefa determinada em conjunto, cada um deles contribui com uma competência específica.
Loufrani-Fedida; Angué (2011)	Resultam da combinação das competências individuais em uma coletividade de trabalho ou em uma equipe.
Klein; Bittencourt (2012)	Representam a construção de um significado coletivo do trabalho, a partir de diferentes bases de conhecimento, ampliando, dessa forma, a rede de conhecimentos e construindo uma visão sistêmica e interdependente para o alcance de um objetivo compartilhado.
Silva; Ruas (2016)	Processos de interações recorrentes e contínuas dos indivíduos da equipe que geram em conjunto um desempenho superior.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Diante disso, percebe-se que as compreensões e entendimentos sobre a matéria são distintos e complementares, visto que alguns permitem compreender que as equipes possuem um saber-fazer próprio que supera a soma das competências individuais, ao passo que outros consideram a criação de uma competência coletiva que se traduz na execução concreta de ações individuais (RETOUR; KROHMER, 2011).

Estudiosos se debruçam sobre as dimensões das competências coletivas: conhecimento coletivo, memória coletiva, comprometimento, *sensemaking*, entendimento compartilhado, ação e abrangência. A primeira dimensão se refere ao arcabouço de conhecimentos e linguagens próprias que embasam o desenvolvimento das atividades (AMHAG; JAKOBSON, 2009; LE BOTERF, 2003).

A memória coletiva é consequência das experiências passadas que podem ajudar a equipe a antever situações de modo a prevenir algo ou melhor desempenhar suas práticas (LE BOTERF, 2003; RETOUR; KROHMER, 2011), ao passo que o comprometimento se refere ao compromisso subjetivo dos agentes envolvidos para a realização de suas atividades (MELKONIAN; PICQ, 2010).

Já o *sensemaking*, por sua vez, é um processo fundamental na definição e desenvolvimento das competências coletivas visto que envolve a ideia de agir diante de um problema analisando-se a situação ou o ambiente como um todo (BITENCOURT; BONOTTO, 2010; KLEIN; BITENCOURT, 2012; MELKONIAN; PICQ, 2010).

O entendimento compartilhado aparece como resultado do processo de *sensemaking* e compreende a interação e a coordenação de saberes e da coletividade (KLEIN; BITENCOURT, 2012), enquanto que a ação consiste no processo de reflexão para resolver alguma eventualidade ou aperfeiçoamento (KLEIN; BITENCOURT, 2012). Por fim, a última dimensão verificada refere-se à abrangência, que engloba o tempo e o espaço que influenciam no desenvolvimento das competências (KLEIN; BITENCOURT, 2012).

Assim, verifica-se que, apesar de existir um conjunto de definições para competência coletivas e estudos envolvendo suas dimensões, a literatura é carente de propostas de competências coletivas voltadas para inovação no setor público, razão pela qual este estudo acolherá a recomendação de Cavalcante *et al.* (2019), no sentido de compreender perfis, ou seja, buscar estabelecer características comuns às equipes de inovação em organizações públicas.

Após conhecer aspectos relacionados a competências coletivas, reforça-se a necessidade de ter clareza quanto à relação entre as competências a serem desenvolvidas para propiciar condições para a inovação no contexto público, o que será objeto da seção seguinte.

2.5 COMPETÊNCIAS COLETIVAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Para fomentar a inovação é necessário que se desenvolvam as habilidades dos servidores (OECD, 2015) e que se tenha clareza de quais competências são necessárias aos servidores públicos para que possam ser desenvolvidas de modo a permitir que as práticas de gestão de pessoas contribuam com a capacidade de inovar (GAHAN *et al.*, 2020). Além disso, Ferreira *et al* (2015), pautando-se nos estudos de Djellal, Gallouj e Miles (2013), Gallouj e Weinstein, (1997), constataram que mudanças nas competências acarretam inovações, produzindo-se, assim, serviços antes inexistentes.

Ou seja, existe uma articulação simultânea entre competências e inovação, conforme afirmam Ribeiro *et al* (2018). Dessa forma, as competências viabilizam o desenvolvimento de inovações, ao passo que a inovação demanda ampliação de competências que precisam ser difundidas através de processos sistemáticos de treinamento e aprendizagem.

A presente pesquisa utilizará as competências em nível de equipe identificadas por Montezano (2021) e buscará analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras. Referidas competências, bem como suas descrições, estão elencadas no quadro 6.

Quadro 6 – Competências coletivas.

Competência	Descrição
Diagnóstico e prognóstico	Identificar problemas, e suas causas, e oportunidades, com base em evidências de informações das expectativas, dificuldades e necessidades dos usuários dos serviços/ produtos ou dos processos organizacionais que possam ser aperfeiçoados para gerar a melhoria da prestação dos serviços públicos à sociedade.
Pesquisa	Realizar pesquisas durante o processo de inovação, desde levantamentos para compreensão do problema até investigações dos resultados decorrentes da inovação, contemplando a construção da problematização, objetivos, planejamento e execução da coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos, até a elaboração de documentos técnicos dos resultados da pesquisa, de modo a subsidiar tomadas de decisões confiáveis.
Seleção de ideias / projetos	Estabelecer e aplicar métodos e critérios para estabelecer as prioridades de ideias e projetos a serem desenvolvidos por meio de inovações que solucionem os problemas alinhados à estratégia organizacional e agreguem valor na prestação dos serviços públicos à sociedade.
Multiprofissionalidade	Desenvolver a inovação a partir da complementariedade da combinação de diferentes perfis profissionais de pessoas na equipe, permitindo a diversidade de óticas sobre as situações tratadas, para trabalharem em conjunto, com respeito, no alcance de objetivos comuns.
Planejamento do trabalho	Definir antecipadamente os papéis de cada um dentro da equipe para que possa agregar valor na gestão da inovação, a partir da sua expertise, de modo a alinhar as expectativas, resultados, limites de atuação e responsabilidades.

Competência (continuação)	Descrição (continuação)
Gestão de projetos	Planejar, executar e acompanhar os projetos com metodologia adequada, mobilizando recursos (ex: pessoas, financeiros, tecnológicos, informações, infraestrutura) e monitorando o cumprimento do escopo e prazo, a fim de atingir parâmetros de qualidade do produto/ serviços específicos gerado e satisfação necessários às melhorias do serviço público.
Flexibilidade da equipe	Realizar adaptações nos projetos desenvolvidos pela equipe, em função das contingências do ambiente interno e externo, de modo a dar continuidade na inovação no novo contexto.
Tomada de decisão colaborativa	Decidir, em conjunto com a equipe, as situações relativas ao processo de inovação com base em evidências e análise do cenário, considerando as possíveis implicações.
Estratégias de Comunicação	Estabelecer e implementar diferentes estratégias de comunicação (ex: organização de eventos, infográficos, banners, notícias), com especificação dos canais, ferramentas, conteúdos, identidade visual com foco na experiência do usuário para disseminação de informações relativas ao processo de inovação e seus resultados.
Solução de problemas	Definir e implantar com celeridade, qualidade e efetividade as soluções das situações que demandam inovações alinhadas às estratégias organizacionais e que agreguem valor ao usuário da inovação, bem como soluções de barreiras que surtirem durante o processo de inovação.
Colaboração	Desenvolver as demandas necessárias para inovação e resolução de problemas, interagindo com as pessoas com empatia, a partir de espaços de escuta dos participantes da equipe para a construção coletiva de forma complementar, sinérgica, respeitosa, responsiva e com suporte nas relações de confiança durante as diferentes contribuições dos participantes e compartilhamento de informações e experiências.
Cocriação	Construir as possibilidades de solução de problemas com uso de diferentes meios de acesso às pessoas envolvidas na situação para permitir a participação de múltiplos atores externos (cidadãos, institutos, organizações, academias, terceiro setor) e internos (servidores de diferentes áreas) no levantamento de informações para compreensão dos problemas, de suas necessidades e potenciais limitações para implementação e utilização da inovação.
Gestão de conflitos	Incentivar a tensão criativa decorrente das diferenças de opinião entre os participantes, antecipando confrontos contraproducentes, bem como buscando estratégias colaborativas e construtivas para resolver eventuais conflitos que estejam prejudicando a harmonia e integração da equipe.
Ideação	Desenhar e detalhar as propostas de ideias para a solução dos problemas, partindo do exercício de divergência e convergência de opiniões das pessoas envolvidas, de modo a complementar e aperfeiçoar as ideias a serem selecionadas para implementação da inovação.
Experimentação	Desenvolver o protótipo da ideia vinculada à solução do problema ou oportunidade, e testar com amostra do público-alvo para verificar a adequação, aceitação e aplicabilidade do novo produto / serviço ou processo organizacional, de modo a subsidiar a tomada de decisão quanto à implementação em escala ou o aperfeiçoamento da inovação para novo teste.
Mobilização do ecossistema de inovação	Identificar junto aos diferentes atores do ecossistema de inovação a ocorrência de problemas similares e soluções adotadas, experiências exitosas e lições aprendidas com vistas à obtenção de repertórios para contribuir com a identificação e mobilização de recursos que ajudem a sustentar os esforços de inovação da organização.
Gestão de resultados e impactos	Estabelecer o modelo de avaliação e os resultados (parciais e finais) e impactos esperados com a inovação com seus respectivos indicadores qualitativos e/ou quantitativos e métricas, e monitorar os resultados e impactos obtidos, com vistas ao acompanhamento do alcance do que havia sido previsto alinhado à estratégia organizacional e necessidades dos usuários, além de verificar necessidades de ações de correção para gerar entregas que agreguem valor público nos serviços prestados à sociedade.

Competência (continuação)	Descrição (continuação)
Gestão do conhecimento	Documentar, estruturar e disseminar os conhecimentos e experiências geradas pela equipe durante o processo de inovação, de modo a proporcionar transparência, aprendizagem retroalimentação para melhorias do processo, bem como permitir a continuidade da inovação, em função de possíveis mudanças de gestão e equipes (legado).

Fonte: Adaptado de Montezano (2021)

Destaca-se, após análise das competências coletivas verificadas por Montezano (2021), que elas podem ser necessárias a depender da situação vivenciada, bem como desempenham poderes explicativos distintos, variando conforme o desenvolvimento das atividades.

Parte-se do pressuposto de que os processos de inovação são complexos e se articulam às competências e, ainda, que as ações humanas são organizadas por meio de práticas (SCHATZKI, 2005), torna-se necessário conhecer as práticas organizacionais a eles relacionadas.

Todavia, é importante compreender em que consistem as práticas organizacionais e, para isso, tomar-se-á a definição desenvolvida por Kostova (1996), que considera as práticas como formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, influenciadas pela história da organização, pelas pessoas, interesses e ações que se institucionalizaram na organização.

Ademais, a autora ressalta o caráter multifacetado das práticas, que se desenvolvem a partir de regras escritas ou tácitas concernentes à realização das funções organizacionais, além dos elementos cognitivos que influenciam a compreensão e interpretação de tais comandos, refletindo, ainda, as competências e influenciando para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (KOSTOVA, 1996).

Registra-se, ainda, que Glisson e James (2002), em um estudo sobre clima e cultura organizacional, concluíram que as práticas organizacionais se referem aos comportamentos, rituais e cerimônias que caracterizam a organização, podendo ser citadas algumas práticas corriqueiras a título de exemplo: reuniões semanais ou mensais, grupos de trabalho de socialização e controle diário de e-mails.

Os estudos desenvolvidos por Isidro (2018) revelam que o GESPublin detalha as práticas da Gestão Pública Inovadora referentes a cada nível de maturidade das organizações, quais sejam: nível 1 (inovação reativa), em que as práticas acontecem de modo desestruturado; nível 2 (inovação ativa), em que se percebe planejamento e foco na execução com maior participação dos próprios membros; nível 3 (inovação proativa), com práticas ocorrendo de modo integrado e maior abertura à interação com parceiros, e nível 4 (inovação

contínua), em que há institucionalização das práticas voltadas à inovação, orientação ao contexto externo e engajamento dos cidadãos.

Portanto, no **nível 1** de maturidade as práticas derivam de ações individuais, inexistindo práticas específicas por parte das organizações. No **nível 2**, tratando-se da dimensão **ambiente de inovação**, destacam-se as seguintes práticas:

“A organização define claramente os objetivos que pretende alcançar com a inovação [...] define os fatores tecnológicos, legais ou normativos que podem influenciar sua intenção de inovar [...] reconhece a existência de problemas que pretende resolver com soluções inovadoras [...] adota a busca pela eficiência como premissa de inovação e melhoria contínua [...] identifica programas de treinamento e capacitação de pessoas que podem favorecer sua intenção de inovar [...] identifica a disponibilidade de recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias) que podem favorecer sua intenção de inovar.” (ISIDRO, 2018, p. 96)

Percebe-se, então, que as organizações constatarem variáveis do seu ambiente de inovação, mas não procuram modificá-lo ou aprimorá-lo de modo a viabilizar a inovação. Já na dimensão da **capacidade de inovação**, disponibilizam-se os principais meios para inovação, mas inexistente compromisso institucional para a gestão integrada da inovação. Tais práticas são ilustradas em Isidro (2018, p. 97):

“O discurso de líderes e gestores da organização é de incentivo à inovação [...] As iniciativas e projetos de inovação são reconhecidas como valiosas para a estratégia da organização [...] As pessoas são incentivadas a dedicar tempo parcial para atuação em iniciativas e projetos de inovação na organização [...] A organização seleciona pessoas levando em consideração competências e características pessoais relacionadas à inovação [...] Os projetos de inovação são planejados formalmente na organização [...] A organização oferece ferramentas para a armazenagem de dados e informações relevantes aos projetos e iniciativas de inovação [...] A organização incentiva as pessoas a buscarem ideias criativas para a solução de problemas”

Quanto à dimensão das **atividades de inovação**, destaca-se que as organizações do nível 2 utilizam ferramentas de colaboração e engajamento para a geração de ideias, principalmente entre seus membros internos e, além disso, desenvolvem protótipos e testam as ideias para inovação. Ademais, tratando-se dos **resultados da inovação**, Isidro (2018) destaca como práticas de gestão a geração de novos ou significativamente melhorados processos organizacionais e procedimentos de prestação de serviços públicos, sem a avaliação dos seus impactos.

Tratando-se das organizações de **nível 3** de maturidade, em que há maior reação ao desafio de inovar, Isidro (2018) aponta um maior empenho em disponibilizar recursos que viabilizem a inovação, além do monitoramento de seu **ambiente de inovação**. Nesta dimensão se destacam as práticas a seguir:

“A organização monitora os fatores tecnológicos, legais ou normativos que podem influenciar sua intenção de inovar [...] monitora os problemas que pretende resolver com soluções inovadoras [...] disponibiliza canais e ações de comunicação que favorecem sua intenção de inovar [...] disponibiliza programas de treinamento e

capacitação de pessoas que podem favorecer sua intenção de inovar [...] disponibiliza de recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias) que podem favorecer sua intenção de inovar.” (ISIDRO, 2018, p. 100).

No que diz respeito à dimensão **capacidade de inovação**, elenca-se algumas práticas de gestão:

“Os líderes e gestores da organização priorizam a inovação [...] A inovação é formalizada na estratégia da organização [...] As pessoas são incentivadas a dedicar tempo integral para atuação em iniciativas e projetos de inovação na organização [...] A organização valoriza e reconhece formalmente as pessoas pela atuação em iniciativas e projetos de inovação [...] monitora os projetos de inovação e seus indicadores [...] oferece dados e informações relevantes à inovação de forma integrada [...] cria um ambiente receptível às contribuições de seus parceiros (públicos e privados) para as iniciativas e projetos de inovação [...] engaja seus membros para atuação em diferentes projetos de inovação.” (ISIDRO, 2018, p. 101)

Dessa maneira, compreende-se que nas organizações enquadradas como de nível 3 existe uma dinâmica de atuação proativa para proporcionar os recursos necessários à inovação, atuando, ainda, com parcerias firmadas tanto no setor público quanto no privado.

Ademais, quanto às **atividades de inovação**, Isidro (2018) ressalta como práticas a utilização de ferramentas de colaboração e engajamento dos parceiros para a geração de ideias e, ainda, o desenvolvimento de protótipos e realização de testes das ideias para a inovação com referidos parceiros, públicos e privados, refletindo uma maior abertura ao engajamento de pessoas e organizações interessadas em inovar.

Em se tratando da dimensão dos **resultados da inovação**, Isidro enfatiza que as organizações do nível 3 avaliam os efeitos dos projetos de inovação, principalmente quanto à visão da sociedade. Desse modo, como práticas de gestão, tem-se a avaliação dos impactos da inovação no desempenho e no clima organizacional, além da verificação dos impactos na satisfação dos usuários que utilizam os serviços públicos.

Nas organizações de **nível 4** de maturidade, a gestão do **ambiente de inovação** enfatiza a eficiência organizacional e a modificação dos componentes para que se atinja o êxito dos projetos inovadores. Pode-se destacar as seguintes práticas:

“Os objetivos da inovação na organização são integrados aos objetivos da inovação no setor público [...] A organização atua sobre os fatores tecnológicos, legais ou normativos que podem influenciar sua intenção de inovar [...] estabelece relações entre os problemas que pretende resolver com soluções inovadoras [...] reconhece a melhoria contínua como um valor organizacional [...] atua sobre os canais e ações de comunicação que favorecem sua intenção de inovar [...] atua sobre os programas de treinamento e capacitação de pessoas que podem favorecer sua intenção de inovar [...] atua sobre a disponibilidade de recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias) que podem favorecer sua intenção de inovar.” (ISIDRO, 2018, p. 104).

Com relação à **capacidade de inovação**, o autor enumera diversas práticas de gestão, entre as quais:

“Os líderes e gestores da organização estabelecem redes e relações com *stakeholders* para potencializar a inovação [...] A política de inovação é integrada a uma política mais ampla de inovação no setor pública. Os membros da organização integram redes formais e informais que tratam da inovação no setor público [...] A organização monitora as boas práticas de gestão de projetos de inovação ao longo do tempo [...] integra as boas práticas de gestão de projetos de inovação [...] compartilha dados e informações relevantes para a execução de projetos de inovação no setor público [...] mobiliza os cidadãos para desenvolverem ou co-desenvolverem as iniciativas ou projetos de inovação [...] cria um ambiente receptível às contribuições de cidadãos para as iniciativas e projetos de inovação [...] gerencia de modo integrado o uso de recursos financeiros e orçamentários para diferentes projetos de inovação.” (ISIDRO, 2018, p. 106)

Depreende-se, portanto, que as práticas nestas organizações envolvem uma atuação integrada para incentivar o compartilhamento de recursos primordiais ao desenvolvimento de inovação no setor público.

Quanto à dimensão das **atividades de inovação**, o enfoque consiste na participação social e, assim, a organização utiliza ferramentas de colaboração e engajamento de cidadãos para a geração de ideias e desenvolve protótipos e testes das ideias para a inovação com engajamento dos cidadãos (ISIDRO, 2018). Tratando-se dos **resultados de inovação**, verifica-se uma avaliação contínua dos efeitos e resultados da inovação por parte das organizações, que monitoram os impactos no desempenho e no clima organizacional ao longo do tempo e, ainda, monitoram os impactos na qualidade da entrega dos serviços públicos e na satisfação dos seus usuários ao longo do tempo, conforme elucida Isidro (2018).

Michaux (2011), em estudo sobre competências coletivas, destaca a importância que as experiências e os processos de aprendizagens coletivos, através das práticas, possuem sobre o desempenho coletivo verificado nas organizações. Com relação às práticas organizacionais que colaboram para a mobilização de competências coletivas, aponta-se o estudo de Lira (2021) que, diante da conclusão de que a equipe precisa ter unidade, aponta fatores do contexto social que devem ser melhorados nas instituições públicas.

Inicialmente, a autora esclarece que o fluxo de atividades e a maneira como são distribuídas podem promover a comunicação entre os servidores e, assim, viabilizar o desenvolvimento de competências coletivas. Dessa forma, atribuir tarefas específicas para cada membro da equipe dificulta a interação e compartilhamento de informações entre o grupo (LIRA, 2021).

Ademais, foram apontados como fatores determinantes ao desenvolvimento de competências coletivas a qualificação das pessoas que compõem o quadro de pessoal das organizações e o interesse em compartilhar experiências e conhecimentos com os colegas, visto que as competências individuais potencializam as coletivas. Dessa forma, é importante

que as organizações considerem os perfis e capacidades dos servidores no momento de distribuição dos setores e das funções correspondentes (LIRA, 2021) e promovam práticas de estímulo à construção coletiva de saberes.

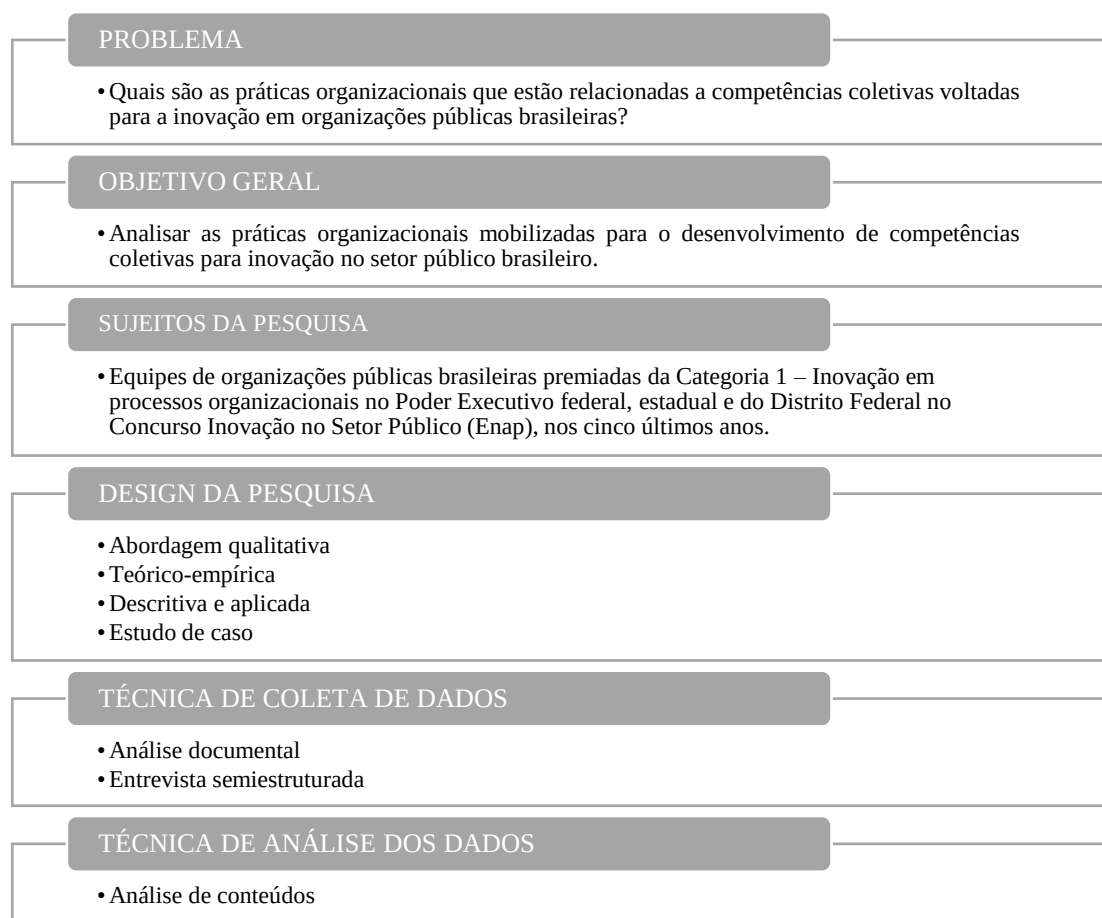
Outro aspecto fundamental consiste na estrutura física das salas e disposição de móveis e equipamentos, tendo em visto que a depender de como forem feitas, pode-se favorecer a comunicação entre os servidores, a realização de reuniões, os debates e as tomadas de decisões de modo colaborativo (LIRA, 2021).

Depreende-se que definir uma lista fechada de práticas organizacionais relacionadas a competências coletivas para inovação não é um processo fácil, pois cada organização apresenta peculiaridades que requerem competências específicas. Todavia, é possível estabelecer algumas características relacionadas à capacidade de inovar (MONTEZANO, 2021). Por outro lado, a condução de uma análise de diversas equipes, vinculadas a organizações distintas, permitirá que se verifique a vinculação através das contribuições das práticas identificadas com as competências coletivas.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção está descrito o percurso metodológico que será utilizado para identificar os resultados da pesquisa, o que inclui a caracterização da pesquisa, descrição dos sujeitos da pesquisa, os procedimentos para coleta de dados e a forma como se dará a análise dos dados, conforme figura abaixo e detalhamento posterior.

Figura 3 – Trajetória da pesquisa



Fonte – Elaboração própria (2023).

3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A fim de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa e responder à questão “quais são as práticas organizacionais que estão mobilizadas para o desenvolvimento de competências coletivas para a inovação em organizações públicas brasileiras?”, este estudo utilizou a abordagem qualitativa.

Através de análises qualitativas é possível captar as experiências do sujeito investigado, bem como perceber e interpretar a diversidade de percepções dos participantes da pesquisa a fim de compreender sua relação com os fenômenos sociais sob análise (CRESWELL, 2010; BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Ademais, a pesquisa é teórico-empírica, visto que utilizou um modelo proposto de competências coletivas, validado por Montezano (2021), e buscou empiricamente relacionar as práticas organizacionais com as competências coletivas voltadas para a inovação em organizações públicas do Brasil.

Outrossim, possui natureza descritiva, tendo em vista que almejou identificar práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras. Configura-se também como uma pesquisa aplicada, visto que, segundo Gil (2019) e Vergara (2016), há uma finalidade prática e interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos explorados.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se o estudo de casos múltiplos, pois se buscou compreender como as práticas e os processos sociais relacionados influenciam no contexto da inovação no setor público, a partir da investigação de equipes que integram diferentes organizações, com visões, culturas e valores distintos, (MERRIAM, 2009; YIN, 2015). Os dados coletados foram estudados caso a caso e realizou-se uma análise cruzada.

3.2 –SUJEITOS DA PESQUISA

Para a coleta de dados, foram consideradas as equipes premiadas da **Categoria 1 – Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal, estadual e do Distrito Federal** nas cinco últimas edições (2018-2022) do Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública, detalhadas no Quadro abaixo.

Quadro 7 – Equipes participantes da pesquisa

Inovação	Instituição
Malha Fina FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
SUPRA: Supervisão Avançada, Gestão e Fiscalização	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
STEFAN: Servidor Público Virtual	Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais
Programa de Mobilização de Parcerias Unidos Contra a Covid-19	Fundação Oswaldo Cruz (Ministério da Saúde)
Verificação de Conformidade da folha de pagamento de Benefícios	Instituto Nacional do Seguro Social (Ministério da Economia)
Automatização do mapeamento diário das manchas de óleo no litoral	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ministério do Meio Ambiente)

Inovação	Instituição
Sistema de Credenciamento de Empresas e Sistema de Rastreabilidade	Polícia Civil do Estado de Minas Gerais – MG
ProScheduleSolver - Geração de escalas para profissionais da saúde	Hospital de Clínicas de Porto Alegre – RS
Gestão de Qualidade: sistema de vigilância extubação não planejada	Universidade Federal do Paraná – PR
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (MS)
Gestão em saúde baseada em indicadores: case HMIB	Hospital Materno Infantil de Brasília (DF)
Melhores práticas com inovação aberta metropolitana	Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (SP)
Novo Prêmio Inoves: acelerando iniciativas públicas	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (ES)
Programa de internato em administração e gestão municipal	Fundação João Pinheiro (MG)
Controladoria na Escola	Controladoria-Geral (DF)
Inventário APP: modernização da gestão patrimonial mobiliária	Secretaria de Fazenda (MG)
Pitch Gov.SP	Secretaria de Governo (SP)
Programa de Instrutoria Interna	Secretaria da Administração (BA)
Programa Sustentare	Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão (RS)

Fonte: Elaboração própria (2023).

A escolha da base de experiências inovadoras reconhecidas pela ENAP se justifica diante dos seguintes fatores: (i) o concurso é promovido por instituição de ensino do governo federal reconhecida que promove, inclusive, o maior evento sobre inovação da América Latina; (ii) o concurso existe há mais de 25 anos; (iii) há uma seleção rigorosa de avaliadores; (iv) as propostas inovadoras que concorrem ao prêmio são minuciosamente analisadas, conforme se verifica nas informações contidas nos relatórios de descrição dos casos.

As premiações envolvem organizações de diversos setores, convergindo para a orientação de Marconi e Lakatos (2022) de que a seleção dos sujeitos da pesquisa deve buscar atingir a maior representatividade possível, favorecendo o alcance da legitimidade dos resultados.

Os participantes foram convidados para participarem voluntariamente da pesquisa. Após a explicação dos objetivos do estudo, conforme Carta de Apresentação da pesquisa (Apêndice A), os participantes que decidiram colaborar, tomaram ciência e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Apêndice B) e foi solicitada permissão para gravação das entrevistas semiestruturadas.

3.3 – ASPECTOS ÉTICOS

Com relação aos aspectos éticos, a pesquisa foi realizada dentro dos parâmetros da Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, que trata da realização de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, no que tange ao aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, sem revelar dados que possam identificar o sujeito. Os participantes foram informados sobre o rigor da pesquisa e sobre a garantia da privacidade dos seus dados e imagem.

3.4 – PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Para a realização dos estudos de caso, foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, a análise documental e a entrevista semiestruturada (MARCONI; LAKATOS, 2022). Uma combinação de dados de diferentes fontes considerou-se desejável para que houvesse comparação e complementação das informações (GODOY, 2006; BOGDAN; BIKLEN, 1994).

As entrevistas aconteceram por meio de um roteiro semiestruturado contemplando perguntas abertas relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. Assim, o intuito consistiu em obter percepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010).

A entrevista semiestruturada configurou-se um modo mais flexível de se coletar dados, pois permite ao pesquisador, durante a interação com o entrevistado, a possibilidade de inserir novas ideias durante o processo, conforme vai se percebendo a visão do entrevistado e compreendendo o que está por ele sendo dito (MERRIAM, 2009).

Desse modo, para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado que continha, inicialmente, 24 questões orientadas ao alcance dos objetivos desta pesquisa.

Então, para alcançar melhor qualidade neste estudo, procurou-se validar o roteiro com especialistas em competências e inovação no setor público brasileiro para verificar o conteúdo e a semântica e identificar se os questionamentos estavam alinhados com o objetivo, aderentes ao construto investigado, com a linguagem clara e a expectativa qualitativa da resposta (TORLIG *et. al*, 2022). Ressalta-se que, após consulta na plataforma Lattes e pesquisa de artigos publicados em periódicos diversos, foi possível contactar dois especialistas através de e-mail, conforme modelo exposto no Apêndice E.

Após respostas contendo sugestões e orientações dos especialistas, foram feitos ajustes no conteúdo do instrumento de coleta de dados primários e o roteiro de entrevista ficou estruturado em três partes: (i) apresentação da pesquisa (Apêndice A) e termo de concordância para participação voluntária (Apêndice B); (ii) questões sobre o perfil socioprofissional do entrevistado e (iii) questões de coleta de dados sobre competências coletivas e práticas organizacionais (Apêndice C).

O Quadro 8 sintetiza os autores utilizados como referência para a elaboração das questões orientadoras da entrevista.

Quadro 8 – Autores de referência para elaboração do roteiro de entrevista.

Objetivos da Pesquisa	Questões	Autores de Referência
Identificar práticas organizacionais no contexto de inovação em organizações públicas do Brasil.	1) Como surgiu a ideia inicial do projeto inovador premiado (demanda de usuário, de servidor ou outro evento)?	Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Ferrarezi; Lemos, 2018; Montezano, 2021
	2) Como esse projeto foi estruturado e desenvolvido?	Marconi; Lakatos, 2022; Kerzner, 2020; Pam, 2015; Montezano, 2021
	4) Como foi estruturada a equipe do projeto de inovação premiada durante as fases do projeto (concepção, execução e momento da premiação)?	Silva, Ruas, 2016; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	6) [...] A organização disponibilizou os recursos humanos e materiais necessários?	Kerzner, 2020; Di Pietro, 2023; Wipulanusat; Panuwatwanich; Stewart, 2017; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
Identificar práticas organizacionais no contexto de inovação em organizações públicas do Brasil.	11) Quais práticas organizacionais foram utilizadas para incentivar a tensão criativa decorrente das diferenças de opinião entre os participantes, buscar estratégias colaborativas e construtivas (teste de aplicação do processo/serviço ou outras estratégias)?	Moussa; McMurray; Muenjohn, 2018; Castro <i>et al.</i> , 2017; Khalid; Sarker, 2019; Castro-Spila, 2018; Bergue, 2019; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022

Objetivos da Pesquisa (continuação)	Questões (continuação)	Autores de Referência (continuação)
	15) A partir de todas essas perguntas e reflexões, você poderia apontar as práticas organizacionais que serviram de estímulo para que a equipe desenvolvesse o projeto com inovação?	Demircioglu; Audretsch, 2018; Hijal-Moghrabi; Sabharwal; Ramanatha, 2020; Moussa; McMurray; Muenjohn, 2018; Santos; Sano; Souza, 2019; Wipulanusat, Panuwatwanich; Stewart, 2017; Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011; Pam, 2015; Silva; Honório, 2021; Isidro, 2018; Koch; Hauknes, 2005; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011; Bispo; Mendes, 2021; Costa; Melo, 2021; De Lima; Villardi; Rodrigues, 2021
Verificar as competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras.	2) [...] A equipe realizou levantamentos para compreensão do problema, investigações dos resultados decorrentes da inovação e/ou elaboração de documentos técnicos dos resultados da pesquisa, de modo a subsidiar tomadas de decisões confiáveis?	Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Ferrarezi; Lemos, 2018; Montezano, 2021; Isidro, 2018; Panis <i>et al.</i> , 2022; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	4) [...] Buscaram identificar pessoas com competências variadas?	Thayer; Petruzzelli; McClurg, 2018; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	5) Como foi a distribuição das funções das pessoas na equipe do projeto?	Thayer; Petruzzelli; McClurg, 2018; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	6) E quanto ao desenvolvimento do projeto: como foi planejado e acompanhado? [...] Foi utilizada alguma metodologia (PMBOK, Agile, Seis sigma, Lean, Trello etc) para facilitar a gestão do projeto?	Kerzner, 2020; Di Pietro, 2023; Wipulanusat; Panuwatwanich; Stewart, 2017; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	7) Como a equipe atuou diante de contingências internas ou externas de modo a não interromper a inovação em desenvolvimento? A equipe estava aberta a realização de adaptações no projeto?	Kerzner, 2020; Di Pietro, 2023; Wipulanusat; Panuwatwanich; Stewart, 2017; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	8) Quem participava e como eram tomadas as decisões sobre o processo de inovação? Foram consideradas as análises de cenários, evidências e possíveis implicações?	Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022; Pam, 2015
	9) Quais estratégias de comunicação (ex: organização de eventos, infográficos, banners, notícias) foram adotadas durante o projeto para disseminação de informações relativas ao processo de inovação e de seus resultados?	Demircioglu; Audretsch, 2018; Kerzner, 2020; Pam, 2015; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	10) Como foi a atuação da equipe na solução dos problemas que surgiram durante o processo de inovação? E quais competências (resolutividade, colaboração interna/externa, etc.) foram demonstradas para solução desses problemas?	Wipulanusat, Panuwatwanich; Stewart, 2017; Moussa; McMurray; Muenjohn, 2018; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022; De Vries; Bekkers, Tummers, 2016; Demircioglu; Audretsch, 2018; Crosby; Hart; Torfing, 2016; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Alves, 2013

Verificar as competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras.	12) Poderia relatar alguma situação em que a equipe identificou junto a diferentes atores do ecossistema de inovação problemas similares e soluções exitosas?	Bergue, 2019; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022; Demircioglu; Audretsch, 2018; Butler; Ferlie, 2020
	13) Como foi estabelecido o modelo de avaliação, indicadores, métricas e impactos esperados com a inovação? Como foram monitorados os resultados?	Isidro, 2018; Panis <i>et al.</i> , 2022; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
	14) Os conhecimentos e experiências geradas pela equipe durante o processo de inovação foram documentados e disseminados de modo a proporcionar transparência, aprendizagem e melhorias do processo?	Al-Khouri, 2014; Kerzner, 2020; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022
Estudar os vínculos entre práticas organizacionais e competências coletivas para inovação.	16) Considerando sua experiência no projeto premiado e tudo o que conversamos até agora, você percebeu vínculos entre as práticas da organização em que está/esteve inserido e as competências da equipe?	Demircioglu; Audretsch, 2018; Hijal-Moghrabi; Sabharwal; Ramanatha, 2020; Moussa; McMurray; Muenjohn, 2018; Santos; Sano; Souza, 2019; Wipulanusat, Panuwatwanich; Stewart, 2017; Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011; Pam, 2015; Silva; Honório, 2021; Isidro, 2018; Koch; Hauknes, 2005; Cavalcante; Goellner; Magalhães, 2019; Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011; Bispo; Mendes, 2021; Costa; Melo, 2021; De Lima; Villardi; Rodrigues, 2021; Montezano, 2021; Montezano <i>et al.</i> , 2022

Fonte: Elaboração própria (2023)

Ressalta-se que, para viabilizar o contato com pessoas que integraram as equipes sujeitos da pesquisa, foi necessário solicitar colaboração à Escola Nacional de Administração Pública no sentido de fornecer dados de e-mail e/ou telefone dos membros das equipes. Desse modo, através de ligação telefônica direcionada ao setor responsável pelo Concurso Inovação no Setor Público, explicou-se o objeto da pesquisa e a necessidade dos meios para contato, sendo orientada a enviar e-mail com a solicitação, ao qual seria dada resposta (Apêndice E).

Após o retorno, procedeu-se à formalização do pedido através de peticionamento no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da ENAP, sendo assumido o compromisso de confidencialidade das informações privadas, tendo em vista se tratar de disponibilização de dados pessoais. Por fim, houve a autorização parcial do pedido e envio dos dados solicitados daqueles cadastrados como responsáveis institucionais das iniciativas premiadas.

Assim, passou-se ao envio dos e-mails convidando os responsáveis dos projetos premiados a contribuírem com a pesquisa e solicitando a gentileza de enviarem dados para contactar outros integrantes da equipe (Apêndice F).

Vale salientar que foi anexado ao e-mail com o convite para participação na pesquisa a carta de apresentação validada por especialista (Apêndice A), bem como o Termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B). Além disso, visando facilitar a resposta, foi enviado um formulário, elaborado através do *Google Forms*, no qual se apresentou a pesquisa e se questionou sobre a aceitação em colaborar, sobre o perfil do respondente e sobre o melhor dia e horário para agendamento da entrevista (Apêndice G).

Cumprir registrar que, findo o prazo para resposta aos e-mails, das dezenove pessoas, apenas três sinalizaram interesse em colaborar com a pesquisa, passando-se, assim, ao agendamento das entrevistas, que ocorreram por meio de videoconferência, em data e horário mais conveniente para os participantes.

Passou-se, então, a fazer uma pesquisa minuciosa para conseguir contato com os demais integrantes das equipes, utilizando-se os seguintes recursos: ligações para os setores de Gestão de Pessoas dos órgãos aos quais pertenciam para fornecimento de dados telefônicos, consultas aos sites institucionais, à Plataforma *Lattes*, às redes sociais *Linkedin* e *Instagram*, além de busca por artigos científicos publicados em que constassem e-mails dos autores.

Após essa busca, não foi possível contactar todos os integrantes das dezenove equipes sujeitos da pesquisa, em virtude de férias, afastamentos, cessões para outros órgãos e exonerações. Além disso, algumas pessoas indicaram não dispor de tempo para agendar entrevista, em virtude de agenda corrida, e se dispuseram a responder através de e-mail. Diante desse fato, foi necessário ajustar o meio de coleta de dados e fazer algumas coletas através do envio de perguntas via e-mail.

Além dos dados coletados através da entrevista, foram utilizados dados documentais coletados por meio de relatórios, normas e documentos complementares, afins ao objeto de estudo e fornecidos pelos sujeitos da pesquisa. Segundo Gil (2019), os dados documentais têm menor custo para obtenção e proporcionam um conhecimento mais objetivo da realidade. Destaca-se que no total foram analisadas 19 equipes. Destas, 12 equipes premiadas foram investigadas através de relatórios e de entrevistas com um ou dois integrantes, ao passo que sete foram estudadas apenas através de documentos pertinentes.

Assim, as experiências compartilhadas pelos entrevistados analisadas conjuntamente às informações descritas nos relatórios de demais documentos permitiram a análise das práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas que trabalham com inovação em organizações públicas brasileiras.

3.5 – PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, os mesmos foram organizados de modo a viabilizar sua análise e interpretação para alcançar os objetivos propostos e fornecer respostas à questão central da pesquisa. Assim, foi necessário realizar a transcrição literal das entrevistas realizadas, as quais haviam sido gravadas com autorização dos respondentes, para geração de protocolos. Registra-se que tais protocolos também foram desenvolvidos durante a análise dos relatórios sobre os projetos premiados no Concurso Inovação no Setor Público da ENAP.

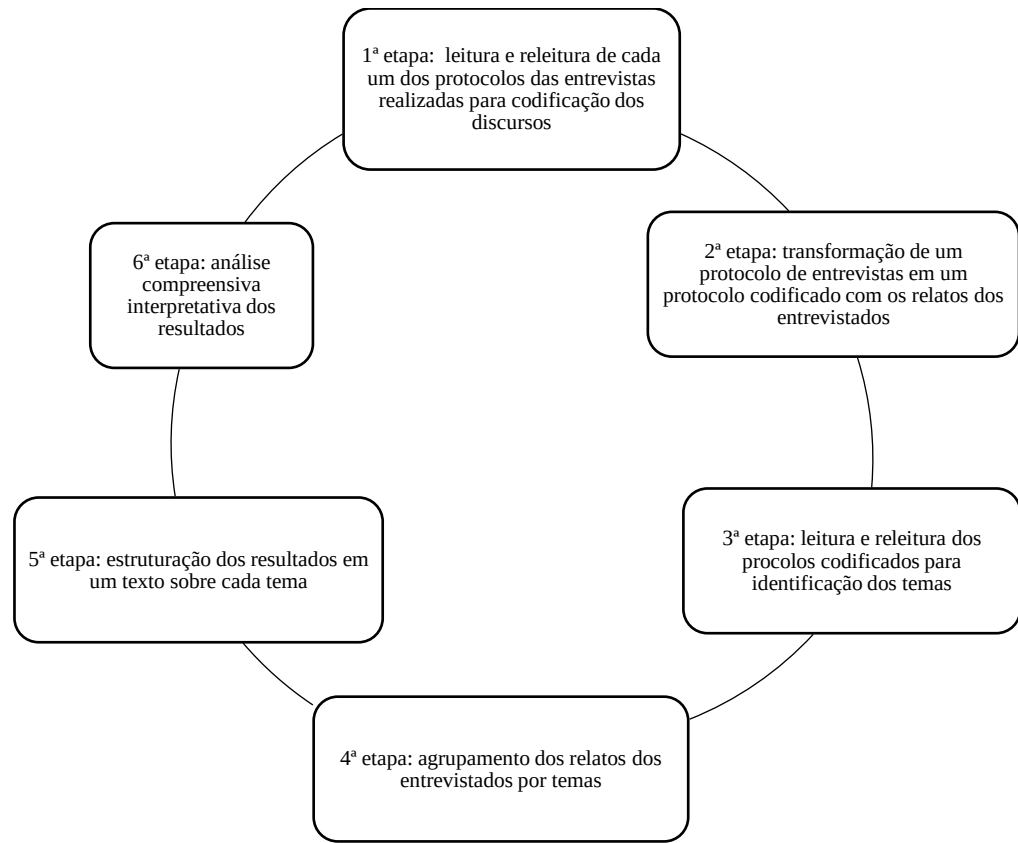
Os dados levantados foram analisados por meio do método de análise proposto por Silva (2005), que abrange seis etapas integradas, dentro de um sistema cíclico, iniciado pela leitura atenta do protocolo das entrevistas transcritas literalmente, a fim de obter uma visão geral da percepção dos entrevistados em relação aos objetivos da pesquisa, seguido pelas etapas abaixo mencionadas.

Desse modo, após a leitura e releitura das entrevistas já transcritas e dos demais documentos utilizados, foi possível aprofundar a compreensão e as percepções da pesquisadora quanto ao material coletado. Referida etapa acarretou um protocolo codificado para cada instrumento, ou seja, a pesquisadora definiu os códigos e, como exemplo, “E1 R1” identifica o primeiro entrevistado da equipe um, “E1 R2”, o segundo entrevistado da equipe um e “REL 1” identifica o relatório do projeto da equipe um.

Na sequência, procedeu-se à leitura e releitura dos protocolos codificados para viabilizar a identificação dos temas seguida do agrupamento dos relatos dos entrevistados por temas. Em seguida, os resultados foram estruturados em um texto sobre cada tema e, por fim, foi realizada uma análise compreensiva e interpretativa sobre os resultados identificados.

O planejamento e a execução das etapas necessárias à análise dos dados, configuraram-se essenciais para viabilizar uma análise de conteúdo organizada e com alcance das finalidades pretendidas na pesquisa.

Diante do exposto, apresenta-se a seguir uma figura com os ciclos de análise da pesquisa qualitativa proposto por Silva (2005).

Figura 4 – Ciclos da análise da pesquisa

Fonte: Adaptado de Silva (2005).

Além das etapas mencionadas, destaca-se que, para identificação de conexões, códigos e categorias existentes nas transcrições das entrevistas, bem como para facilitação da busca e organização das interpretações, utilizou-se o *software* NVivo, versão R1 (release 1.7.1), para auxiliar no processamento dos dados.

Diante do exposto, esta pesquisa se desenvolveu de modo a analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras. Consequentemente, buscou-se contribuir para o fortalecimento dessas competências e, assim, permitir a viabilização de melhorias nos processos de trabalho e a prestação de serviços públicos mais eficientes e eficazes à sociedade.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção estão apresentados e discutidos os resultados do estudo qualitativo, consolidados com base na análise documental, no referencial teórico e nas entrevistas individuais semiestruturadas realizadas com integrantes das equipes premiadas nas cinco últimas edições do Concurso Inovação no Setor Público (Categoria 1 – Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal, estadual e do Distrito Federal), promovido pela Escola Nacional de Administração Pública.

Cumprido ressaltar que a utilização de diferentes fontes de dados possibilitou a identificação das dezoito competências coletivas validadas por Montezano (2021) e, assim, o arremate da compreensão dos objetos desta pesquisa.

Desse modo, a fim de possibilitar uma melhor exposição dos dados, tomou-se cada competência, conforme descrição no quadro 6 (p.27-29), e a partir delas empreendeu-se a análise conforme as compreensões já explicitadas pela teoria e apontaram-se as relações entre competências coletivas com as práticas organizacionais.

4.1 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Conforme se depreende a partir deste estudo, alinhado às conclusões de Montezano *et al.* (2022), as competências coletivas estão relacionadas com a gestão pública inovadora e podem apresentar enquadramentos distintos conforme a situação analisada, visto que determinada competência pode se referir a diferentes dimensões do GESPUBLIN (ISIDRO, 2018). Todavia, esta pesquisa não tem como foco esta análise e, assim, passa-se à identificação de cada competência coletiva nas equipes investigadas.

4.1.1 Diagnóstico e Prognóstico

A competência do diagnóstico e prognóstico, conforme aponta Montezano (2021), refere-se a:

“identificar problemas, e suas causas, e oportunidades, com base em evidências de informações das expectativas, dificuldades e necessidades dos usuários dos serviços/ produtos ou dos processos organizacionais que possam ser aperfeiçoados para gerar a melhoria da prestação dos serviços públicos à sociedade.”

Dessa forma, considerando-se que as inovações se justificam pela necessidade de respostas mais plausíveis para lidar com problemas complexos, bem como de melhores entregas demandadas pela sociedade (CAVALCANTE; GOELLNER; MAGALHÃES, 2019), torna-se crucial analisar as problemáticas envolvidas para que se aperfeiçoem os serviços ou processos organizacionais utilizados pelos cidadãos.

Assim, tal competência foi identificada nas 19 equipes, pois identificaram as situações e empreenderam ideias inovadoras para sua solução ou melhoramento, como revelam os trechos a seguir:

“A equipe fez um diagnóstico da área, percebeu que havia muitos controles feitos de forma manual, além da ausência de sistemas, falta de investimentos em tecnologia da informação, então, diante dessa realidade, foram surgindo algumas iniciativas de inovação, focando geralmente em transparência, melhoria de processos e algumas automatizações.” (E1 R1)

“A equipe buscou desenhar o projeto para atuar sobre o problema da baixa participação por parte da sociedade civil do Distrito Federal, nos processos decisórios, no controle, na avaliação das políticas públicas e no processo político.” (E4 R1)

“[...] a gente sempre teve vontade de que os alunos se inserissem mais profundamente nos problemas municipais já que nas administrações municipais os problemas de políticas públicas chegam mais rápido e eles precisam responder com mais eficácia, mais eficiência, mais efetividade as políticas públicas pra resolver esses problemas.” (E5 R1)

“A ideia surgiu pela demanda do serviço, pois percebemos a incidência alta de extubação não planejada em UTI pediátrica e a necessidade de vigilância constante a fim de reduzir esse quantitativo.” (E6 R1)

Conforme se depreende pela análise desses relatos, muitas soluções surgiram como resposta a problemas específicos percebidos e vivenciados pelas equipes em suas organizações. Todavia, em outras situações foi necessário que o grupo pensasse em inovações para atender a demandas externas, apresentadas pelos cidadãos ou cumprir orientações legais, conforme exposto abaixo:

“Surgiu da demanda de adequação legislação ambiental (Política Nacional de Resíduos Sólidos, nº 12.305 de 2 de agosto de 2010). Nesse sentido, trata da destinação e do descarte de ativos eletroeletrônicos de órgãos e de entidades do estado, objetivando o aumento do ciclo de vida dos equipamentos eletroeletrônicos; além da preservação do meio ambiente.” (E10 R1)

“Este foi concebido com o objetivo de incentivar e valorizar o servidor público, diante do contexto de desvalorização que vinha se percebendo nos anos que antecederam.” (E11 R1)

“Com o advento da Lei Federal nº 12.977, de 20 de maio de 2014, e da Resolução do Contran nº 611, de 24 de maio de 2016, a situação-problema a ser enfrentada foi a necessidade de controle e rastreabilidade de peças automotivas provenientes do processo de desmontagem de veículos em fim de vida útil, por meio do credenciamento de empresas com aptidão para exercer a própria atividade de

desmontagem, a reciclagem, a recuperação ou a comercialização de partes e peças de veículos automotores no Estado de Minas Gerais.” (REL17)

“Frente às transformações sociais e tecnológicas cada vez mais velozes, os cidadãos exigentes e ávidos por efetividades, transparência e governança, demandam das autoridades públicas em transportes aplicabilidade de inovações que possibilitem melhorias no serviço, redução de custos, de forma que possam avançar de maneira sustentável, evitando retrabalhos e desperdícios de tempo e dinheiro.” (REL18)

A definição inicial do problema é uma etapa chave para o trabalho e pode sofrer ajustes ao longo do processo. Nessa fase é fundamental que as informações levantadas disponham de qualidade para permitir a pactuação dos produtos e resultados esperados (FERRAREZI; LEMOS, 2018) pelos projetos de inovação.

Diante de todo o exposto, conclui-se que para o desenvolvimento de inovações é primordial que as equipes realizem atividades que permitam identificar não somente os problemas, mas, principalmente, as prováveis causas - diagnóstico. Estas últimas passam a ser objeto de estudo para subsidiar a equipe e permitir a proposição de aperfeiçoamentos ou novos processos e produtos organizacionais - prognóstico.

4.1.2 Pesquisa

A competência de equipe denominada pesquisa, segundo descrição desenvolvida por Montezano (2021), envolve:

“Realizar pesquisas durante o processo de inovação, desde levantamentos para compreensão do problema até investigações dos resultados decorrentes da inovação, contemplando a construção da problematização, objetivos, planejamento e execução da coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos, até a elaboração de documentos técnicos dos resultados da pesquisa, de modo a subsidiar tomadas de decisões confiáveis.”

Depreende-se que a definição acima engloba os levantamentos realizados para compreensão dos problemas, o que pode levar a compreensão de que a competência Diagnóstico e Prognóstico estaria incorporada nas atividades da Pesquisa. Desse modo, neste trabalho será adotada a percepção de que esta última competência envolve as pesquisas que ocorrem após os levantamentos para compreensão do problema.

Portanto, convergindo com o que Marconi e Lakatos (2022) afirmam sobre a investigação científica, tem-se que a pesquisa almeja não somente observar fatos, mas também explicá-los e relacioná-los com outros contextos, sendo, dessa maneira, importante para descrever os estudos organizacionais.

Esta competência foi percebida em dezessete equipes analisadas, conforme recortes que se seguem:

“Previamente à implementação foi realizado aprofundado estudo teórico sobre a temática (Data Science, RPA, chatbots, etc) e suas aplicações, escopos e interfaces. Também foi feita pesquisa documental interna a fim de averiguar a disponibilidade das ferramentas [...] Ato contínuo, foi realizada pesquisa de boas práticas de aplicação dessas naquilo que se pretendia na iniciativa. Tais pesquisas foram realizadas em diversos sites e fóruns na internet. Aferida a viabilidade teórica e prática, buscou-se junto à equipe de segurança de informação da SEF a viabilidade técnica da iniciativa.” (E1 R1)

“Fizemos o levantamento da problemática e traçamos os objetivos pretendidos. Desse modo, foi firmada uma parceria com Poder Judiciário, realizamos uma reunião com a comunidade universitária para expor o projeto, e então fizemos todo planejamento” (E2 R2)

“durante o desenvolvimento do projeto, houve muito estudo e análise, que eram documentados em planilhas de verificação, gráficos de controle, acompanhamento e listas de checagem, relatórios e uso de softwares apropriados.” (E6 R2)

“Nesse sentido, o Prêmio foi estruturado da seguinte maneira: 1) Questionário aplicado a secretários de estado para entender a visão e as expectativas da alta gestão em relação à missão e aos resultados esperados do prêmio (dez manifestações). 2) Consulta aberta pelo site do Inoves, para identificar pontos positivos, negativos e sugestões sobre o formato e a dinâmica do prêmio (112 manifestações). 3) Oficina de *design thinking* para desenhar o novo formato: 35 participantes, entre servidores, membros da banca examinadora, dirigentes públicos, representantes do setor privado com e sem fins lucrativos e da academia [...]” (E11 R1)

“Realização de pesquisa junto aos servidores componentes das comissões inventariantes de 2016, em que foi possível identificar informações importantes para o planejamento de novas ações para consolidação do uso do aplicativo.” (REL13)

Dessa maneira, verifica-se a importância da pesquisa não apenas na fase de identificação de uma situação problema e desenvolvimento de soluções e da ideia do projeto inovador, mas, também no decorrer das etapas de sua execução, tendo em vista que os métodos, estudos e análises possibilitam uma sistematização das atividades realizadas e permite a compreensão dos procedimentos metodológicos, uma futura replicação, o falseamento do processo investigativo ou das conclusões derivadas. Desta forma, ajustes podem ser realizados no projeto de modo que obtenha maior qualidade, eficácia e eficiência.

4.1.3 Seleção de ideias/projetos

Conforme esclarece Montezano (2021), a competência de seleção de ideias/projetos relaciona-se a:

“Estabelecer e aplicar métodos e critérios para estabelecer as prioridades de ideias e projetos a serem desenvolvidos por meio de inovações que solucionem os problemas alinhados à estratégia organizacional e agreguem valor na prestação dos serviços públicos à sociedade.”

Assim, diante do fato de que entre os membros das equipes podem surgir variados e complexos projetos e ideias, é fundamental que os objetivos organizacionais sejam bem

delimitados para, então, as equipes definirem critérios para selecioná-los. Tais critérios podem ser subjetivos, objetivos, quantitativos, qualitativos ou simplesmente um bom palpite (KERZNER, 2020), de modo a atingir novos ou melhores serviços prestados à sociedade.

Partindo da análise dos relatos das equipes, esta competência foi identificada em doze equipes e depreende-se que, em sua maioria, foram priorizadas as ideias e projetos que viabilizassem o atendimento de demandas ou solução de problemas. Seguem alguns relatos dos entrevistados:

“Priorizaram-se as ideias que melhor viabilizassem o atingimento dos objetivos pretendidos, de modo eficiente e inovador.” (E2 R1)

“Foram priorizadas as ideias que atendessem às necessidades de capacitação que fossem ao mesmo tempo comuns a todas as áreas, alavancadoras de mudanças e que pudessem ser realizadas diretamente pelos servidores que compunham o grupo, sem necessidade de contratação.” (E3 R1)

“Esses indicadores visam apontar e corrigir as não conformidades evidenciadas, além de alinhar as atividades com as metas da instituição. As devidas ações e decisões devem ser tomadas com base em dados e informações quantitativas geradas por meio desses indicadores.” (REL6)

“[...] que possibilitassem o alcance dos resultados pretendidos, ou seja, apresentar informações transparente e objetivamente e facilitar o acesso a relatórios e dados sobre a execução física dos empreendimentos de construção rodoviária, inclusive com atualizações constantes.” (E7 R1)

“O projeto foi desenvolvido com o objetivo principal de permitir acesso fácil e rápido para os gestores sobre a quantidade de leitos, tempo médio de internação, quantidade de pacientes atendidos, dados de custos, dentre outros, a qualquer momento, pelo celular a fim de possibilitar ao gestor público fazer uma gestão moderna, baseada em evidências, de forma prática e sem custos.” (E9 R1)

“[...] ideias que pudessem atingir o estímulo para inovação que tanto demandavam o governo, os dirigentes, os membros da banca examinadora e as equipes dos órgãos concorrentes” (E11 R1)

Ademais, uma das pessoas entrevistadas ressaltou uma maior preocupação com a aderência às orientações teóricas, conforme se verifica no trecho que se segue: “Foram priorizadas as ideias que convergiam com as evidências teóricas e boas práticas para podermos reduzir o índice [...] e, conseqüentemente, a ocorrência de situações adversas.” (E6 R1).

Do mesmo modo, importa ressaltar que alguns respondentes mencionaram a questão de não acarretar custos, o que coaduna com a noção apresentada por Pam (2015) de que muitas inovações são resultados de contextos de recursos limitados e uma demanda por qualidade superior das organizações.

Dessa maneira, é fundamental que as equipes deliberem conjuntamente quanto aos critérios a serem utilizados no decorrer do processo de inovação para que selecionem as ideias e projetos que melhor viabilizem o alcance dos objetivos almejados.

4.1.4 Multiprofissionalidade

A competência da multiprofissionalidade refere-se à característica de complementação possibilitada pelas diferentes formações e perfis dentre os membros das equipes a fim de atingir as finalidades pretendidas. Montezano (2021) considera que a mesma refere-se a:

“Desenvolver a inovação a partir da complementariedade da combinação de diferentes perfis profissionais de pessoas na equipe, permitindo a diversidade de óticas sobre as situações tratadas, para trabalharem em conjunto, com respeito, no alcance de objetivos comuns.”

No mesmo sentido, a OECD (2017), em estudo sobre as habilidades para a inovação no setor público chileno, aponta a importância de se trabalhar com equipes multidisciplinares para se compreender diferentes abordagens de uma determinada situação e poder abordá-la sob diferentes perspectivas.

Dessa forma, foi desenvolvida uma análise das equipes investigadas, tendo-se verificado a competência da multiprofissionalidade em todas, conforme se observa nos recortes abaixo:

“O projeto envolve diversos *stakeholders*, na medida em que incorpora em seu escopo de atuação novos processos do Tesouro. Assim, possui colaboradores indiretos, servidores das três superintendências que compõem a Subsecretaria, além de apresentar uma forte interface com os colaboradores da Superintendência de Tecnologia da Informação da SEF. Pode-se então afirmar que a iniciativa possui uma estrutura fixa e planejada que garante seu funcionamento e coordenação, e outra dinâmica, que muda de acordo com a necessidade, projeto ou processo em específico.” (E1 R1)

“houve intensa participação de equipes multidisciplinares, que incluem analistas de sistemas, programadores, arquitetos de software, analistas de teste, profissionais da saúde” (E12 R1)

“A equipe foi composta por funcionários da UEMS - Mundo Novo, em especial os técnicos, terceirizados e docentes, e também os funcionários do Poder Judiciário de Mundo Novo, cada um com sua habilidade própria.” (E2 R1)

“A equipe foi composta por representantes de cada superintendência para que pudéssemos pensar a Secretaria de Administração como um todo. A primeira pessoa que chegou foi uma da Diretoria Geral, pedagoga, e juntas começamos a formar a equipe, buscando pessoas que tivessem afinidade e sensibilidade com a capacitação.” (E3 R1)

“No começo era o coordenador, eu e mais uma servidora, escolhidos a partir das competências e do engajamento que poderiam dispor. Com o tempo, fomos buscando habilidades que percebíamos a necessidade, por exemplo, alguém bom com comunicação, e hoje, a equipe é mais bem estruturada.” (E4 R1)

“[...] médicos, enfermeiros, nutricionista, assistente social, dentista e fisioterapeutas, além de outros profissionais especializados que atuam no Departamento.” (E6 R1)

“o projeto de inovação foi desenvolvido por uma equipe multidisciplinar de engenheiros, analistas de sistemas, assistentes técnicos e administrativos, entre outros.” (E7 R1)

“Ao final, a iniciativa foi avaliada por todo Grupo de Avaliação e Acompanhamento (GAA, foto anexa) composto por Ibama, Marinha, ANP e Defesa Civil” (REL16)

Diante do exposto, tem-se que a importância de se buscar pessoas com diferentes perfis profissionais na equipe e de ser receptível a membros que integrem outras organizações, visto que as percepções e competências podem ser complementadas e, trabalhando-se conjuntamente, viabilizar o alcance de objetivos pretendidos.

Considera-se, assim, que servidores com habilidades e perfis variados exercem papel fundamental no desenvolvimento de projetos de inovação, visto que os processos das organizações são estabelecidos pelas ações realizadas por pessoas em coletividade e se consolidam por meio de relações de interação (SILVA, RUAS, 2016).

4.1.5 Planejamento de trabalho

O processo de inovação envolve a geração e a implementação de ideias. Portanto, é necessário que haja planejamento e preparação para quaisquer situações que possam surgir durante as etapas de desenvolvimento dos projetos inovadores, conforme destacam Thayer, Petruzzelli e McClurg (2018).

Montezano (2021) considera que o planejamento de trabalho consiste em:

“Definir antecipadamente os papéis de cada um dentro da equipe para que possa agregar valor na gestão da inovação, a partir da sua expertise, de modo a alinhar as expectativas, resultados, limites de atuação e responsabilidades.”

Dessa forma, tratando-se de equipes constituídas por pessoas com formações e habilidades próprias, a organização prévia das funções e responsabilidades de cada membro é importante para o desenvolvimento de inovações e foi observada em quatorze grupos analisados nesta pesquisa, conforme trechos que se seguem:

“A iniciativa premiada nasceu de uma equipe que já estava estruturada de forma a tocar pra frente a modernização, ou seja, a equipe não foi composta para desenvolver a iniciativa em si. Então, era uma equipe pré-concebida, que tem como função principal assessorar o subsecretário do Tesouro, e com a diretriz da modernização, estruturamos uma linha de frente para isso.[...] Pode-se então afirmar que a iniciativa possui uma estrutura fixa e planejada que garante seu funcionamento e coordenação, e outra dinâmica, que muda de acordo com a necessidade, projeto ou processo em específico.” (E1 R1)

“Aqui no *campus*, cada um tem uma função e o gestor participa de tudo. A parte mais administrativa fica comigo e com outra servidora e nos dividimos nas funções de receber os reeducandos, encaminhá-los, fazer o controle das folhas de frequência, elaborar relatórios e dialogar com os membros da vara judiciária.” (E2 R2)

“As atribuições para o desenvolvimento do projeto são diversas: formação de professores, definição e controle de calendário, divulgação de editais, inscrições das escolas no prêmio; produção de relatórios, envio dos resultados para os gestores escolares e para a secretaria de educação. E tudo isso é distribuído entre os membros da equipe.” (E4 R1)

“Foi feita uma divisão de tarefas entre servidores da Coordenação-Geral de Construção Rodoviária, da Diretoria de Infraestrutura Rodoviária, integrantes da equipe.” (E7 R1)

“As funções e tarefas foram bem definidas, a fim de alcançar a realização bem sucedida do projeto. Por exemplo, a Unidade Administrativa Responsável (UAR) de cada órgão ou entidade que aderir ao programa informa a disponibilidade de ativos [...] A Unidade Executora do Programa (UEP) prepara mensalmente um relatório contendo os bens disponíveis para doação e o ranking das entidades classificadas para recebê-las, a partir de critérios de prioridade homologados. [...] Já o comitê deliberativo do programa analisa e homologa os processos reportados pela UEP às ações de contorno a serem implementadas.” (E10 R1)

“Realizamos uma divisão de tarefas e um planejamento de forma cíclica, a cada premiação e renovação de trainees, para a realização bem sucedida do projeto.” (E11 R1)

“O projeto iniciou através de reuniões para discutir a sua viabilidade e definindo o papel inicial de cada profissional. Médicos: tinham grande conhecimento das regras necessárias para a geração eficiente de uma escala. Pesquisadores/alunos: tinham o background necessário para o desenvolvimento de algoritmos para gerar uma escala. Profissionais de TI: foram envolvidos posteriormente para criar a infra estrutura para o software executar, além das telas do sistema que é usado para entrada de dados (profissionais que participam da escala, carga horária, folgas, etc.) Gestores: foram facilitadores para viabilizar e patrocinar o projeto.” (E12 R1)

Dessa forma, é importante que os papéis de cada membro da equipe sejam definidos a fim de sistematizar as atividades pertinentes ao projeto inovador, evitando possíveis conflitos entre seus integrantes. Todavia, ressalta-se que as tarefas não devem ser especificamente delimitadas visto que a inovação é pautada por novidades (THAYER; PETRUZZELLI; MCCLURG, 2018) e, durante o processo de desenvolvimento, podem surgir novas atribuições e demandas.

Assim, demonstra-se ser fundamental a realização de um planejamento dos trabalhos necessários ao andamento do projeto de inovação. Porém, tal roteiro de atividades deve estar associado ao senso de adaptabilidade da equipe, característica importante para lidar com conjunturas novas e, por vezes, inesperadas e imprevisíveis que eventualmente surgem durante o processo de geração de inovações.

4.1.6 Gestão de projetos

A pesquisadora Lana Montezano (2021) considera a gestão de projetos como:

“Planejar, executar e acompanhar os projetos com metodologia adequada, mobilizando recursos (ex: pessoas, financeiros, tecnológicos, informações, infraestrutura) e monitorando o cumprimento do escopo e prazo, a fim de atingir parâmetros de qualidade do produto/ serviços específicos gerados e satisfação necessários às melhorias do serviço público.”

Kerzner (2020) aponta que a gestão de projetos é reconhecida como uma série de processos que pode ser usada em cada projeto, independentemente de sua duração ou complexidade, do valor do projeto ou de sua exposição a riscos.

Dessa maneira, procedeu-se à análise dos dados e se verificou referida competência em todas as equipes investigadas, conforme se depreende da leitura dos trechos transcritos a seguir:

“Destaca-se que todos os softwares utilizados já estavam disponíveis na SEF não tendo sido necessária nenhuma aquisição. Ressalta-se que os hardwares utilizados também já se encontravam disponíveis. Não foi necessária nenhuma estrutura física. Todo o projeto foi desenvolvido com os servidores em regime de teletrabalho. Assim, também foi necessária uma estrutura de acesso remoto via VPN.” (E1 R1)

“A iniciativa é acompanhada pelo plano estratégico da SEF/MG o qual é disponibilizado para a população no site da instituição e também tem ação orçamentária própria no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) do Estado de Minas o qual é acompanhado e monitorado via sistema próprio (SIGPLAN) cujas informações são publicizadas e disponibilizadas para os órgãos de controle e Assembleia Legislativa para fins de controle externo e controle social.” (REL1)

“mensalmente as áreas assistenciais enviam o chamado “Censo Hospitalar” para a Gerência de Planejamento e seus núcleos. Esses dados são tabulados e processados, alimentam sistemas de custos e faturamento hospitalar, bem como alimentam as informações estatísticas” (REL9)

“O programa é acompanhado operacionalmente pela UEP diariamente. São verificadas as integrações com os envolvidos, acompanhando medidores de mais de vinte processos operacionais, monitorando em torno de dez medidores de artefatos de processos, mantendo o site do programa atualizado, administrando a caixa postal do programa, bem como gerando indicadores e métricas qualitativas e quantitativas.” (REL10)

“a gestão do prêmio é feita pela equipe do LAB.ges; • não houve recursos financeiros além da comunicação e premiação; • ações feitas pela própria equipe (oficinas, mobilização de espaços e órgãos, conexões com especialistas voluntários).” (REL11)

“Essas barreiras foram vencidas com a constituição de um grupo de trabalho que ajudou na modelagem do programa, posteriormente apresentado e aprovado pela alta gestão; o apoio da Fiotec e do Escritório de Captação de Recursos da Fiocruz, que possuem expertise na gestão de projetos e captação respectivamente, dando as ferramentas necessárias para que a campanha fosse exitosa tanto na mobilização de recursos quanto na gestão orçamentária.” (REL14)

“a) Recursos humanos: desde o início do projeto, 11 (onze) servidores da Polícia Civil de MG atuaram no desenvolvimento do sistema. Atualmente, 10 servidores da PCMG atuam em seu aprimoramento. b) Recursos financeiros: – orçamento próprio da PCMG: o sistema foi desenvolvido pelo Detran-MG, em contrato de prestação de serviços de tecnologia com a Prodemge, custeado com recursos da PCMG c) Recursos tecnológicos: no primeiro semestre do ano de 2020, houve a implantação no estado do novo modelo de placas de identificação veicular, a nova PIV, descendente do modelo de placas Mercosul, e o credenciamento das empresas de estampagem de placas (Resolução do Contran nº 780/2019, do CONTRAN), já foi realizado através do Sistema de Credenciamento de Empresas - (SCE)” (REL17)

Ademais, através da análise dos relatórios, tem-se que algumas equipes ressaltaram a relevância de definição normativa para o êxito na gestão de projetos, conforme se observa pelos recortes que se seguem:

“Foi necessário estudar a legislação existente e elaborar/aprovar um decreto, revogando outras normativas. Foi preciso estabelecer parcerias, montar as estruturas do programa e formalizar a indicação de representantes dos diversos órgãos. Foram feitas adaptações nos documentos de forma a contemplar a especificidade e diversidade dos órgãos envolvidos, seja pelo regime jurídico, seja pela legislação específica.” (REL10))

“Com relação aos costumes do mercado, o Detran-MG promoveu uma regulamentação dentro de um processo evolutivo de exigências mínimas, distribuído em fases, que estão ocorrendo até os dias de hoje, de modo a eliminar a clandestinidade e promover o comércio” (REL17)

É provável que tal fato decorra do princípio da legalidade, segundo o qual Administração Pública só pode fazer o que a lei permite expressamente (DI PIETRO, 2023) ou, ainda, para revestir de proteção jurídica e assegurar a continuidade dos projetos de inovação, diante de contextos de mudança de gestões governamentais.

Já com relação ao atingimento de parâmetros de qualidade dos serviços prestados, alguns entrevistados relataram a utilização de metodologias específicas, convergindo para a teoria que esclarece que uma metodologia adequada pode melhorar o desempenho durante a execução do projeto (KERZNER, 2020):

“Métodos ágeis, como Scrum e o uso de Kanban, já consolidados no desenvolvimento de sistemas no HCPA, foram utilizados durante o desenvolvimento.” (REL12)

“utilização das boas práticas de gerenciamento de projetos constantes no PMBOK [...] o gráfico de pareto contendo a análise dos resultados da auditoria” (REL4)

“Consiste em quatro passos, sendo que o nome PDCA (plan-docheck-act) deriva da língua inglesa. Significa planejar (plan), executar (do), medir/verificar (check) e agir/ melhorar (act). É um método eficaz, realizado amplamente na gestão da qualidade, tanto para o controle e melhoria contínua de processos e produtos, quanto para a manutenção de resultados.” (REL6)

Dessa maneira, verificam-se discursos distintos que convergem para o planejamento, execução e acompanhamento dos projetos inovadores. Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017) destacam que quando a inovação está alinhada com os objetivos estratégicos

de uma organização, torna-se viável a melhoria de produtos, processos e serviços. E essa é a finalidade precípua da inovação no setor público: fornecer produtos e prestar serviços com melhor qualidade aos cidadãos.

4.1.7 Flexibilidade da equipe

Conforme elucida Montezano (2021), a competência de flexibilidade da equipe relaciona-se a:

“Realizar adaptações nos projetos desenvolvidos pela equipe, em função das contingências do ambiente interno e externo, de modo a dar continuidade na inovação no novo contexto.”

Nesse sentido, as adaptações que as equipes comumente precisam empreender durante o desenvolvimento dos projetos de inovação permite estabelecer uma relação desta competência com a criatividade, convergindo com o entendimento de Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017) de que a inovação geralmente se vincula à criatividade. Isso se verifica principalmente no setor público, em que as limitações financeiras e burocráticas são mais presentes e, assim, requerem maiores ajustes durante o desenvolvimento dos projetos para que se tornem viáveis.

Nesse sentido, tal competência foi verificada em todas as equipes entrevistadas e, naquelas que foram analisadas apenas através dos relatórios, não se constatou a flexibilidade em duas delas. Assim, tomando-se os dados analisados, traz-se as seguintes considerações:

“A equipe, em conjunto, buscou soluções para os problemas que surgiram, fazendo adaptações sempre que necessário. E pra mim é o que mais faz diferença pra que a gente possa fazer as inovações que a gente faz hoje é a autonomia total que a gente tem né? Então a gente possui essa autonomia, nossa chefia, que é o nosso subsecretário, dá essa autonomia pra gente pra que a gente possa ter entrada nas equipes e perseguir melhor alternativa possível. A gente não tem uma fórmula única pra isso. Cada caso é um caso, então pra cada caso que a gente vai atacar aqui de inovação, a gente vai usar aí alguma técnica, algum sistema, geralmente a gente busca aproveitar as plataformas que já estão desenvolvidas pra reduzir o tempo e os custos.” (E1 R1)

“foi preciso estabelecer parcerias, montar as estruturas do programa e formalizar a indicação de representantes dos diversos órgãos e fazer adaptações nos documentos de forma a contemplar a especificidade e diversidade dos órgãos envolvidos, seja pelo regime jurídico, seja pela legislação específica. [...] orientando mudanças na operacionalização do projeto para o seu aperfeiçoamento”(E10 R 1)

“A equipe tinha o propósito de alcançar os objetivos e, para isso, se reinventou e se adaptou para resolver alguns problemas que enfrentamos, realizando diversas ações” (E11 R11)

“como o produto foi sendo desenvolvido de maneira incremental, as adaptações e mudanças ocorriam semanalmente até se chegar em um produto minimamente viável (MVP).” (E12 R1)

“A equipe queria muito fazer, tínhamos muita determinação para que desse certo e para isso, nos integramos e buscamos nos adaptar às condições que tínhamos (pedimos sala emprestada, levávamos materiais didáticos próprios), sempre fazendo análises das situações para realizar adaptações, apesar do eixo central do projeto ser o mesmo desde o início.” (E3 R1)

“ao longo da evolução do projeto foi essencial que a equipe estivesse aberta a adaptações e ajustes, o projeto ganhou muita força e cresceu e mudanças se tornaram necessárias” (E4 R1)

“Após cada experiência, trocamos ideia e começamos a rascunhar, escrever os acertos e as falhas das experiências até chegar no modelo que hoje é adotado. Essa adaptabilidade foi muito importante para o desenvolvimento do projeto.” (E5 R1)

“lançamos novas funcionalidades no aplicativo e em outubro/2019, houve a publicação de nova Instrução de Serviço estabelecendo os procedimentos para acompanhamento e supervisão de obras rodoviárias. A ferramenta passou por melhorias significativas e a equipe se adapta recorrentemente frente a contingências.” (E7 R1)

“Nos adaptando e utilizando os recursos que estavam ao nosso alcance. Por exemplo, uma contingência foi a falta de recursos para investir em Tecnologia da Informação (páginas na internet, aplicativos etc) que superamos com o uso de plataformas gratuitas (Google Docs, blog)” (E9 R1)

A partir desses discursos, depreende-se que as equipes investigadas apresentam senso de adaptabilidade, possivelmente pela compreensão de que no setor público existem procedimentos que devem ser respeitados para se fornecer insumos necessários ao desenvolvimento dos projetos e, assim, precisa-se realizar ajustes e adaptações.

Percebe-se, então, a necessidade de que as equipes fortaleçam a competência da flexibilidade para que empreendam mudanças nos projetos de inovação para que alcancem uma prestação de serviços públicos com maior qualidade, eficácia e eficiência.

4.1.8 Tomada de decisão colaborativa

Com relação à competência intitulada tomada de decisão colaborativa, Montezano (2021) define como:

“Decidir, em conjunto com a equipe, as situações relativas ao processo de inovação com base em evidências e análise do cenário, considerando as possíveis implicações.”

Nesse sentido, pesquisas concluíram que decidir de forma descentralizada, possibilitando maior participação dos servidores nas tomadas de decisões, viabiliza o aumento significativo da probabilidade de desenvolvimento de inovações de produtos e processos (PAM, 2015)

Assim, partindo-se dos dados coletados, verificou-se tal competência em todas as entrevistas realizadas, porém, nas equipes cuja análise consistiu em análise documental não foi possível constatar-la. Dessa maneira, traz-se alguns trechos que denotam a colaboração nas tomadas de decisão:

“Na verdade a gente discute bastante, a gente tem uma dinâmica interessante porque tudo que perpassa aqui pela nossa equipe é discutido entre os membros principais. Então a gente passa por esse âmbito da discussão aqui no nosso nível tático das coisas, mas em conjunto com a área que vai ser afetada. Então a gente vai discutir com eles pra perseguir essa principal alternativa. E quando tem alguma decisão que a gente sabe que vai ter algum impacto político ou financeiro, ou então que vai provavelmente gerar algum conflito entre as áreas, aí a gente chama o nosso subsecretário para participar dessa decisão.” (E1 R1)

“As decisões eram tomadas em conjunto, sempre com a participação da Secretaria de Administração, que coordenava o projeto.” (E3 R1)

“temos um grande patrocinador do projeto que é o Governador e ele decide algumas coisas, dá algumas diretrizes. Meu chefe é a cabeça mais intelectual, que estuda, conversa com a Academia e controla os resultados mais efetivamente. Eu cuido da parte mais estratégica operacional e os demais da parte operacional” (E7 R1)

“A equipe de planejamento era bastante engajada e, assim, a maioria das decisões ocorria após reuniões e colaboração dos membros da equipe.” (E9 R1)

“a equipe se reunia mensalmente para as deliberações necessárias e encaminhamentos devidos” (E10 R1)

“As decisões são tomadas de forma transversal e colaborativa, ou seja, a equipe horizontalmente delibera conjuntamente sobre algo e é levado ao Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos para que ratifique ou não o que a equipe propõe” (E11 R1)

Verifica-se, portanto, que, apesar do engajamento e participação dos membros das equipes em parte das deliberações, determinadas conjunturas requerem que a decisão seja tomada pela alta gestão administrativa, visto que envolvem impactos financeiros ou políticos que requerem maior análise e responsabilidades, sem, contudo, excluir a participação dos demais integrantes da equipe.

Desse modo, ressalta-se que, conforme esclarece Pam (2015), a participação dos servidores no processo de tomada de decisões desempenha um papel importante para garantir que os projetos de inovação funcionem de forma otimizada e alcancem os objetivos pretendidos.

Assim, é fundamental que a equipe delibere de forma colaborativa nos mais diversos contextos decisórios e, quando os impactos das decisões exigirem análise e definição por parte da alta administração, é importante que esta desenvolva um espaço aberto, de escuta e valorização das considerações apontadas pelos integrantes das equipes, visto que estão à

frente do projeto inovador e podem esclarecer e ressaltar variáveis significativas ao processo resolutivo.

4.1.9 Estratégias de Comunicação

Os pesquisadores Demircioglu e Audretsch (2018) asseveram que a comunicação pode contribuir para a redução de barreiras à inovação e, assim, aumentar inovações importantes no setor público. Nesse sentido, Montezano (2021) validou tal competência de equipe, considerando-a como:

“Estabelecer e implementar diferentes estratégias de comunicação (ex: organização de eventos, infográficos, banners, notícias), com especificação dos canais, ferramentas, conteúdos, identidade visual com foco na experiência do usuário para disseminação de informações relativas ao processo de inovação e seus resultados.”

Dessa maneira, Kerzner (2020) aponta que boas metodologias promovem comunicações eficientes tanto lateral quanto verticalmente. E, tratando-se da comunicação entre os membros da equipe, a realização de reuniões (formais e informais), a organização de eventos, utilização de sistemas internos e o acesso direto foram percebidas, isolada ou conjuntamente, nas equipes analisadas, conforme recortes que se seguem:

“Adotamos a estratégia de reuniões virtuais, utilizando o Microsoft Teams, que é a ferramenta homologada para comunicação na Secretária. [...] fazemos pequenas reuniões diárias, pra saber como é que está, utilizamos também uma plataforma interna.” (E1 R1)

“[...] além de treinamento teórico-prático de toda a equipe” (E6 R2)

“Foram desenvolvidos workshops, além da disseminação de informações através de notícias em diversos meios.” (E7 R1)

“Realizávamos reuniões mensais com os membros do Programa [...]” (E10 R1)

Pesquisas apontam que o envolvimento dos membros das equipes que se reúnem com frequência para trocar dados e informações e contribuir para a tomada de decisões desempenha um papel importante para a otimização dos processos de inovação (PAM, 2015).

Já para o fornecimento de informações à sociedade, quanto a fatos referentes ao projeto inovador, as equipes utilizaram recursos tecnológicos, a exemplos de sites, blogs, redes sociais e envio de e-mails, e, também, das formas mais tradicionais de comunicação, como notícias via imprensa, conversas pessoais, elaboração de cartilhas e fixação de banners nos espaços físicos das organizações.

“[...] a gente tem um site, que é uma base de conhecimento onde a gente apresenta todos os processos, tecnologias, modernização e também gestão de riscos.” (E1 R1)

“A divulgação realizada é baseada nas redes sociais, na internet e, muitas vezes, no ‘boca a boca’” (E2 R1)

“[...] para divulgação das informações do Programa, desenvolvemos o site, que é constantemente atualizado” (E10 R1)

“massificação da comunicação por e-mail com *mailing* dos inscritos em edições anteriores, assessorias de comunicação dos órgãos estaduais, e *mailings* de outros órgãos parceiros além de um canal aberto de comunicação” (E11 R1)

“Utilizamos e-mails e notícias para divulgação do software.” (E12 R1)

“O projeto é cadastrado junto à divisão de projetos estratégicos da organização, então, foi elaborada uma cartilha com informações sobre ele, que também é divulgada no site institucional. Frequentemente participamos de premiações, o que dá visibilidade ao projeto. Além disso, são divulgadas notícias pela imprensa e elaborados vídeos com os resultados quantitativos e qualitativos.” (E2 R2)

“Os dados produzidos foram difundidos por meio eletrônico, com divulgação de relatórios mensais e o um material impresso em formato de pôster exposto na UTI com as medidas de prevenção.” (E6 R2)

“Temos a preocupação com a prestação de contas à sociedade (*accountability*), para que eles também tenham acesso a essas informações. Para isso, desenvolvemos um blog que condensa as principais informações a serem disponibilizadas para nossos usuários e para a sociedade.” (REL9)

Ademais, cumpre ressaltar que os parceiros das equipes também possuem papel fundamental nessa etapa de divulgação das informações relativas aos projetos inovadores, visto que, conforme o entrevistado 1 da equipe 4 ressaltou “Temos um site onde colocamos todas as atualizações em relação às atividades desenvolvidas, e também fazemos divulgações por intermédio dos parceiros” (grifo nosso).

No mesmo sentido, o entrevistado 1 da equipe 5 registrou a importância do apoio da alta administração para as divulgações pertinentes ao projeto:

“A divulgação dos relatórios é realizada através do site da Escola de Governo e dos canais de comunicação do governo de Minas Gerais. São produzidas cartilhas sobre o Programa direcionadas para as administrações municipais, para os alunos e para os professores orientadores. Ademais, dá-se ampla divulgação ao chamamento para inscrição dos municípios, sendo enviado e-mail para representantes de cada um dos municípios mineiros, além de divulgações no site da Fundação e no portal oficial de notícias do Governo do estado.” (E5 R1)

Assim, depreende-se a importância da comunicação eficaz entre os membros da equipe, a organização em si e, ainda, com os parceiros, bem como a divulgação das informações referentes aos projetos de inovação no setor público, para viabilizar transparência e controle social.

4.1.10 Solução de problemas

Diante de todo o exposto, tem-se que durante o desenvolvimento de projetos de inovação as equipes se deparam com barreiras e com situações de contingências e dificuldades que requerem soluções. Nesse sentido, Montezano (2021) aduz que a competência solução de problemas consiste em:

“Definir e implantar com celeridade, qualidade e efetividade as soluções das situações que demandam inovações alinhadas às estratégias organizacionais e que agreguem valor ao usuário da inovação, bem como soluções de barreiras que surtirem durante o processo de inovação.”

A partir dessa compreensão, torna-se possível fazer uma associação desta competência com a criatividade, esta última entendida como o processo de formação de ideias novas, úteis e apropriadas para resolver problemas e aumentar a eficácia (WIPULANUSAT, PANUWATWANICH; STEWART, 2017).

Verificou-se, pelos dados coletados, a mesma situação ocorrida no estudo da competência tomada de decisão colaborativa, ou seja, foi possível constatar a competência solução de problemas em todas as entrevistas realizadas, porém, nas equipes cujo exame consistiu em análise documental não foi possível observá-la.

Desse modo, elenca-se a seguir alguns trechos que denotam a competência solução de problemas:

“Um problema que tivemos foi a mão de obra escassa, que acabou gerando acúmulo de processos críticos do Tesouro, O que fizemos? Estratégia de qualificação de servidores no uso de ferramentas tecnológicas através de capacitações e processos de gestão do conhecimento e definição de uma fila de prioridade dos processos a serem contemplados primeiro levando em conta sua criticidade e seu potencial de geração de valor. Outro problema foi a resistência organizacional que se deu principalmente porque alguns indivíduos interpretaram que a ferramenta iria substituir sua mão de obra automatizando todo o serviço que antes era de responsabilidade deles. Para combater esse obstáculo os servidores foram chamados para atuar no projeto sendo envolvidos em todo o processo de concepção” (E1 R1)

“Acredito que o estabelecimento de parcerias e o compartilhamento do propósito foram fundamentais para solucionar os problemas que surgiram durante o projeto.” (E3 R1)

“Foi de muito diálogo e resolutividade. Em muitos momentos, tínhamos que deliberar rápido, e poder contar com a colaboração de servidores das prefeituras também foi algo importante.” (E5 R1)

“Acredito que disciplina e persistência foram características fundamentais. O time teve que ter paciência para que os resultados fossem alcançados.” (E6 R1)

“A equipe utilizou indicadores, *checklists* e o ciclo PDCA, que são processos de qualidade que possibilitam a avaliação periódica dos processos e, assim, realizou os ajustes necessários.” (E6 R2)

“Para superar a indisponibilidade de meios foi necessário gerir os recursos com eficiência, redesenhar processos e rotinas de trabalho e pensar de maneira inovadora e proativa.” (E7 R1)

“Foi de muito empenho dos componentes do comitê deliberativo do programa e do processo de comunicação e informação. Precisamos trabalhar conjuntamente para sensibilizar os órgãos a participarem efetivamente, além da disposição e entusiasmo para firmar parcerias e apoios, a exemplo do apoio do Ministério Público.” ((E10 R1)

“Foi de muito engajamento e diálogo para chegarmos ao melhor resultado. Além disso, para o bom desenvolvimento do projeto, o destaque foi a colaboração entre universidade (UFRGS) e hospital (HCPA).” (E12 R11)

Através desses relatos, aponta-se que o diálogo e engajamento, inclusive com o estabelecimento de parcerias, associados a capacitações e à adaptabilidade foram fatores importantes para a resolução dos problemas vivenciados no desenvolver no projeto de inovação. Nesse sentido, as equipes analisadas confirmam a afirmação de Moussa, McMurray e Muenjohn (2018) quando apontaram que competências para solução de problemas viabilizam a adoção da inovação.

4.1.11 Colaboração

A colaboração, segundo descrição desenvolvida por Montezano (2021), envolve:

“desenvolver as demandas necessárias para inovação e resolução de problemas, interagindo com as pessoas com empatia, a partir de espaços de escuta dos participantes da equipe para a construção coletiva de forma complementar, sinérgica, respeitosa, responsiva e com suporte nas relações de confiança durante as diferentes contribuições dos participantes e compartilhamento de informações e experiências.”

Nesse sentido, partindo-se da análise dos relatórios e das entrevistas realizadas, verificou-se referida competência em todas as equipes premiadas, convergindo para a compreensão de que o ambiente colaborativo favorece as inovações (DE VRIES; BEKKERS, TUMMERS, 2016).

Dessa maneira, o engajamento entre os servidores e o diálogo constante foram percebidos na análise dos dados coletados, conforme trechos a seguir relacionados:

“[...] o projeto é reflexo de todos os esforços feitos pelos servidores. Então a gente passa por esse âmbito da discussão aqui no nosso nível tático das coisas, mas em conjunto com a área que vai ser afetada. Então a gente vai discutir com eles pra perseguir essa principal alternativa.” (E1 R1)

“[...] participação e diálogo direto da equipe foi constante.” (E2 R2)

“Foi de muito diálogo, de participação dos professores e alunos envolvidos e a equipe operacional em sim sempre foi muito proativa e resolutive” (E4 R1)

“O projeto contou com a colaboração de todas as Diretorias do órgão que contribuíram com novas ideias e apoiaram cada etapa do projeto pioneiro instalado na Coordenação-Geral de Construção Rodoviária. Em especial, as iniciativas de preenchimento dos relatórios vinculadas ao processo de pagamento e as exigências normativas para o emprego do aplicativo.” (E7 R1)

“[...] foi fundamental o espírito de engajamento da equipe. Todos tiveram o cuidado de disponibilizar suas agendas sempre que possível, além de buscar informações, dados e orientações para colaborar com o bom funcionamento do Modelo.” (E8 R1)

“Foi de muito engajamento. Ter uma equipe comprometida, motivada, qualificada e incansável no esforço de inovar, vencer os obstáculos e proporcionar a melhor experiência aos beneficiários do prêmio foi fundamental.” (E11 R1)

“[...] ao longo do projeto trabalham juntos, permitindo maior precisão no mapeamento das demandas dos usuários do serviço e melhorando a responsividade desses em relação às demandas” (REL4)

Logo, percebe-se que a interação colaborativa entre os servidores de uma equipe é crucial para a implementação de inovações. Ademais, a colaboração eficaz e pode contribuir para a redução de barreiras à inovação e, assim, aumentar inovações importantes no setor público (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018). Alguns relatos são apresentados a seguir:

“[...] diversos eventos de capacitação ocorreram prezando pelo compartilhamento interno de conhecimento.” (REL1)

“Participação ativa dos *stakeholders*, facilitando os processos de mapeamento de informações tácitas, transformando-as em informações explícitas que foram, posteriormente, insumo para o desenvolvimento do aplicativo aqui apresentado.” (REL13)

“Refletimos sobre o modelo do programa, suas frentes de atuação, formas de captação e estruturação de TI. [...] Discussões internas sobre governança e o próprio aprendizado/ajustes do processo da modelagem.” (REL14)

Diante do exposto, depreende-se que referida competência é necessária na geração, seleção e implementação das ideias e, assim, destaca-se sua importância na geração de melhorias do desempenho e da inovação nas organizações (CROSBY; HART; TORFING, 2016).

4.1.12 Cocriação

Montezano (2021, p. 114), descreve a competência da cocriação como:

“construir as possibilidades de solução de problemas com uso de diferentes meios de acesso às pessoas envolvidas na situação para permitir a participação de múltiplos atores externos (cidadãos, institutos, organizações, academias, terceiro setor) e internos (servidores de diferentes áreas) no levantamento de informações para compreensão dos problemas, de suas necessidades e potenciais limitações para implementação e utilização da inovação.”

A partir dessa compreensão, foi possível perceber referida competência em todas as equipes analisadas e os entrevistados ressaltaram a importância de se firmar parcerias para solucionar as demandas e dirimir eventuais limitações. Nesse sentido, o entrevistado da equipe 10 ressaltou a importância de “trabalhar conjuntamente para sensibilizar os órgãos a participarem efetivamente, além da disposição e entusiasmo para firmar parcerias e apoios, a exemplo do apoio do Ministério Público”.

Da mesma forma, o entrevistado 8 aduziu que “a equipe de desenvolvimento do projeto e a equipe de ciência de dados é formada por servidores do FNDE e da CGU. Inclusive, foi firmado um Acordo de Cooperação com esse órgão de controle, a fim de prestar consultoria em projetos de Inteligência Artificial.”

Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019), empreenderam pesquisa junto a laboratórios e equipes de inovação para realizarem seu mapeamento e constataram que suas atividades se fundamentam na formação de redes e de parcerias internas e externas às organizações.

Além disso, destacou-se a importância da participação de servidores de diferentes áreas no desenvolvimento dos projetos inovadores, como pontuou o entrevistado da equipe 1: “os servidores de cada área foram chamados a fazer parte da frente, contribuindo com seu *know-how* de processos e tecnologias, estimulando a produção e institucionalização de soluções implementadas”.

Ademais, a contribuição das universidades ou das escolas de educação dos Governos no processo de desenho e desenvolvimento dos projetos de inovação foi ressaltada pelos entrevistados das equipes 3, 4, 11 e 12, em virtude da transferência de conhecimentos característica dos ambientes acadêmicos, além de verificada através do relatório referente ao projeto da equipe 14.

Os cidadãos, por sua vez, tiveram importância destacada pelas equipes 6, 7, 11 e 14, através de sua importância no desenvolvimento das iniciativas inovadoras. Como exemplo, traz-se a equipe 11, que realizou consulta aberta pelo site, para identificar pontos positivos, negativos e sugestões sobre o formato e a dinâmica do prêmio e contou com o registro de 112 manifestações.

Dessa forma, a participação de múltiplos atores na compreensão de situações e solução de obstáculos é importante para o desenvolvimento de projetos de inovação visto que, conforme aponta Alves (2013), a interação entre as partes interessadas acarreta o desenvolvimento de novas formas de perceber e resolver problemas. Isso porque mais atores e fontes envolvidos em iniciativas inovadoras propicia que se acumule novos conhecimentos, habilidades e experiências (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018).

4.1.13 Gestão de conflitos

Moussa, McMurray e Muenjohn (2018) apontaram que os conflitos são barreiras ao processo de inovação. É essencial para o êxito dos projetos inovadores que as equipes saibam gerenciar as situações conflituosas que surgirem no decorrer das etapas de desenvolvimento das inovações.

Nesse sentido, a competência gestão de conflitos, conforme definição desenvolvida por Montezano (2021), consiste em:

“Incentivar a tensão criativa decorrente das diferenças de opinião entre os participantes, antecipando confrontos contraproducentes, bem como buscando estratégias colaborativas e construtivas para resolver eventuais conflitos que estejam prejudicando a harmonia e integração da equipe.”

Dessa forma, conforme entendimento Kerzner (2020), cumpre destacar que a capacidade de resolver situações conflituosas requer a compreensão dos motivos que lhes deram origem. Com esse conhecimento, associado à colaboração das pessoas envolvidas, torna-se possível gerenciar os conflitos e alcançar uma solução.

Nesse contexto, através da análise dos relatos não se verificou o incentivo a tensão criativa oriunda das opiniões divergentes entre os integrantes, todavia, foram identificados em dez equipes o emprego de diálogo e estratégias construtivas e colaborativas para solução de situações conflituosas, além do apoio da alta gestão, conforme verificado nos trechos selecionados e abaixo transcritos:

“Então, a gente passa por esse âmbito da discussão aqui no nosso nível tático das coisas, mas em conjunto com a área que vai ser afetada. Então a gente vai discutir com eles pra perseguir essa principal alternativa. E quando tem alguma decisão que a gente sabe que vai ter algum impacto político ou financeiro, ou então que vai provavelmente gerar algum conflito entre as áreas, aí a gente chama o nosso subsecretário para participar dessa decisão.” (E1 R1)

“teve seus acertos sempre valorizados pela superintendência; a articulação, capacidade de irradiar ganhos e de somar interesses, de modo a construir capilaridade e sustentabilidade ao processo gerado.” (E3 R1)

“Decidimos tudo em conjunto, com muita conversa e, com o passar das edições do projeto, pudemos evitar alguns cenários e nos antecipar a possíveis problemáticas a partir de contextos vivenciados antes.” (E5 R1)

“Acho que o apoio da alta gestão da organização, os apoios e adesões que fomos conseguindo, bem como os treinamentos necessários e a consciência da relevância da matéria e do impacto positivo gerado pelo Programa, foram imprescindíveis.” (E10 R1)

Verificou-se, ainda, que as ações de aprendizagem e as experiências vivenciadas no decorrer do projeto tiveram importância no sentido de constituir conhecimentos tácitos e, assim, prevenir conjunturas problemáticas específicas. Assim sendo, percebe-se a relevância

de as equipes desenvolverem tal competência para eliminar barreiras à inovação, compreendidas por Castro *et al.*, 2017 como conflitos entre diversos enfoques que conduzam o processo de inovação à baixa qualidade.

Dessa maneira, é fundamental que as equipes voltadas à criação de inovações estejam integradas e visem o sucesso dos seus projetos, buscando harmonia entre os membros e antecipando-se aos eventuais momentos conflituosos e demandando estratégias colaborativas e construtivas para resolvê-los.

4.1.14 Ideação

Montezano (2021), após validar as competências coletivas, considera que a ideação compreende:

“Desenhar e detalhar as propostas de ideias para a solução dos problemas, partindo do exercício de divergência e convergência de opiniões das pessoas envolvidas, de modo a complementar e aperfeiçoar as ideias a serem selecionadas para implementação da inovação.”

Diante disso, percebe-se que tal competência se relacionada com outras já tratadas, a exemplo da tomada de decisão colaborativa, e foi verificada nas equipes analisadas, conforme se depreende dos trechos a seguir:

“A ideia de que devemos fazer e depois devemos ir lapidando e aprimorando foi fundamental. Além disso, a consciência da possibilidade de expansão e incorporação de novos processos [...]” (E1 R1)

“[...] as opiniões foram consideradas e testadas.” (E2 R1)

“A equipe buscou desenhar o projeto para atuar sobre o problema da baixa participação por parte da sociedade civil do Distrito Federal, nos processos decisórios, no controle, na avaliação das políticas públicas e no processo político.” (E4 R1)

“A construção do projeto foi muito dialogada, a gente tinha um desafio; idealizamos e fizemos um desenho a partir da conversa com estudantes. Então, como a equipe é pequena, nossa dinâmica é de que, após cada experiência, trocamos ideia e começamos a rascunhar, escrever os acertos e as falhas das experiências até chegar no modelo que hoje é adotado.” (E5 R1)

Ressalta-se, ainda, que a proposição de ideias para solucionar problemas pode ser aperfeiçoada pelas capacitações e treinamentos, conforme se verifica pelo relato do entrevistado um da equipe 8: “à medida que o corpo técnico se capacita, novas formas de ver os desafios institucionais são desenvolvidas e, com isso, as possíveis soluções”.

Dessa forma, convergindo com Khalid e Sarker (2019), os quais apontam que os servidores públicos precisam possuir habilidades como iteração, alfabetização de dados e

curiosidade a fim de desenvolverem inovações, reputa-se ser essencial o oferecimento de capacitações aos membros das equipes a fim de proporcionar conhecimentos e habilidade que viabilizem novas ideias e propostas para os projetos inovadores.

Portanto, apesar da inovação no setor público não ser um tema que ofereça respostas diretas (MOUSSA; MCMURRAY; MUENJOHN, 2018), o desenvolvimento de novas ideias pelas equipes de trabalho possibilitam a obtenção de melhorias efetivas dos processos de inovação nas organizações do setor público e, assim, uma melhor prestação de serviços à sociedade.

4.1.15 Experimentação

A definição da competência da experimentação, segundo Montezano (2021), consiste em:

“Desenvolver o protótipo da ideia vinculada à solução do problema ou oportunidade, e testar com amostra do público-alvo para verificar a adequação, aceitação e aplicabilidade do novo produto/serviço ou processo organizacional, de modo a subsidiar a tomada de decisão quanto à implementação em escala ou o aperfeiçoamento da inovação para novo teste.”

Referida compreensão converge com o que preceitua Castro-Spila (2018) ao tratar das competências experimentais, considerando-as como habilidades para testar hipóteses e desenvolver experimentos que viabilizem o encontro de evidências e de soluções para diversos problemas.

Da mesma forma, Bergue (2019) ressalta a importância de reconhecer a experimentação como uma forma de criação de novos processos e alcance de novos resultados, dando às pessoas a possibilidade de errar, para que, assim, desenvolvam a criatividade necessária à inovação.

Nesse sentido, a partir dos relatos dos projetos inovadores, seja através dos relatórios ou das entrevistas, pôde-se perceber referida competência em metade das equipes investigadas, conforme se constata pelos trechos a seguir:

“[...] a consciência da possibilidade de expansão e incorporação de novos processos e tecnologias à iniciativa permitiu a aplicação do teste piloto que contou com a colaboração de todos.” (E1 R1)

“a realização da primeira turma do curso de capacitação foi um teste de aplicação importante, pois a ausência de recursos para que isso acontecesse fazia com que algumas pessoas do grupo pensassem que não fosse apropriado realizá-lo naquele momento.” (E3 R1)

“A primeira experiência do Prinagem foi um teste de aplicação importante, a partir do qual pudemos colocar no papel o que deu certo e errado, para construirmos colaborativamente as edições seguintes.” (E5 R1)

“Além disso tudo, teste do protótipo com usuários: o edital e o regulamento do prêmio foram testados com 5 servidores da SEGER (conforme quantidade sugerida pelo design sprint) e ajustes foram promovidos para facilitar a compreensão.” (E11 R1)

“Decidimos realizar um projeto piloto para ter uma prova de conceito de que uma pesquisa acadêmica poderia ser transformada em um produto que fosse possível usar em cenários do mundo real.” (E12 R1)

“Foi proposto à SEPLAG que a SEF/MG desenvolvesse um projeto-piloto visando atender demandas internas e, em caso de sucesso, a nova ferramenta poderia ser disponibilizada aos demais órgãos e entidades da Administração Pública estadual. A partir dessa decisão, portanto, foi criado um projeto que teve início em fevereiro de 2016 o qual objetivava idealizar, desenvolver e implementar um aplicativo móvel para smartphones que traria benefícios ao processo de inventário anual de bens móveis permanentes.” (REL13)

Tem-se, então, que, apesar de não ter sido verificada em alguns contextos, através da experimentação torna-se possível tecer observações e reflexões sobre projetos, formar conceitos e testes sobre suas implicações (CASTRO-SPILA, 2018).

Deste modo, percebe-se a importância de testar o protótipo da inovação para verificar a adequação e aplicabilidade do novo produto/serviço ou processo organizacional, de modo a aprimorá-lo e disponibilizá-lo à sociedade quando estiver apto a atender as demandas e objetivos almejados, proporcionando satisfação aos usuários dos serviços públicos.

4.1.16 Mobilização do Ecossistema de Inovação

Bergue (2019) enfatiza que as demandas envolvendo inovações são complexas e requerem análises que contemplem contribuições sob perspectivas distintas. Assim, é fundamental a participação de diferentes atores, áreas e organizações no processo de desenvolvimento de projeto de inovação, além da participação da própria sociedade.

Montezano (2021) define a competência da mobilização do ecossistema de inovação como:

“Identificar junto aos diferentes atores do ecossistema de inovação a ocorrência de problemas similares e soluções adotadas, experiências exitosas e lições aprendidas com vistas à obtenção de repertórios para contribuir com a identificação e mobilização de recursos que ajudem a sustentar os esforços de inovação da organização.”

Nesse sentido, tal competência foi observada nas equipes analisadas, ratificando-se a ideia de que a capacidade de rede está positivamente associada com a implementação de inovação (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018), conforme trechos abaixo:

“a experiência dos atores do ecossistema de inovação auxiliaram na resolução de demandas específicas no decorrer do desenvolvimento do projeto.” (E1 R1)

“Oficina com a nova banca examinadora, formada por atores do ecossistema de inovação nos setores público, privado, terceiro setor e academia para finalizar o desenho de acordo com as diretrizes e os pilares construídos colaborativamente. [...] a experiência dos parceiros que já havia vivenciado situações específicas, auxiliou bastante no redesenho do projeto de modo a evitar conjunturas que pudessem dificultar a finalidade buscada” (E11 R1)

“parceria com Vetor Brasil para trainees de inovação e apoio de mentores voluntários; 5. Uso de networking da equipe do LAB.ges com atores do ecossistema de inovação [...]” (REL11)

“Uma das etapas mais complexas de todo o programa e que teve seu êxito graças à experiência prévia da Fundação de Apoio da Fiocruz.” (REL14)

“As ações de inovação contaram com a participação de instituições representativas da sociedade civil. Foram 28 organizações, como universidades públicas e privadas, o Mobilab da Prefeitura de São Paulo, institutos de pesquisa, empresas fornecedoras de serviços específicos para transportes, sindicatos de fretamento. Contou também com instituições internacionais [...]” (REL18)

Nesse sentido, percebe-se que o engajamento e interação social entre membros internos da equipe e também entre estes e os demais colaboradores (BUTLER; FERLIE, 2020) possuem importância fundamental tanto no aporte de recursos quanto no desenvolvimento de soluções para problemas que já foram vivenciados por eles em ocasiões anteriores.

Dessa maneira, a integração entre todos os atores envolvidos com a inovação viabiliza a alocação apropriada de recursos, a apresentação de ideias que permitam o desenvolvimento bem sucedido do projeto inovador e as deliberações e tomadas de decisões pertinentes ao alcance da finalidade pretendida.

4.1.17 Gestão de resultados e impactos

A competência da gestão de resultados e impactos, indicada sobretudo na dimensão de resultados do modelo do GESPublin (ISIDRO, 2018), compreende o modo de avaliação dos impactos e resultados da inovação a fim de realizar ajustes e melhorias no projeto. Nesse sentido, Montezano (2021) a conceitua da seguinte maneira:

“Estabelecer o modelo de avaliação e os resultados (parciais e finais) e impactos esperados com a inovação com seus respectivos indicadores qualitativos e/ou quantitativos e métricas, e monitorar os resultados e impactos obtidos, com vistas ao acompanhamento do alcance do que havia sido previsto alinhado à estratégia organizacional e necessidades dos usuários, além de verificar necessidades de ações de correção para gerar entregas que agreguem valor público nos serviços prestados à sociedade.”

Registra-se que, conforme considerações de Panis *et al.* (2022) , os resultados da inovação se referem aos aspectos organizacionais, como desempenho, clima e imagem da organização, e ao próprio serviço público, ou seja, as equipes devem avaliar a qualidade da entrega e a satisfação dos usuários.

Nesse sentido, todas as equipes analisadas apresentaram a competência da gestão dos resultados e impactos, conforme se depreende dos recortes a seguir:

“O monitoramento dos resultados a gente faz utilizando alguns sistemas internos, tá? A gente tem um sistema de gestão da estratégia que fomos nós que desenvolvemos e lá a gente acompanha através de uma metodologia OKR, que é uma metodologia onde a gente estabelece nossos objetivos e nossos resultados chaves e a gente vai acompanhando isso durante o ano. Para a população de modo geral, temos um sistema aqui no estado de Minas Gerais, que é o SIGPLAN, que apresenta informações quantitativas e qualitativas disponibilizadas para a sociedade.” (E1 R1)

“monitoraram os resultados através de dados estatísticos, aferindo a economicidade gerada com o projeto e o quantitativo de instrutores formados a cada novo curso de formação.” (E3 R1)

“Três indicadores são utilizados para gerenciar o projeto: número de entregas realizadas/número de entregas planejadas * 100; número de dias de atraso/número total de dias do projeto * 100 com faixas de controle e tolerância de até 10% de atraso; percentual de desvio de execução orçamentária com faixas de controle e tolerância de até 5% de desvio permitido. Tais resultados foram monitorados atentamente pelos membros da equipe.” (E4 R1)

“para a gestão do projeto, utilizamos alguns recursos tecnológicos (Microsoft Excel, software Statística 7.0, programa Vigihosp/Ebserh) e ferramentas como o diagrama de Pareto, fluxogramas, brainstorming e lista de checagem.” (E6 R1)

“São verificadas as integrações com os envolvidos, acompanhando medidores de mais de vinte processos operacionais, monitorando em torno de dez medidores de artefatos de processos, mantendo o site do programa atualizado, administrando a caixa postal do programa, bem como gerando indicadores e métricas qualitativas e quantitativas. Pelo menos uma vez por mês são levadas pela UEP, ao CDP, todas as informações de que necessitam análise e deliberação.” (E10 R1)

Depreende-se, então, que são variadas as formas de acompanhamento dos resultados, diante das especificidades dos projetos de inovação selecionados nesta pesquisa. Todavia, a atenção das equipes analisadas quanto à avaliação e monitoramento dos resultados e impactos permitem a sustentabilidade da inovação nas administrações públicas (PANIS *et al.*, 2022).

Dessa forma, verifica-se a importância da vigilância das equipes quando ao monitoramento dos efeitos de cada etapa de desenvolvimento do projeto inovador, visto que assim, torna-se possível eliminar eventuais problemas e realizar ajustes e adaptações necessárias ao alcance de melhores resultados.

4.1.18 Gestão do conhecimento

A definição da gestão de conhecimento, validada por Montezano (2021) após inúmeros estudos, consiste em:

“Documentar, estruturar e disseminar os conhecimentos e experiências geradas pela equipe durante o processo de inovação, de modo a proporcionar transparência, aprendizagem retroalimentação para melhorias do processo, bem como permitir a continuidade da inovação, em função de possíveis mudanças de gestão e equipes (legado).”

Diante dessa compreensão, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento é um imperativo nas organizações públicas que desenvolvem, ou buscam desenvolver, inovações, visto que permitem melhorar as capacidades de tomada de decisão, desenvolver a aprendizagem organizacional e estimular a mudança cultural e a inovação (AL-KHOURI, 2014). Dessa forma, deve-se documentar o trabalho enquanto está sendo realizado, e não no final (KERZNER, 2020).

A partir dos dados coletados, foi possível constatar a competência gestão de conhecimento em todas as entrevistas realizadas, porém, em algumas das equipes cujo exame consistiu em análise documental não foi possível observá-la. Vide alguns trechos selecionados:

“temos um site onde apresentamos todos os processos e tecnologias, e configura também uma base de conhecimento.” (E1 R1)

“todas as informações são documentadas e relatadas, com envio de relatórios [...]” (E2 R2)

“E ao longo de todo esse percurso, desenvolvemos documentos com o acompanhamento dos resultados, inclusive de curto prazo. [...] os dados foram documentados em planilhas e gráficos de controle, além da elaboração de relatórios.” (E3 R1)

“meu chefe tem esse diálogo com a Academia, tem uns oito doutorandos estudando o projeto, então todo conhecimento é documentado. Além disso, disseminamos as informações relativas ao projeto pelo site próprio.” (E4 R1)

“durante o desenvolvimento do projeto, houve muito estudo e análise, que eram documentados em planilhas de verificação, gráficos de controle, acompanhamento e listas de checagem, relatórios e uso de *softwares* apropriados.” (E6 R2)

“foi criado um documento colaborativo no Google drive para possibilitar maior quantidade e qualidade de colaborações.” (E11 R1)

Percebe-se, assim, que as equipes analisadas desenvolvem relatórios, documentam as informações relevantes ao projeto de inovação e disponibilizam à sociedade os dados relevantes através de *sites* e/ou *blogs* para assegurar a transparência e o controle social. Converte-se, dessa maneira, para o entendimento exposto por Al-Khouri (2014) de que a

gestão do conhecimento é um esforço desejável para promover o desenvolvimento sustentável da inovação nas organizações públicas.

Desse modo, a gestão do conhecimento gerado durante o processo de desenvolvimento da inovação permite transparência à sociedade de um modo geral, além de viabilizar a continuidade do projeto inovador e proposição de melhorias aos processos, inclusive por parte de terceiros.

4.2 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS RELACIONADAS A COMPETÊNCIAS COLETIVAS PARA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

As competências remetem a um conjunto de práticas realizadas por pessoas, que constituem elemento fundamental para o desenvolvimento da inovação, ao passo que identificam problemas, analisam desafios, propõem ideias e implementam soluções inovadoras. Dessa forma, verifica-se a importância de se estabelecerem práticas organizacionais de gestão de pessoas para inovação.

Nesse sentido, um dos objetivos específicos deste estudo consiste em identificar práticas organizacionais que contribuem para a inovação no contexto de equipes que receberam prêmios de inovação. Portanto, a autora, diante da análise de conteúdo dos dados coletados e amparando-se nos estudos de Isidro (2018), identificou práticas organizacionais cujos vínculos com as competências coletivas serão tratados nesta seção.

4.2.1 Incentivo à inovação

Uma organização pública com clima de inovação se caracteriza por incentivar e ser mais aberta a novas ideias e inovações, manifestando-se por um amplo espectro de gestão e práticas organizacionais (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018).

Conforme asseveram Hijal-Moghrabi, Sabharwal e Ramanatha (2020), a falta de incentivo dificulta a inovação, visto que o contexto, seja ambiental ou organizacional, influencia significativamente no desenvolvimento e na implementação de inovações nas organizações públicas. Desse modo, é preciso incentivar projetos inovadores através do discurso dos gestores e do reconhecimento e valorização das equipes envolvidas.

A alta gestão se configura, então, como preditor importante da inovação devido à capacidade de nutrir uma cultura organizacional favorável às mudanças, tendo em vista que promover a inovação implica em apoiar e motivar as pessoas que compõem as organizações

para que experimentem novas abordagens através de um sistema que a valorize (HIJAL-MOGHRABI; SABHARWAL; RAMANATHA, 2020).

Dessa forma, verifica-se que o discurso de incentivo à inovação por parte dos gestores, associado à modificação de algumas práticas e procedimentos, viabiliza modificações na cultura organizacional (MOUSSA; MCMURRAY; MUENJOHN, 2018). E esta última, segundo apontam Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017), desempenha papel fundamental na gestão bem-sucedida da inovação no setor público.

Nesse sentido, os autores destacam que desenvolver a criatividade e a inovação de equipes requer um forte apoio dos gestores, o qual pode ocorrer de diversas maneiras, inclusive por meio do fornecimento de incentivos e recompensas (SANTOS; SANO; SOUZA, 2019; WIPULANUSAT, PANUWATWANICH; STEWART, 2017).

Ademais, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) enfatizam que criar um programa formal de incentivo e recompensa por ideias geradoras de inovação se configura uma ótima prática voltada ao desenvolvimento de projetos inovadores. Desse modo, transcreve-se abaixo algumas considerações dos entrevistados:

“Acredito que quando a organização apoia e incentiva uma ideia e dá reconhecimento às equipes e funcionários, eles tendem a se engajar e a desenvolver habilidades e competências que podem gerar inúmeros benefícios que serão sentidos não apenas pela organização em si, mas por toda a coletividade.” (E9 R1)

“O incentivo em busca de inovação é um ponto essencial para que os projetos ocorram. Sem gestores engajados, incentivando e patrocinando projetos, com certeza ele já acaba nas primeiras reuniões e nunca sai do papel.” (E12 R1)

Além disso, percebeu-se que as atividades de inovação foram, em sua grande maioria, desenvolvidas de forma concomitante à realização das demais atividades inerentes aos cargos que ocupam, o que pode gerar sobrecarga e dificultar o processo criativo e, assim, a criação de inovações. Nesse contexto, apontou o entrevistado um da equipe 8: “[...] os membros da equipe tenham acumulado as atividades do projeto com as demais tarefas de suas áreas de origem, o que evidentemente, gerou sobrecarga em algum momento.”

Assim, é fundamental que as organizações desenvolvam um sistema de incentivos que possa motivar os servidores e equipes a desenvolverem inovações, seja através de definição de carga horária voltada especificamente a essas atividades inovadoras, seja através de concessão de gratificações, conforme apontou o entrevistado um da equipe 3: “o reconhecimento do servidor como uma política clara que valoriza o seu conhecimento e sua experiência no serviço público, possibilitando, inclusive, o recebimento de gratificação”.

Quanto a esse aspecto, Pam (2015), enfatiza que a remuneração relacionada ao desempenho de projetos de inovações pode ser uma motivação extrínseca e promover o foco na inovação para recompensa pessoal imediata.

Ressalta-se, então, que a inovação das equipes desenvolve novas ideias, que, colocadas em prática, geram benefícios para as organizações (WIPULANUSAT, PANUWATWANICH; STEWART, 2017), inclusive economia de recursos, sendo viável a concessão de benefícios aos envolvidos nos projetos de inovação.

Dessa forma, diante da análise de conteúdo desenvolvida na seção anterior, torna-se possível relacionar a prática de incentivo à inovação com as seguintes competências coletivas: a) diagnóstico e prognóstico - pois a cultura da inovação desenvolve a capacidade das equipes identificarem problemas e oportunidades para melhorias na prestação dos serviços à sociedade; tomada de decisão colaborativa, colaboração; b) cocriação e mobilização do ecossistema de inovação - visto que o discurso dos gestores de estímulo às inovações pode promover a integração entre os membros para que desenvolvam e deliberem em conjunto e com apoio de outros colaboradores sobre as demandas relacionadas ao projeto inovador.

Ademais, o incentivo à inovação por parte da administração influencia a competência das estratégias de comunicação à medida que a organização adota diferentes meios, outrora inutilizados, e, ainda, relaciona-se à gestão de conflitos, de resultados e do conhecimento, como reflexo da valorização e reconhecimento da cultura de inovação.

4.2.2 Suporte organizacional

Pesquisas apontam que existe uma relação diretamente proporcional entre o compromisso da administração superior e o suporte, recursos e liberdade para inovar por parte dos responsáveis pelos projetos de inovação (SILVA; HONÓRIO, 2021). Esses autores consideram que o suporte organizacional contribui para a superação de obstáculos e para o estabelecimento de parcerias, internas ou externas, importantes para o desenvolvimento dos projetos.

Nesse sentido, os estudos desenvolvidos por Moussa, McMurray e Muenjohn (2018) e por Hijal-Moghrabi, Sabharwal e Ramanatha (2020) apontam que o suporte organizacional impulsiona as inovações. Logo, o apoio institucional e a disponibilidade da organização em auxiliar as equipes sempre que for demandada, seja com o fornecimento de informações, atenção aos projetos e indicadores, seja com a atuação sobre outras variáveis, devem ser incentivados. Alguns relatos dos entrevistados nesta pesquisa reforçam esse resultado:

“Acho que o principal é a objetividade. A organização precisa deixar claro o que quer. Muitas vezes a gente percebe pessoas que querem fazer a inovação, mas que muitas vezes não compreende o que está buscando e aí acaba que você não atende a área que você precisa atender, a forma que a área precisa que muitas vezes.” (E1 R1)

“Acho que quando temos apoio da organização e também um gestor atuante, que participa efetivamente de um projeto, a equipe se sente motivada e engajada e, conseqüentemente, busca desempenhar suas funções da melhor maneira de modo que o projeto se desenvolva bem e alcance os objetivos propostos.” (E2 R2)

“a organização precisa dar suporte para que os mesmos possam resolver os problemas que surgem.” (E4 R1)

Outrossim, Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017) destacam a importância de as organizações disponibilizarem orçamentos suficientes para a concepção e execução das inovações, concederem liberdade para que as equipes desenvolvam projetos inovadores, além de protegê-las dos entraves burocráticos. Nesse sentido, converge a colocação da entrevistada um da equipe 3, que pontuou o seguinte: “Dentre os fatores de sucesso, resalto a autonomia e liberdade para experimentar algo novo, [...] porque a iniciativa foi sempre muito respeitada e teve seus acertos sempre valorizados pela superintendência”.

Na mesma linha de entendimento, Santos, Sano e Souza (2019) apontam como mecanismos de suporte à inovação a alocação de recursos, financeiros e humanos, para promover a inovação e sua implementação. Alguns relatos dos entrevistados nesta pesquisa são apresentados a seguir:

“a disponibilidade de infraestrutura e tecnologia; a adoção de técnicas ágeis; a possibilidade de expansão e incorporação de novos processos e tecnologias à iniciativa e o apoio da alta gerência” (E1 R1)

“Acredito que quando a organização fornece os recursos e atua ativamente no desenvolvimento da ideia, favorece o senso de engajamento e pertencimento das equipes que conseguem aprimorar competências de maneira que a equipe atue em compasso com as finalidades pretendidas.” (E10 R1)

“Acredito que quando a organização disponibiliza de recursos e apoio técnico, existe uma geração de valor e as equipes conseguem um desenvolvimento [...]” (E11 R1)

Dessa maneira, reputa-se como fundamental para o desenvolvimento de ideias e projetos inovadores, que o suporte organizacional ocorra mediante a disponibilização de recursos, dentre os quais se inserem os estruturais, orçamentários, de pessoal, tecnológicos, de dados e informações.

Nesse sentido, Moussa, McMurray e Muenjohn (2018) elencaram estudos que mencionam como barreiras à inovação o baixo orçamento, instalações precárias e falta de sistemas, por exemplo. Assim, a indisponibilidade de algum recurso pode se tornar um fator que dificulta o surgimento da inovação, mas não impossibilita o desenvolvimento da inovação quando a equipe está mobilizada e engajada, conforme se verificou em algumas equipes

analisadas, em que os próprios membros disponibilizaram materiais próprios e buscaram adaptar os projetos a fim de alcançar a inovação almejada.

Isidro (2018) aponta como facilitadora à inovação, a prática da organização disponibilizar recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias) que podem favorecer sua intenção de inovar. Assim, para incentivar e melhor desenvolver projetos inovadores, é importante que as organizações disponham de estruturas apropriadas, com equipamentos e sistemas adequados, além de orçamentos e pessoas compatíveis com as inovações.

Dessa maneira, é possível estabelecer vínculos entre essa prática e a competência da pesquisa, pois o suporte da organização é fundamental para a realização de levantamentos, construção dos projetos de inovação e investigação dos resultados diante da disponibilização de dados, sistemas e informações necessários às atividades envolvendo a competência em questão.

Para viabilizar o desenvolvimento das inovações, o suporte organizacional deve estar presente na definição das funções de cada membro da equipe (planejamento do trabalho), na seleção de ideias, na solução de problemas, na experimentação, nas tomadas de decisão e em tantos momentos de implementação de inovação.

Além disso, é possível relacionar esta prática com as seguintes competências: a) gestão de projetos - ao passo que envolve mobilizar recursos para alcançar melhorias do serviço público; b) multiprofissionalidade - visto que a organização dispor de pessoas com formações e perfis variados interfere no desenvolvimento bem sucedido de projetos de inovação; estratégias de comunicação, pois as ferramentas e canais de comunicação devem estar disponíveis para utilização e, assim, disseminar informações.

Ademais, para a solução de problemas e gestões de projetos, de resultados e do conhecimento é fundamental que as informações, dados e demais recursos necessários estejam disponíveis para análise. Dessa maneira, verifica-se que essa relação de apoio e disposição em colaborar por parte das organizações para com as equipes tem o potencial de viabilizar o sucesso dos projetos de inovação.

4.2.3 Estabelecimento de parcerias

Em estudo sobre as características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil, Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) apontaram a importância de construir redes e firmar parcerias internas e externas às organizações. No mesmo sentido, Koch e Hauknes (2005)

elucidam que quanto maior o desenvolvimento de redes e de parcerias, maiores serão as chances de sucesso dos processos de inovação.

Da mesma maneira, Santos, Sano e Souza (2019) asseveram que o estabelecimento de parcerias com organizações públicas e privadas e a valorização da participação da sociedade civil se configuram como elementos fundamentais para viabilizar mudanças e inovações nos produtos e processos organizacionais.

O estabelecimento de parcerias permite resolver determinada carência da organização em que se desenvolve inicialmente o projeto voltado à inovação e o melhor desenvolvimento dos projetos de inovação, conforme se observou em algumas equipes analisadas e se constata a partir dos recortes transcritos a seguir:

“Então, se a gente tinha pouca mão de obra disponível a gente buscou parceiros, né?” (E2 R1)

“Além disso, foi preciso estabelecer parcerias, montar as estruturas do programa e formalizar a indicação de representantes dos diversos órgãos e fazer adaptações nos documentos de forma a contemplar a especificidade e diversidade dos órgãos envolvidos, seja pelo regime jurídico, seja pela legislação específica.” (E10 R1)

“Parceiros fortes, em especial a Fapes, que viabiliza a disponibilização de recursos via modalidade de apoio a projetos, que permite uso ágil e descomplicado dos recursos. Mentores voluntários incríveis, que agregaram toda sua expertise nesse novo e desafiador processo de aceleração de iniciativas públicas, emprestando sua credibilidade, gerando grande aprendizado à equipe, grande motivação aos acelerados e ótimos resultados ao processo.” (REL11)

“a experiência dos parceiros, auxiliou bastante na formulação do projeto de modo a atingir os objetivos pretendidos” (E12 R1)

Diante do exposto, ratifica-se a compreensão de que inovar sozinho é difícil (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011) e que o trabalho em rede, com a prática de estabelecer parcerias, facilita o desenvolvimento das inovações e alcance de maior qualidade e eficácia na prestação de serviços.

Nesse sentido, verificou-se na maioria das equipes analisadas a contribuição dos parceiros para o desenvolvimento exitoso dos projetos de inovação. Tal prática está associada à competência: a) cocriação; e b) mobilização do ecossistema de inovação. Pois ao se estabelecer parcerias, novas competências especializadas (multiprofissionalidade) e experiências vividas em ambiente diversificado podem ser adicionadas ao projeto, assim, torna-se possível construir possibilidades de solução das demandas vivenciadas pelas equipes.

Ademais, os parceiros devem buscar uma construção colaborativa e atuar efetivamente na solução de problemas, na tomada de decisões, bem como na gestão de projetos e de resultados para, assim, desenvolver projetos de inovação que acarretem em serviços públicos melhores e mais eficientes.

4.2.4 Realização de treinamentos e capacitações

A prática da realização de treinamentos e capacitações pode ser citada, visto que estudos têm apontado que desempenham um papel significativo no desenvolvimento da inovação e que organizações que fornecem treinamento se beneficiam de conhecimentos e habilidades aprimorados (PAM, 2015).

Nesse mesmo sentido, Bispo e Mendes (2021), em estudo sobre planejamento estratégico em gestão de pessoas, afirmam que dentre as estratégias orientadoras para melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos, apontadas pelo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tem-se o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições.

Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017), por sua vez, destacam que para a inovação ser bem-sucedida, é importante que as organizações capacitem as equipes, através de variadas fontes, para que desenvolvam e utilizem suas competências e criatividade em projetos inovadores que proporcionem serviços públicos com maior qualidade e eficiência.

Desse modo, diante da análise das equipes investigadas, verificou-se que a grande maioria delas evidenciou a importância da capacitação e profissionalização das equipes, conforme trechos a seguir transcritos:

“Outra coisa que considero relevante é a capacitação técnica da equipe que trabalhou noite e dia para que todas as entregas apresentassem qualidade acima do esperado e ver esses resultados acabam estimulando e engajando a equipe.” (E4 R1)

“Acredito que o treinamento e o incentivo da organização para que se busque prestar serviço de qualidade são muito importantes para que a equipe entenda a importância do projeto para a melhoria do trabalho.” (E6 R1)

“O maior investimento esteve relacionado com suporte e treinamento dos pesquisadores – investimentos em cursos, treinamentos/congressos e publicações – e foi realizado com recursos próprios.” (E6 R2)

“Acredito que ter um Programa de Capacitação ativo e continuamente atualizado, a fim de possibilitar o desenvolvimento das competências dos servidores é um fator crítico de sucesso para os projetos institucionais como um todo. À medida que o corpo técnico se capacita, novas formas de ver os desafios institucionais são desenvolvidas e, com isso, as possíveis soluções.” (E8 R1)

Ademais, além do oferecimento de programas de capacitação e treinamento aos servidores e demais colaboradores envolvidos no projeto de inovação, é importante que as organizações estimulem o aprendizado contínuo e busca por conhecimento (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Verificou-se, ainda, a importância da prática da capacitação para solucionar problemas de escassez de recursos humanos, conforme apontou o entrevistado um da equipe 1: “Um

problema que tivemos foi a mão de obra escassa, que acabou gerando acúmulo de processos. O que fizemos? Estratégia de qualificação de servidores no uso de ferramentas tecnológicas através de capacitações e processos de gestão do conhecimento”.

Nesse sentido, pode-se relacionar essa prática com a competência da seleção de ideias/projetos e da pesquisa, visto que equipes com habilidades aprimoradas podem selecionar melhor as ideias e projetos, além de realizar pesquisas mais robustas e assertivas durante o processo de inovação.

Além disso, é possível estabelecer vínculos com a ideação e com a solução de problemas, ao passo que com os conhecimentos lapidados é possível que os integrantes das equipes desenvolvam e aperfeiçoem as ideias para implementação da inovação e solucionem os problemas com maior celeridade, qualidade e efetividade.

Outrossim, esta prática pode ser associada às competências da gestão do conhecimento, diante da ideia de disseminar os conhecimentos fortalecida com as capacitações feitas, e gestão dos projetos e dos resultados, pois com o treinamento aprimoram-se as habilidades quanto às metodologias apropriadas para as variadas situações e quanto aos indicadores qualitativos e quantitativos para monitorar os resultados das inovações.

4.2.5 Estabelecimento de redes formais e informais

Com relação à formalização, ou seja, ao grau em que os membros e unidades organizacionais aderem estritamente às regras e procedimentos, Hijal-Moghrabi, Sabharwal e Ramanatha (2020) apontam diversos estudos que a relacionam negativamente com a inovação. Nesse sentido, os autores afirmam que a complexidade formal promove uma cultura de conformidade e inércia organizacional que limitaria a capacidade do servidor adotar novos comportamentos e, assim, desenvolver projetos inovadores.

Todavia, tratando-se de organizações públicas é imprescindível o rigor formal em diversos aspectos, principalmente quanto ao cumprimento do princípio da legalidade. Nesse sentido, para maior segurança jurídica e fortalecimento dos projetos de inovação, algumas equipes investigadas neste estudo apontaram a importância de leis ou decretos que tratassem das iniciativas desenvolvidas, conforme se verifica nos recortes transcritos a seguir:

“Nesse sentido, o projeto foi regulamentado por meio de portaria publicada pelo poder executivo, criando precedentes legais para a atividade [...]” (E4 R1)

“Em outubro/2019, houve a publicação de nova Instrução de Serviço estabelecendo os procedimentos para acompanhamento e supervisão [...] Veio nova IN e, em

agosto/2022, a implementação da sua versão mais moderna, mais precisa e mais inteligente.” (E7 R1)

“Vale registrar que todas as aplicações do Modelo são antecedidas de fundamentação técnica e legal, culminando com a publicação de portaria aprovando os resultados obtidos pela aplicação do Modelo.” (E8 R1)

“O projeto contou com a participação de membros de cada Secretaria Estadual relacionada que fizeram estudos e análises que culminaram com a publicação do Decreto no 53.307, de 24 de novembro de 2016, instituidor oficial do Programa. Esse possui uma série de atividades integradas [...]” (E10 R1)

Diante do exposto, depreende-se que a definição dos projetos através de normas formais permitem a estruturação e definição das atribuições de cada equipe, relacionando-se, portanto, às competências planejamento de trabalho e gestão de projetos.

As diretrizes normativas, ainda, possuem a importância quando analisada sob o viés da valorização e reconhecimento daqueles que desenvolvem inovação. Isso porque, segundo relatos dos entrevistados, o desenvolvimento dos projetos inovadores foi feito concomitantemente ao desempenho das demais funções, gerando sobrecarga de trabalho. Assim, para evitar o desestímulo dos membros das equipes que atuam com inovação, seria importante orientação legislativa quanto à carga horária, por exemplo.

Em contrapartida, afirma-se que redes informais são importantes para viabilizar um melhor compartilhamento de informações e uma comunicação mais rápida, que repercutem no maior envolvimento entre os servidores e, assim, geram efeitos positivos na promoção da criatividade e inovação (PAM, 2015). Isso porque “os hábitos, as rotinas e os costumes coletivos que permitem o desenvolvimento de novas competências coletivas se constroem e se negociam no contexto das interações quotidianas informais” (RETOUR; KROHMER, 2011, p. 51).

No mesmo sentido, a formação de uma rede de relacionamento informal, além de viabilizar a solução de problemas e a troca de informações, possibilita a melhoria do desempenho e a satisfação profissional (COSTA; MELO, 2021) e, assim, o desenvolvimento exitoso de projetos de inovação.

As equipes relataram a realização de reuniões regulares e, por vezes, informais, que possibilitam trocas de informações e contribuições para a tomada de decisões colaborativas, imprescindíveis para resultados mais eficazes quanto aos processos de inovação desenvolvidos.

Dessa forma, a prática do estabelecimento de redes informais se relaciona com as competências das estratégias de comunicação, gestão de projetos e de resultados, tomada de

decisão colaborativa e colaboração, visto que possibilita a troca de experiências e resolução mais célere das demandas.

Todavia, apesar da informalidade permitir um fluxo mais rápido de informações, tem-se o risco de se disseminar informações erradas (DE LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021) e, assim, as organizações devem homologar ferramentas formais para a divulgação de informações, conforme se verifica no relato:

“Adotamos a estratégia de reuniões virtuais, utilizando o Microsoft Teams, que é a **ferramenta homologada para comunicação na Secretaria**. Além disso, a gente tem um site, que é uma base de conhecimento onde a gente apresenta todos os processos, tecnologias, modernização e também gestão de riscos. E através de lá a gente está comunicando tudo que foi decidido, tudo que foi definido, as últimas tecnologias que estão sendo utilizadas, as capacitações internas que a gente faz, então a gente faz isso tudo por lá, tá?” (E1 R1, grifo nosso)

A partir desse relato, pode-se, ainda, fazer relação com a competência da gestão de conhecimento, diante da estruturação e disseminação dos conhecimentos constituídos pela equipe no processo de desenvolvimento da inovação, e com a mobilização do ecossistema de inovação, em que os colaboradores compartilham suas experiências e aprendizados importantes para o êxito e solução de demandas que precisam ser solucionadas no decorrer do projeto inovador.

Ademais, com o intuito de sintetizar as informações tratadas ao longo desta subseção, apresenta-se o quadro abaixo com uma síntese das práticas organizacionais verificadas e considerações pertinentes.

Quadro 9 – Síntese das práticas organizacionais

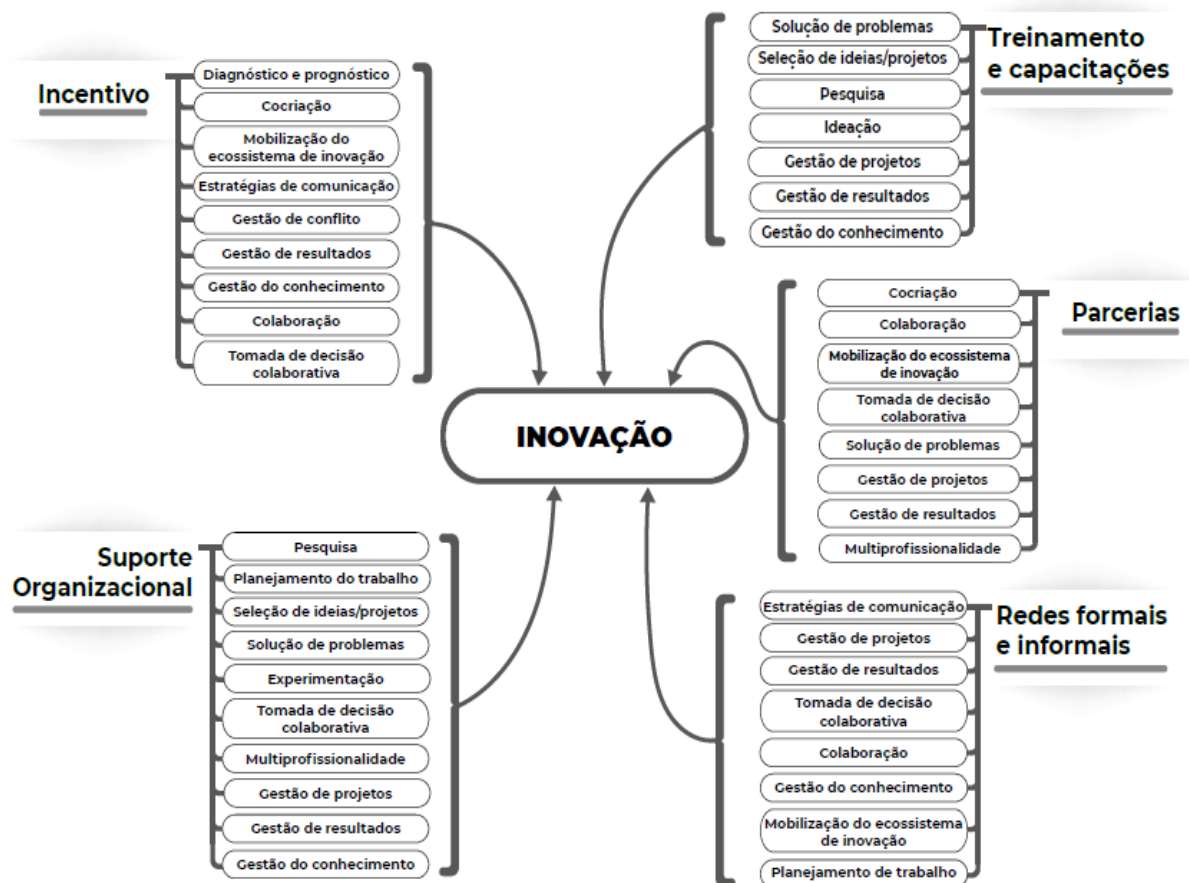
Práticas Organizacionais	Considerações
Incentivo à inovação	Através dos discursos dos gestores, que pode transformar a cultura organizacional, e/ou do reconhecimento e da valorização das equipes envolvidas.
Suporte organizacional	Por meio da disponibilização dos recursos e dados necessários ao desenvolvimento do projeto inovador e do apoio dos gestores.
Estabelecimento de parcerias	As parcerias podem ocorrer dentro da própria organização, entre setores/áreas, ou com outras organizações públicas ou privadas a fim de potencializar a inovação.
Realização de treinamentos e capacitações	Para que as equipes aprimorem suas competências almejando concepção de novas ideias e solução dos problemas de forma mais célere e eficiente.
Estabelecimento de redes formais e informais	Aspectos formais se mostraram importantes em algumas situações e, em outras, percebeu-se a necessidade de tornar as relações mais dinâmicas, como o emprego de meios de comunicação informais.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Assim, tem-se que através das práticas há a materialização das competências, que são componentes subjetivos não identificáveis diretamente. Nesse sentido, as práticas derivam das competências e mediam a relação destas com a inovação nas organizações públicas brasileiras.

Desse modo, com o objetivo de melhor exposição dos vínculos desenvolvidas a partir dos dados coletados nesta pesquisa entre as práticas organizacionais e as competências coletivas voltadas à inovação em organizações públicas brasileiras, apresenta-se a seguir a figura 5.

Figura 5 – Vínculos entre práticas organizacionais e competências coletivas



Fonte: Elaboração própria (2023).

Visualiza-se, então, de modo mais objetivo, algumas relações apontadas nesta pesquisa entre as práticas organizacionais verificadas na análise os dados coletados e as competências baseadas na modelagem validada por Montezano (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu do pressuposto de que a realização bem sucedida de projetos de inovação se relaciona com a verificação de diversas competências nas equipes envolvidas, as quais podem ser desenvolvidas diante da implementação de práticas organizacionais que viabilizem o envolvimento da equipe na concepção de novas ideias e implementação de inovações que gerem melhorias nos serviços públicos prestados.

Nesse sentido, uma organização pública com desejo de inovar se caracteriza por incentivar e ser mais aberta a novas ideias, manifestado por uma visão ampla de gestão e de práticas organizacionais (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018) que fomentam competências nas equipes e, portanto, permitem um contexto favorável à criação de projetos inovadores.

Desse modo, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: quais são as práticas organizacionais que estão relacionadas a competências coletivas voltadas para a inovação em organizações públicas brasileiras?

Para isso, equipes que receberam prêmios de inovação em organizações públicas brasileiras foram investigadas e, após análise dos dados, chegou-se às seguintes práticas: (i) incentivo a inovação, através dos discursos dos gestores e do reconhecimento e valorização das equipes envolvidas; (ii) fornecimento de suporte organizacional, por meio da disponibilização dos recursos e do apoio dos gestores; (iii) estabelecimento de parcerias, intraorganizacionais ou com outras organizações públicas ou privadas; (iv) realização de treinamentos e capacitações e (v) estabelecimento de redes formais e informais.

Registra-se que a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e utilizou, como meios de investigação, a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas com integrantes de equipes premiadas no Concurso Inovação no Setor Público e a análise dos conteúdos desses dados.

Dessa maneira, os objetivos específicos desse estudo foram atingidos, visto que foram observadas as competências coletivas relevantes para inovação em organizações públicas brasileiras validadas por Montezano (2021), que atribuiu às equipes 18 competências.

Ademais, a partir dos dados coletados e da referida modelagem, foram identificadas competências variadas em cada uma das equipes investigadas, convergindo para a afirmação de que o processo de inovação requer maior diversidade de competências nas equipes (MONTEZANO; ISIDRO; LA FALCE, 2022).

Além disso, conforme já mencionado, foram identificadas práticas organizacionais no contexto de inovação dessas organizações (segundo objetivo específico) e foram analisados os vínculos entre as práticas organizacionais e as competências coletivas para inovação (terceiro objetivo específico), verificando como essas ligações impactam nas competências de modo a atingirem o desenvolvimento de iniciativas que viabilizem melhorias aos serviços públicos prestados à sociedade.

Percebe-se, então, que no setor público, há fatores que impulsionam ou dificultam as inovações e, assim, as práticas e competências voltadas ao desenvolvimento de projetos inovadores precisam ser desenvolvidas, visto que esses “só acontecerão em maior escala e impacto se houver, com força semelhante, uma mudança cultural geral, em todos os níveis e tipos de organizações.” (RODRIGUES, 2021).

Nesse sentido, a partir das discussões e análises desenvolvidas, considera-se que a pesquisa avançou ao aprofundar os estudos pertinentes às competências coletivas relacionadas à inovação, reforçando o modelo proposto por Montezano (2021). Além disso, ressalta-se a relevância quanto às relações desenvolvidas entre os construtos investigados, não visualizadas em pesquisas anteriores, e a possibilidade de contribuir para outros estudos acadêmicos envolvendo as competências coletivas que viabilizem o êxito dos projetos inovadores, bem como o aprofundamento das práticas organizacionais a eles relacionadas.

Ademais, quanto à contribuição prática, a identificação das práticas organizacionais associadas às competências coletivas voltadas à inovação viabiliza a transformação e aplicação por organizações públicas no contexto das atividades profissionais a fim de desenvolver melhorias nos procedimentos, processos e serviços públicos, atendendo as demandas da sociedade com maior celeridade, eficiência e qualidade.

Para isso, recomenda-se que UFPB, instituição em que esta autora está inserida, e as demais organizações públicas empreendam práticas mobilizadas para o desenvolvimento de competências coletivas para inovação no setor público brasileiro, a exemplo de:

- a) Distribuição das atividades entre os servidores dos setores evitando atribuir tarefas específicas para cada membro da equipe para que se promova comunicação entre os servidores e viabilize o desenvolvimento de competências coletivas;
- b) Realização de treinamentos e programas de capacitação a fim de qualificar o quadro de pessoal das organizações, tendo em vista que as competências individuais potencializam as coletivas;
- c) Distribuição dos servidores nas funções e setores levando-se em consideração os perfis e capacidades dos servidores, o que viabiliza estímulo à construção coletiva de saberes;

- d) Atenção à estrutura física das salas e disposição de móveis e equipamentos para que favoreçam a comunicação entre os servidores e a tomada de decisão de modo colaborativo;
- e) Discurso de incentivo à inovação por parte dos gestores e desenvolvimento de sistema de incentivos que possa motivar os servidores e equipes a desenvolverem projetos inovadores, definindo-se carga horária para esses ou concedendo-se gratificações;
- f) Apoio institucional, com fornecimento de recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias), e a disponibilidade da organização em auxiliar as equipes sempre que for demandada;
- g) Estabelecimento de parcerias com organizações públicas e privadas e a valorização da participação da sociedade civil a fim de viabilizar mudanças e inovações nos produtos e processos organizacionais;
- h) Realização de reuniões regulares e adoção de redes informais que viabilizem um melhor compartilhamento de informações e maior envolvimento entre os servidores.

Sob a perspectiva social, a pesquisa pode contribuir para estimular equipes de trabalho a desenvolverem competências inovativas e para possibilitar melhor desempenho das organizações públicas, através da adoção de práticas voltadas à inovação, colaborando para melhorias quando à eficiência e qualidade na prestação dos serviços e no desenvolvimento de processos e procedimentos organizacionais.

Quanto às limitações da pesquisa destaca-se que não foi possível coletar dados através de maior quantidade de entrevistas, em virtude dos possíveis fatores: (i) dificuldade de contactar os integrantes das equipes devido ao não fornecimento de dados e informações pessoais por parte das organizações ou à retirada da equipe premiada em virtude de nova carreira profissional; e (ii) indisponibilidade de tempo dos que trabalham com inovação e, cumulativamente, ocupam cargos com diversas atribuições e responsabilidades.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se: a) o aprofundamento quanto ao estudo das práticas organizacionais que viabilizem as competências coletivas; b) validar qualitativa e quantitativamente as práticas organizacionais que viabilizem as competências coletivas, a fim de estabelecer um rol de práticas validadas que promovam inovações e consequentes melhorias em organizações de esferas de poder distintas, com frentes de atuação diversas e que desenvolvem projetos de inovação característicos; c) identificar comportamentos derivados das competências coletivas em um contexto de inovação e d) identificar variáveis que influenciam as práticas e competências coletivas (tipo de organização, tipo de inovação, tempo de experiência da equipe atuando junto).

REFERÊNCIAS

- AL-KHOURI, Ali M. Fusing knowledge management into the public sector: a review of the field and the case of the emirates identity authority. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, v. 4, n. 3, p. 1-89, 2014.
- ALVES, Helena. Co-creation and innovation in public services. **The service industries journal**, v. 33, n. 7-8, p. 671-682, 2013.
- AMHAG, L.; JAKOBSSON, A. Collaborative learning as a collective competence when students use the potential of meaning in asynchronous dialogues. **Computers & Education**, v. 52, 656–667, 2009.
- ARAÚJO, G.D.; SILVA, A.B.; BRANDÃO, J.M.F. O que revela a literatura internacional sobre os vínculos entre aprendizagem, competências e inovação? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.2, p.07-37, abr./jun. 2015.
- ARUNDEL, Anthony; BLOCH, Carter; FERGUSON, Barry. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. **Research policy**, v. 48, n. 3, p. 789-798, 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo.; MENDES, Nilda Maria Domingos. Planejamento estratégico em gestão de pessoas: uma abordagem prática. **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 77-108, 2021.
- BITENCOURT, Claudia Cristina; BONOTTO, Fernanda. The emergence of collective competence in a Brazilian petrochemical company. **Management revue**, p. 174-192, 2010.
- BOGDAN, R. BILKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos, Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.
- BORRÁS, S.; EDQUIST, C. Education, training and skills in innovation policy. **Science and Public Policy**, Oxford, v. 42, n. 2, p. 215–227 42, abr. 2015.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, jul./set. 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=29/08/2019&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=94>. Acesso em 10 fev. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em 01 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.** Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/03/2021&jornal=515&pagina=3&totalArquivos=274>. Acesso em 01 jun. 2022.

BUTLER, Michael JR; FERLIE, Ewan. Developing absorptive capacity theory for public service organizations: Emerging UK empirical evidence. **British Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 344-364, 2020.

CAMPION, Michael C. *et al.* Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. **Human Resource Management**, v. 59, n. 3, p. 291-306, 2020.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação.** Curitiba: Aymar, 2011.

CASTRO, C. M. S.; ISIDRO-FILHO, A.; MENELAU, S.; FERNANDES, A. S. A. Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. **Cadernos de Gestão Pública**, v. 22, p. 126-141, 2017.

CASTRO-SPILA, Javier. Social Innovation Excubator: Developing transformational work-based learning in the Relational University. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, v. 8, n. 1, p. 94-107, 2018.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: IPEA, 2017.

CAVALCANTE, P.; GOELLNER, I. A.; MAGALHÃES, A. G. Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil. In: Cavalcante, P. (Org.) **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia.** Brasília: IPEA, 2019

CINAR, Emre; TROTT, Paul; SIMMS, Christopher. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 264-290, 2019.

COSTA, Angela Lobo; MELO, Simone Lopes. Papel da mentoria na socialização de servidores públicos como estratégia para a gestão de pessoas por competências **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras.** 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 151-276, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Magda Lopes; 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSBY, B. C.; HART, P.; TORFING, J. Public value creation through collaborative innovation. **Public Management Review**, 2016.

DAGLIO, M.; GERSON, D.; KITCHEN, H. **Building organizational capacity for public sector innovation**. Paris: OECD, 2014.

DE LIMA, Sandra Maria Peron; VILLARDI, Beatriz Queiroz; RODRIGUES, Ana Cristina de Albuquerque Lima. Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 361-395, 2021.

DEMIRCIOGLU, M. A.; AUDRETSCH, D. B. Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. **The Journal of Technology Transfer**, 2018.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz. The Innovation gap and the performance gap in the service economies: a problem for public policy. In: **The handbook of innovation and services**. Edward Elgar Publishing, 2010.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz; MILES, Ian. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?. **Structural change and economic dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013.

EUROPEAN COMMISSION. **Powering european public sector innovation: towards a new architecture**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

GAHAN, Peter et al. Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. **Human Resource Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 414-437, 2021.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research policy**, v. 26, n. 4-5, p. 537-556, 1997.

GAULT, F. User innovation and the market. **Science & Public Policy**, v. 39, n. 1, p.118-128, 2012.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GILBERT, J. T. Choosing an innovation strategy: theory and practice. **Business Horizon**, v. 37, n. 6, 1994.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência, **Revista de Administração Pública**, v. 34, n.3, 125-140, 2000.

HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I.; ROSTE, R. **On the differences between public and private sector innovation**. Oslo: NIFU STEP, 2005.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

HARTLEY, J. Public and private features of innovation. In: OSBORNE, S.; BROWN, L. **Handbook of Innovation in Public Services**. Londres: Elgar Reference, 2013.

HIJAL-MOGHRABI, I.; SABHARWAL, M.; RAMANATHAN, K. Innovation in public organizations: do government reforms matter? **International Journal of Public Sector Management**, 2020.

INOVAÇÃO, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 25º Concurso Inovação no Setor Público 2021**. ENAP: 2022.

INOVAÇÃO, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 24º Concurso Inovação no Setor Público 2020**. ENAP: 2022.

INOVAÇÃO, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 23º Concurso Inovação no Setor Público 2019**. ENAP:2020.

INOVAÇÃO, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 22º Concurso Inovação no Setor Público 2018**. ENAP: 2020.

ISIDRO, Antonio. **Gestão Pública Inovadora**: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV, 2018.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período de 1999 a 2014. In: Pedro Cavalcante, Marizaura Camões, Bruno Cunha e Wilber Severo. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP/IPEA, p. 165-178, 2017.

JANISSEK, J. et al. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2020.

KHALID, Saba; SARKER, Abu Elias. Public management innovations in the United Arab Emirates: rationales, trends and outcomes. **Asian Education and Development Studies**, 2019.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. The Discipline of teams. **Harvard Business Review**, v.71, n.2, p.111-120, Maio/Abr. 1993.

KLEIN, Maria Josefina; BITENCOURT, Claudia. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 19, p. 599-619, 2012.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the Public Sector**. Publin Report nº D20. Oslo: NIFU TEP, 2005.

LACERDA, Katarina Leal Chaves. **Dinâmica da inovação na estratégia saúde na família**. 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEÓN, L. R.; SIMMONDS, P.; ROMAN, L. **Trends and challenges in public sector innovation in Europe**. Brussels: Technopolis Group, 2012.

LEWIS, J. M.; RICARD, L. M. Z.; KLIJIN, E. H. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 288-307, 2018.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LIRA, Jandmara de Oliveira Lima. APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS. **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 337-360, 2021.

LIRA, Jandmara de Oliveira Lima.; CAVALCANTE, Keliane de Oliveira. Gestão por competências nas instituições públicas. **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 55-76, 2021.

LOUFRANI- FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. **Competências coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; ALDEBERT, B. A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda. **Employee Relations**, v. 43, n. 2, p. 507-523, 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973

MEEUS, M. T. H.; EDQUIST, C. Introduction to part i: product and process innovation. In: HAGE, J.; MEEUS, M. (Eds.). **Innovation, science, and institutional change**. Oxford: Oxford University Press, p. 23-37, 2006.

MELKONIAN, Tessa; PICQ, Thierry. Opening the “black box” of collective competence in extreme projects: Lessons from the French Special Forces. **Project Management Journal**, v. 41, n. 3, p. 79-90, 2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**, Revised and Expanded from Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. et al. (Org.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 1-21.

MONTEZANO, Lana. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal: trends and strategies**, v. 12, n. 2, p. 355-378, 2020.

MONTEZANO, Lana *et al.* Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências coletivas e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, 2022.

MOUSSA, Mahmoud; MCMURRAY, Adela; MUENJOHN, Nuttawuth. A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. **The Journal of Developing Areas**, v. 52, n. 3, p. 231-240, 2018.

MULGAN, G. **Ready or not?** Taking innovation in the public sector seriously. London: NESTA, 2007.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit, 2003.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3. ed. The measurement of scientific and technological activities. Paris: OECD Publishing, 2005.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action**. Paris: OECD Publishing, 2015.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Innovar en el sector público:** Desarrollando capacidades en Chile. Paris: OECD Publishing, 2017.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The public sector innovation lifecycle:** A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation. OECD Working Papers on Public Governance, nº 37, Paris: OECD Publishing, 2020.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva. **Práticas organizacionais, identidade e desempenho profissional na polícia militar do estado de Goiás.** 2017.

OSBORNE, S. P.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations.** New York: Routledge, 2005.

PAM, Wurim Ben. Innovation and other high performance work practices for organizational improvement. In: International Conference on Education and Social Sciences, 2., 2015, Istanbul. **Proceedings...** Istanbul: OCERINT - International Organization Center of Academic Research, 2015. p. 555-563.

PANIS, Amanda et al. Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-19, 2022.

PARRY, S. Just What is a Competency? **Training**, p. 58-64, jun. 1998.

POTTS, Jason; KASTELLE, Tim. Public sector innovation research: what's next? *Innovation: Management, Policy & Practice*, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, jun. 1990.

RAHMAN, Zety Norhaiza Ab; ISMAIL, Noraini. Determinant factors for managing innovation in the Malaysian public sector. **MATEC Web Conferences** 150, 2018.

RETOUR, Didier; KROHMER, Cathy. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. **Competências coletivas:** no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 45-78, 2011.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery *et al.* The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 12, n. 2, p. 52-63, 2018.

RODRIGUES, Andrea Leite. Ser servidor: estigma e vocação em perspectiva. **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras.** João Pessoa: UFPB, p. 397-426, 2021.

SANTOS, Luana Ferreira dos; SANO, Hironobu; DE SOUSA, Washington José. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 35, p. 2870-2900, 2019.

SANDBERG, Jorgen; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations**. Sage, 2007.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, pp. 465-84, 2005.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005, 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; PEREIRA, Aline Lucena Costa. Competências gerenciais na gestão pública. **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: UFPB, p. 306-336, 2021.

SILVA, Francielle Molon da; RUAS, Roberto Lima. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 22, p. 252-278, 2016.

SILVA, Harrison Emanuel G. da; HONÓRIO, José Bezerra. Gestão de Desempenho por Competências nas Instituições Públicas. **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 55-76, 2021.

SORENSEN, Eva. Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs. **Public Management Review**, v. 19, p. 1-19, 2016.

SORENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, v. 43, n 8, p. 842-868, 2011.

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

TORLIG, Eloisa et al. Validation Proposal for Qualitative Research Scripts (Vali-Quali). **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, 2022.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

WIPULANUSAT, Warit; PANUWATWANICH, Kriengsak; STEWART, Rodney A. Workplace innovation: Exploratory and confirmatory factor analysis for construct validation. **Management and Production Engineering Review**, n. 2, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAGO, Celia Cristina; RETOUR, Didier. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 180-191, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado (a),

Sou Carolina Teixeira de Miranda Lins, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos, e estou elaborando minha dissertação, cujo tema é: Inovação em organizações públicas brasileiras: análise de práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas.

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas que receberam prêmios de inovação em organizações públicas brasileiras. Por isso, a sua participação é importante para que possamos compreender as práticas organizacionais e as competências de inovação nas equipes de trabalho e, conseqüentemente, estimular seu desenvolvimento para viabilizar melhor desempenho das organizações públicas, colaborando para a ampliação da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços e no desenvolvimento de processos e procedimentos institucionais.

A participação na pesquisa ocorrerá por meio da concessão de entrevista e documentos que possam ser úteis para a compreensão do tema. Cumprindo os procedimentos éticos da pesquisa, o seu nome será mantido em sigilo.

Certa de poder contar com sua valiosa contribuição, fico à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas e outras questões relativas à pesquisa em desenvolvimento.

Cordialmente,

Carolina Teixeira de Miranda Lins

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado (a) Senhor (a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada “Inovação em organizações públicas brasileiras: análise de práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas”. Você precisa decidir se quer participar ou não. Por favor, não se apresse em tomar a decisão. Leia atentamente o que se segue e pergunte à responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver.

Este estudo está sendo conduzido pela pesquisadora Carolina Teixeira de Miranda Lins, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras. Especificamente, busca-se:

- 1) Identificar práticas organizacionais no contexto de inovação em organizações públicas do Brasil.
- 2) Verificar as competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras.
- 3) Estudar os vínculos entre práticas organizacionais e competências coletivas para inovação.

Informamos que o estudo não apresenta maiores riscos a você e nem restrições para sua participação, pois não será utilizado nenhum procedimento que possa lhe prejudicar de alguma forma, assim, não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde. Além disso, é garantido o anonimato das respostas.

Solicitamos, assim, a sua colaboração para o estudo respondendo a uma entrevista semiestruturada. A pesquisadora solicitará sua permissão para a gravação da entrevista, e as informações contidas na gravação serão utilizadas exclusivamente para a realização deste estudo e sua identidade será mantida em absoluto sigilo.

Ressaltamos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela

pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano ou penalidade. Reafirmamos que a pesquisadora estará à disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Você receberá uma via assinada deste termo de consentimento, e entregará a outra via com sua assinatura para a pesquisadora.

Eu, _____, declaro que li e entendi este formulário de consentimento e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e que aceito participar deste estudo.

Assinatura do participante

Pesquisadora responsável

Contato da Pesquisadora Responsável

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor contactar a pesquisadora:

Carolina Teixeira de Miranda Lins

Endereço (Universidade Federal da Paraíba): Universidade Federal da Paraíba – Campus I.

Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Cidade

Universitária, s/n - Castelo Branco III, João Pessoa - PB, CEP: 58051-900.

Telefone: (83) 99634-4114 – E-mail: carolinateixeiralins@gmail.com

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Perfil do Respondente

E-mail	
Sexo	() Masculino () Feminino
Faixa etária	() Menos de 20 anos () De 20 a 24 anos () De 25 a 29 anos () De 30 a 34 anos () De 35 a 39 anos () De 45 a 49 anos () De 50 a 54 anos () De 55 a 59 anos () Mais de 60 anos
Nível de escolaridade	() Ensino Médio () Graduação/Tecnólogo () Especialização lato sensu () Mestrado () Doutorado
É servidor concursado?	() Sim () Não
Esfera de Poder	() Executivo () Legislativo () Judiciário
Esfera de Governo	() Federal () Estadual/Distrital () Municipal
Tipo de atuação profissional com inovação	() Pesquisador () Professor () Desenvolve inovação () Gestor de equipe de inovação () Outro
Liderou projetos de inovação?	() Sim () Não
Deseja receber os resultados da pesquisa?	() Sim () Não

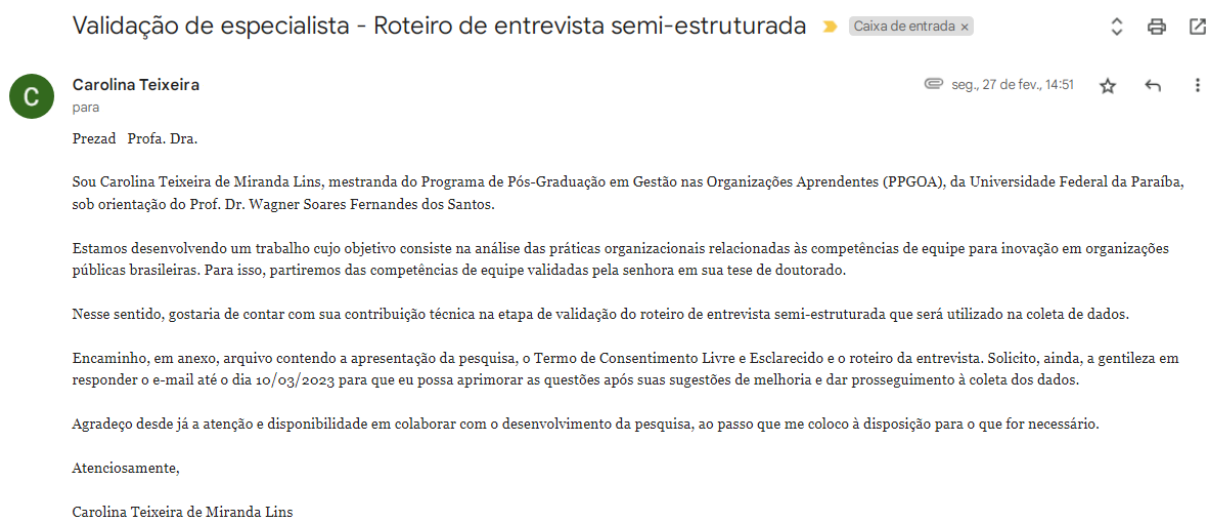
Questões

1) Como surgiu a ideia inicial do projeto inovador premiado (demanda de usuário, de servidor ou outro evento)?

- 2) Como esse projeto foi estruturado e desenvolvido? A equipe realizou levantamentos para compreensão do problema, investigações dos resultados decorrentes da inovação e/ou elaboração de documentos técnicos dos resultados da pesquisa, de modo a subsidiar tomadas de decisões confiáveis?
- 3) Quais critérios foram estabelecidos para priorizar ideias e projetos?
- 4) Como foi estruturada a equipe do projeto de inovação premiada durante as fases do projeto (concepção, execução e momento da premiação)? Buscaram identificar pessoas com perfis e competências variadas?
- 5) Como foi a distribuição das funções das pessoas na equipe do projeto?
- 6) E quanto ao desenvolvimento do projeto: como foi planejado e acompanhado? A organização disponibilizou os recursos humanos e materiais necessários? Foi utilizada alguma metodologia (PMBOK, Agile, Seis sigma, Lean, Trello etc) para facilitar a gestão do projeto?
- 7) Como a equipe atuou diante de contingências internas ou externas de modo a não interromper a inovação em desenvolvimento? A equipe estava aberta a realização de adaptações no projeto?
- 8) Quem participava e como eram tomadas as decisões sobre o processo de inovação? Foram consideradas as análises de cenários, evidências e possíveis implicações?
- 9) Quais estratégias de comunicação (ex: organização de eventos, infográficos, banners, notícias) foram adotadas durante o projeto para disseminação de informações relativas ao processo de inovação e de seus resultados?
- 10) Como foi a atuação da equipe na solução dos problemas que surgiram durante o processo de inovação? E quais competências (resolutividade, colaboração interna/externa, etc.) foram demonstradas para solução desses problemas?

- 11) Quais práticas organizacionais foram utilizadas para incentivar a tensão criativa decorrente das diferenças de opinião entre os participantes, buscar estratégias colaborativas e construtivas (teste de aplicação do processo/serviço ou outras estratégias)?
- 12) Poderia relatar alguma situação em que a equipe identificou junto a diferentes atores do ecossistema de inovação problemas similares e soluções exitosas?
- 13) Como foi estabelecido o modelo de avaliação, indicadores, métricas e impactos esperados com a inovação? Como foram monitorados os resultados?
- 14) Os conhecimentos e experiências geradas pela equipe durante o processo de inovação foram documentados e disseminados de modo a proporcionar transparência, aprendizagem e melhorias do processo?
- 15) A partir de todas essas perguntas e reflexões, você poderia apontar as práticas organizacionais que serviram de estímulo para que a equipe desenvolvesse o projeto com inovação?
- 16) Considerando sua experiência no projeto premiado, quais relações você percebeu entre as práticas da organização em que está/esteve inserido e as competências da equipe?

APÊNDICE D - MODELO DE E-MAIL CONVIDANDO ESPECIALISTAS PARA VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO



APÊNDICE E – E-MAIL SOLICITANDO COLABORAÇÃO DA ENAP



Carolina Teixeira

para

27 de fev. de 2023, 15:04



Prezada Coordenadora

Sou Carolina Teixeira de Miranda Lins, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Estamos desenvolvendo um trabalho cujo objetivo consiste na análise das práticas organizacionais relacionadas às competências de equipe para inovação em organizações públicas brasileiras. Para isso, utilizaremos como sujeitos de pesquisa as equipes premiadas na Categoria 1 - Inovação em Processos Organizacionais, das cinco últimas edições do Concurso Inovação no Setor Público.

Nesse sentido, gostaria de contar com sua contribuição no sentido de fornecer dados de e-mail /telefone para contactar os membros das equipes e documentos que possam enriquecer a pesquisa.

Encaminho, em anexo, arquivo contendo a lista das equipes sujeitos da pesquisa.

Solicito, ainda, a gentileza em responder o e-mail até o dia 10/03/2023 para que eu possa dar prosseguimento à coleta dos dados.

Agradeço desde já a atenção e disponibilidade em colaborar com o desenvolvimento da pesquisa, ao passo que me coloco à disposição para o que for necessário.

Atenciosamente,

Carolina Teixeira de Miranda Lins

APÊNDICE F– MODELO DE E-MAIL CONVIDANDO PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Convite para participação de pesquisa ▶ Caixa de entrada x



Carolina Teixeira

para Cco:..

31 de mar. de 2023, 08:06



Prezado (a),

Sou Carolina Teixeira de Miranda Lins, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos, e estou elaborando minha dissertação, cujo tema é: Validação de práticas organizacionais e indicadores de comportamento relacionados a competências de equipe para inovação em organizações públicas brasileiras.

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências de equipe que receberam prêmios de inovação em organizações públicas brasileiras. Por isso, a sua participação é importante para que possamos compreender as práticas organizacionais e as competências de inovação nas equipes de trabalho e, consequentemente, estimular seu desenvolvimento para viabilizar melhor desempenho das organizações públicas, colaborando para a ampliação da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços e no desenvolvimento de processos e procedimentos institucionais.

A participação na pesquisa ocorrerá por meio da concessão de entrevista e documentos que possam ser úteis para a compreensão do tema. Mas primeiramente, solicitamos a gentileza em responder o formulário por meio do link https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfqZxUJGx4tQ3Wcyp_9V7uMut9ruGU5X-SA020cRrci0ot-JA/viewform?usp=sf_link até o dia 04/04/2023 (domingo) para que possamos agendar o melhor dia e horário para a realização da entrevista.

Cumprindo os procedimentos éticos da pesquisa, o seu nome será mantido em sigilo.

Informamos que obtivemos seu e-mail após solicitação feita à ENAP, visto que foi o (a) responsável pela inscrição da iniciativa no Concurso Inovação.

Ademais, para maior riqueza da pesquisa, seria importante entrevistarmos outros membros da equipe. Desse modo, solicitamos a gentileza de, se for possível, enviar-nos e-mail ou telefone para contato de outros integrantes.

Certa de poder contar com sua valiosa contribuição, fico à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas e outras questões relativas à pesquisa em desenvolvimento.

Cordialmente,

Carolina Teixeira de Miranda Lins

APÊNDICE G – FORMULÁRIO INFORMANDO ACEITAÇÃO EM CONTRIBUIR COM A PESQUISA, PERFIL DO RESPONDENTE E DATA PARA AGENDAMENTO DE ENTREVISTA

Seção 1 de 3

Inovação em organizações públicas brasileiras: análise de práticas organizacionais relacionadas às competências de equipe



Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada "Inovação em organizações públicas brasileiras: análise de práticas organizacionais relacionadas às competências de equipe". Você precisa decidir se quer participar ou não. Por favor, não se apresse em tomar a decisão. Leia atentamente o que se segue e pergunte à responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver.

Este estudo está sendo conduzido pela pesquisadora Carolina Teixeira de Miranda Lins, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA), da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Informamos que o estudo não apresenta maiores riscos a você e nem restrições para sua participação, pois não será utilizado nenhum procedimento que possa lhe prejudicar de alguma forma. Assim, não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde. Além disso, é garantido o anonimato das respostas.

Solicitamos, assim, a sua colaboração para o estudo respondendo a uma entrevista semiestruturada. A pesquisadora solicitará sua permissão para a gravação da entrevista, e as informações contidas na gravação serão utilizadas exclusivamente para a realização deste estudo e sua identidade será mantida em absoluto sigilo.

Ressaltamos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano ou penalidade. Reafirmamos que a pesquisadora estará à disposição para quaisquer esclarecimentos que

penalidade. Reafirmamos que a pesquisadora estará à disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

E-mail *

E-mail válido

Este formulário está coletando e-mails. [Alterar configurações](#)

Você concorda em contribuir com a pesquisa participando de entrevista, em que será assegurado o anonimato? *

☐ Sim

☐ Não

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 2 de 3	
Perfil do respondente	 
Sexo *	
Faixa etária *	
Nível de escolaridade *	
É servidor concursado? *	
Esfera de Poder *	
Esfera de Governo *	
Tipo de atuação profissional com inovação *	
Liderou projetos de inovação *	

Seção 3 de 3

Agendamento da entrevista



A entrevista será por videoconferência e demora cerca de 20 minutos. Após envio do formulário, entraremos em contato para confirmar o dia, horário e link para entrevista.

Qual seria a melhor data e turno para agendamento da entrevista? *

- ☐ 12/04/2023 (quarta-feira), manhã
- ☐ 12/04/2023 (quarta-feira), tarde
- ☐ 12/04/2023 (quarta-feira), noite
- ☐ 13/04/2023 (quinta-feira), manhã
- ☐ 13/04/2023 (quinta-feira), tarde
- ☐ 13/04/2023 (quinta-feira), noite
- ☐ 14/04/2023 (sexta-feira), manhã
- ☐ 14/04/2023 (sexta-feira), tarde
- ☐ 14/04/2023 (sexta-feira), noite

APÊNDICE H – LEVANTAMENTO DE LITERATURA REALIZADO

A fim de identificar os estudos desenvolvidos sobre competências coletivas e inovação no setor público, foi desenvolvido um levantamento de literatura na base de dados online *Web of Science*, entre o dia primeiro e trinta de maio de 2022.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa avançada para o descritor “*collective competenc**”, considerando-se todas as bases de dados, sem recorte temporal, e inserindo nas opções de visualização de busca (*abstract* e *author keywords*) o seguinte: (AB=“*collective competenc**”) OR AK=“*collective competenc**”). Atendendo a esses critérios, foram identificados 110 resultados que continham o descritor no resumo e nas palavras-chaves, os quais formaram a base inicial das fontes encontradas. As aspas e asteriscos foram utilizados com o mesmo objetivo já comentado anteriormente.

Procedeu-se, ainda ao levantamento de literatura nas mesmas bases de dados com o descritor “*group competenc**”, restringindo-se a busca ao resumo e às palavras-chaves, da forma que se segue: (AB=“*group competenc**”) OR AK=“*group competenc**”). Alcançaram-se 74 resultados, que compuseram a base inicial das fontes localizadas. As aspas e asteriscos foram utilizados com o mesmo objetivo já comentado anteriormente.

Em seguida, levantou-se a literatura em todas as bases da *Web of Science*, sem restrição de tempo, para o descritor “*team competenc**”, dentre as palavras-chaves e o resumo, do seguinte modo: (AB=“*team competenc**”) OR AK=“*team competenc**”), alcançando-se 179 resultados para composição da base inicial.

Desenvolveu-se, ainda, a revisão de literatura, através da pesquisa avançada das mesmas bases de dados, utilizando os descritores “*public sector*” e “*innovation*” da seguinte forma: (AK=“*public sector*”) AND AK=“*innovation*”). Atendendo a esses critérios, foram identificados 354 resultados, que formaram a base inicial das fontes encontradas.

Registra-se que nessa última pesquisa, optou-se por buscar apenas dentre as palavras-chaves visto que o resultado obtido com a consulta através dos critérios resumo e palavras-chaves, (AK=“*public sector*”) OR AB=“*public sector*”) AND AK=“*innovation*”) OR AB=“*innovation*”), alcançou 295.715 resultados, o que inviabilizaria o desenvolvimento do levantamento. Além do que, por serem termos muito abrangentes, supõe-se que boa parte dos resultados estaria fazendo referências transversais ou distantes do enfoque utilizado neste trabalho.

Após a etapa de qualificação do projeto de pesquisa, percebeu-se a necessidade de realizar uma revisão de literatura adicional, através da pesquisa avançada das mesmas bases de dados, utilizando os descritores “*organisational practic**” e “*innovation*” da seguinte forma: (AB=("*organisational practic**") AND AB=(*innovation*)). Atendendo a esses critérios, a pesquisa empreendida entre 15 de dezembro de 2022 e 15 de janeiro de 2023 identificou 40 resultados, que formaram a base inicial das fontes encontradas.

Registra-se que nessa última pesquisa, optou-se por buscar apenas dentre os resumos visto que o resultado obtido com a consulta através dos critérios resumo e palavras-chaves, (AK=("*organisational practic**") OR AB=("*organisational practic**") AND AK=(*innovation*) OR AB=(*innovation*)), alcançou 300.259 resultados, o que inviabilizaria o desenvolvimento do levantamento. Além do que, por serem termos muito abrangentes, supõe-se que boa parte dos resultados estaria fazendo referências transversais ou distantes do enfoque utilizado neste trabalho.

Em seguida, para cada pesquisa mencionada procedeu-se à leitura dos resumos e das palavras-chaves de cada uma das fontes e se verificou que alguns resultados não se aplicariam ao presente estudo, os quais foram excluídos, diante do enfoque em assuntos diversos ou de falhas no mecanismo de busca da base de dados, a exemplo de pontuação entre as palavras: “[...] *through an iterative process, full consensus was reached by the 13-member group. Competencies were organized into the 6 Accreditation Council for Graduate Medical Education (...)*”. Com os demais resultados, que se referiam aos objetos desta pesquisa, foi formada a base de dados final, cujos resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Levantamento de artigos na base de dados *Web of Science*

Descritor	Fontes Encontradas	
	Inicial	Final
<i>Collective competenc*</i>	110	12
<i>Group competenc*</i>	74	02
<i>Team competenc*</i>	179	11
<i>Public sector AND Innovation</i>	354	20
<i>Organisational practic* AND Innovation</i>	40	8
Total de artigos	757	53

Fonte: Elaboração própria com base em dados de pesquisa, acessados no portal *Web of Science* (2023).

A partir das fontes inicialmente encontradas, verificou-se que determinados estudos abordaram temáticas centrais que não apresentam robustas contribuições para a presente

pesquisa. Alguns dos assuntos encontrados com frequência na base de dados inicial estão discriminados na tabela 2.

Tabela 2 – Amostra de artigos excluídos da base inicial divididos por subtemas.

Subtemas	Quantidade
Foco em áreas específicas (arquitetura, engenharias, TI, educação, psicologia, economia)	63
Foco no nível organizacional ou individual	18
Aprendizagem	25
Liderança	12
Treinamento e desempenho	28
Inovações diversas (cidades inteligentes, blockchain, inovação social, eco-inovação)	29
Laboratórios de inovação	16
Governança e políticas públicas	49
Competências ou inovações na área de saúde	54
Práticas de Gestão ou afins	27
Propriedade Intelectual e patentes	7
Empreendedorismo	22
Barreiras e facilitadores à inovação, em nível organizacional	31
Falha no mecanismo de busca	17

Fonte: Elaboração própria com base em dados de pesquisa, acessados no portal *Web of Science* (2023).

Por fim, procedeu-se à leitura e análise dos 53 artigos que compõem a base de dados com o objetivo de identificar as produções científicas com maiores e mais significativas contribuições para o estudo em questão. Diante disso, os principais temas envolvendo as competências coletivas e as inovações no setor público estão descritos na tabela 3.

Tabela 3 – Quantitativos de artigos divididos por subtemas.

Subtemas	Quantidade
Gestão de equipes e de competências coletivas	12
Revisão de literatura, inovação no setor público	02
Estudo de caso, inovação no setor público	02
Desenvolvimento de competências (inovadoras ou coletivas)	09
Medição da inovação no setor público	02
Fatores determinantes para inovação no setor público	07
Conceitos e definições (competência, inovação, agências inovadoras)	09
Fatores determinantes para competências coletivas	02

Práticas organizacionais em organizações inovadoras	08
Total de artigos	53

Fonte: Elaboração própria com base em dados de pesquisa, acessados no portal *Web of Science* (2023).

Conforme se depreende do levantamento de literatura realizado, existe uma lacuna sobre o tema ‘competências coletivas’ relacionado à ‘inovação no setor público’, o que demonstra a importância desta pesquisa, de modo a viabilizar o desenvolvimento de práticas organizacionais relacionadas a competências coletivas para inovação.