

**ANTÔNIO VAGNER ALMEIDA OLAVO**

**LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR  
PÚBLICO: UM ESTUDO NO (011).LAB DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO  
PAULO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer

**VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade  
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

O421  
2020 Olavo, Antônio Vagner Almeida, 1992-  
Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público : um estudo no (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo / Antônio Vagner Almeida Olavo. – Viçosa, MG, 2020.  
210 f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.170-183.

1. Empreendedorismo. 2. Serviço público. 3. Difusão de inovações. 4. Comunicação. I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Título.

CDD 22. ed. 658.421


**ANTÔNIO VAGNER ALMEIDA OLAVO**

**LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR  
PÚBLICO: UM ESTUDO NO (011).LAB DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO  
PAULO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 18 de dezembro de 2020

Assentimento:

  
Antônio Vagner Almeida Olavo  
Autor

  
Magnus Luiz Emmendoerfer  
Orientador

A Deus, mãe, esposa, familiares, amigos e aos intraempreendedores  
no setor público...

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e pelas oportunidades.

A minha mãe, Alcione Almeida Olavo por ter me ensinado a lutar pelos meus sonhos.

A minha esposa, Francisca Carla Ferreira das Chagas, pelo apoio incondicional de modo especial neste processo.

Ao meu irmão, Daniel Almeida de Lima, que me auxiliou em diversos momentos na construção de materiais gráficos.

A minha tia Marildete Magalhães, Aldenora Magalhães, Abraão Olavo (pai), Vinicius Galhardo (padrasto), Olimpio Júnior, Eronildes Ferreira (sogra) e aos demais familiares pelo apoio e incentivo e orações.

Ao meu orientador, Prof. Magnus Emmendoerfer, pelo apoio durante todo o processo, o que me permitiu amadurecer de modo pessoal e acadêmico.

Aos professores do PPGADM/UFV pela troca de conhecimentos.

Aos meus parceiros de pesquisa e trabalho Profa. Carmen Pineda, Herbert Andrade, Antônio Conceição, Jamerson Damasceno e aos professores do Instituto de Natureza e Cultura da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) pelos incentivos.

Aos amigos do grupo GDTeC, Alessandro Carlos, Elias Mediotte, Tamires, Cecília, Mateus, Lorena, Alcicles, Paulo Henrique e Yuri que sempre compartilharam suas ideias e percepções, o que de algum modo influenciaram este estudo.

Aos amigos que conquistamos na nossa estadia em Viçosa (MG), como o seu Leandro Machado, Beatriz, Mariana, Dalila e outras pessoas que faziam parte do nosso cotidiano.

Aos participantes desta pesquisa que foram cordiais e aceitaram participar deste estudo.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil (CNPq por meio do projeto Empreendedorismo no Setor Público (ESP): Práticas e Resultados na Administração Pública Municipal em Perspectiva - (Processo 408437/20162) o qual o grupo de pesquisa em Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos (GDTeC) do Núcleo de Administração e Políticas Públicas (NAP2) da UFV reitera os agradecimentos pelo fomento.

Por fim, não menos importante à Universidade Federal do Amazonas, em especial o Instituto de Natureza e Cultura pela liberação para que eu pudesse cursar o mestrado em administração na UFV.

## RESUMO

OLAVO, Antônio Vagner Almeida, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2020. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo.** Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação das características intraempreendedoras e resultados do laboratório (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo. Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo foram abordagem mistas, como técnica de pesquisa foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturado, pesquisa documental e aplicação do questionário *Carland Entrepreneurship Index* (CEI). No total, foram 14 respondentes neste estudo. O (011).lab surgiu em 2017 em decorrência da junção de duas coordenadorias da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo. Como características comportamentais empreendedoras empregadas na criação do (011).lab foram identificados a busca por valor público, busca por oportunidade, desenvolvimento profissional e pessoal, capacidade analítica, capacidade de assumir riscos, experimentação e atuação em rede. As entrevistas ainda evidenciaram a capacidade de transitar na burocracia e a visão institucional como importantes características empreendedoras empregadas pelos fundadores do (011).lab na criação do laboratório. As tipologias integradoras no setor público apontaram o laboratório como uma inovação em si. Dessa forma, na tipologia de orientação estratégica foi identificado que o foco do laboratório é a inovação organizacional. A tipologia de implementação, aponta que a iniciativa foi *bottom-up*. A tipologia de conteúdo aponta que os resultados são inovações voltadas para a comunicação, inovação organizacional, processos, serviços e de governança conceitual. As tipologias de processos apontam que as inovações produzidas no (011).lab são incrementais e disruptivo. O CEI aponta que os participantes da pesquisa são empreendedores. Dessa forma, foram identificados pelo menos 20 características comportamentais empreendedoras que são utilizadas e desenvolvidas no (011).lab. Conclui-se que existe uma relação entre as características comportamentais intraempreendedoras e a inovação nos laboratórios de inovação. As características comportamentais empreendedoras podem ser utilizadas para constituir um laboratório e/ou podem ser desenvolvidas por meio dos projetos realizados por estes espaços de experimentação.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo no setor público. Inovação. Laboratório de inovação. Município. Governo experimental.

## ABSTRACT

OLAVO, Antônio Vagner Almeida, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, December 2020. **Laboratory of innovation and intrapreneurship in the public sector: a study in (011).lab of the Municipality of São Paulo.** Adviser: Magnus Luiz Emmendoerfer.

The aim of this study is to analyze the relationship between intrapreneurial characteristics and laboratory results (011).lab of the Municipality of São Paulo. The methodological procedures used in this study were fuzzy approaches, as a research technique, semi-structured interviews, documentary research and application of the Carland Entrepreneurship Index (CEI) questionnaire were used. Total number of 14 interviewees in this study. (011).lab emerged in 2017 as a result of the merger of two coordinators from the Municipal Secretariat of Innovation and Technology of the São Paulo City Hall. As characteristics of entrepreneurial behavioral entrepreneurship in (011).lab, the search for public value, the search for opportunity, professional and personal development, analytical capacity, ability to take risks, experimentation and networking were identified. The interviews also showed the ability to navigate bureaucracy and the institutional view as important characteristics of entrepreneurs undertaken by the founders of (011).lab in the creation of the laboratory. As integrating typologies, they are not publicly mentioned or laboratorial as an innovation in itself. Thus, a typology of strategic orientation was identified as the focus of the laboratory and organizational innovation. A typology of implementation, he assumes that the initiative was bottom-up. A content typology states that the results are innovations focused on communication, organizational innovation, processes, services and conceptual governance. As process typologies point out that the innovation produced is not (011).lab are increased and disruptive. The CEI assumes that the participants conduct research for entrepreneurs. Thus, there are less than 20 identified entrepreneurial behavioral characteristics that are used and developed in (011).lab. I conclude that there is a relationship between intrapreneurial behavioral characteristics and innovation in our innovation laboratories. Entrepreneurial behavioral characteristics can be used to set up a laboratory and / or can be developed by two projects carried out in these experimentation spaces.

**Keywords:** Intrapreneurship in the public sector. Innovation. Innovation laboratory. County. Experimental government.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estímulo ao intraempreendedorismo nas organizações públicas. ....	31
Figura 2: Os períodos de estudos voltados para a inovação no setor público. ....	40
Figura 3: Tipologia integradora de inovação no setor público. ....	43
Figura 4: Mapa da América do Sul com a localização de São Paulo e do ( )lab. ....	71
Figura 5: Logomarca do (011).lab. ....	79
Figura 6: Nuvem de palavras do entendimento do conceito de (011).lab para os participantes da pesquisa. ....	80
Figura 7: Linha do tempo da criação do (011).lab. ....	93
Figura 8: Comportamentos empreendedores empregados na criação do (011).lab. ....	99
Figura 9: Macroprocessos de produtos e serviços do (011).lab. ....	110
Figura 10: Logomarca do Programa Linguagem Simples. ....	118
Figura 11: Logomarca do projeto de cartografia social. ....	120
Figura 12: Perfis identificado no projeto de mensuração do SEI. ....	122
Figura 13: Logomarca do Programa CopiCola. ....	123
Figura 14: Logomarca do Encontro de Inovação em Governo. ....	126
Figura 15: Logomarca do Programa Premia Sampa. ....	127
Figura 16: Logomarca do Programa Nudge//SP. ....	130
Figura 17: Processo para o estímulo dos comportamentos empreendedores. ....	159

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: CEI da equipe do (011).lab. ....	140
---	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características comportamentais empreendedoras encontradas na literatura. ....	25
Quadro 2: Principais barreiras para o desenvolvimento de características comportamentais intraempreendedoras.....	34
Quadro 3: Dimensões do CEI e as características empreendedoras.....	36
Quadro 4: Categorias analisadas e as questões relacionadas.....	37
Quadro 5: Atividades realizadas pelos laboratórios de inovação conforme Selloni et al. (2013). .....	52
Quadro 6: Comparação das características principais de laboratórios de inovação e laboratórios vivos.....	53
Quadro 7: <i>Carland Entrepreneurship Index</i> (CEI) adaptada pelo autor. ....	59
Quadro 8: Instrumentos para a coleta de dados.....	63
Quadro 9: Lista de Guias do CopiCola.....	124
Quadro 10: As categorias do Programa Premia Sampa 2020.....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa. ....	73
Tabela 2: Quantitativo de projetos realizados pelo (011).lab por ano.....	116
Tabela 3: Quantitativo de projetos por macroprocessos.....	117
Tabela 4: Traço de personalidade da equipe do (011).lab.....	141
Tabela 5: Postura Estratégica dos participantes do (011).lab.....	147
Tabela 6: Propensão a Inovação. ....	150
Tabela 7: Propensão ao Risco da equipe do (011).lab.....	153

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAF	Banco de desenvolvimento de Américas Latina
CASP	Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos
CEBRAP	Centro brasileiro de pesquisa e planejamento
CGTIC	Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação
DDD	Discagem Direta à Distância
DF	Distrito Federal
DNA	Ácido desoxirribonucleico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESP	Empreendedorismo no setor público
FGV	Fundação Getúlio Vargas
ISP	Inovação no Setor Público
LABSMIT	Laboratório da Secretaria de Inovação e Tecnologia
LABTAR	Laboratório de Tecnologias de Apoio a Redes de Inovação
LINEGOV	Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo
LINQ	Laboratório de Innovación de Quito
MG	Minas Gerais
N	Número
NAP	Nova Administração Pública
NTIC	Novas tecnologias da informação e Comunicação
PITE	Programa de Apoio à Pesquisa em Parceria para Inovação Tecnológica
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SMIT	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
TI	Tecnologia da Inovação
EU	União Europeia
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UNB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO.....</b>	<b>19</b>
2.1.1	Breve histórico, escolas do empreendedorismo e conceito.....	19
2.1.2	Intraempreendedorismo no setor público: conceitos e características comportamentais .....	23
2.1.3	Práticas que promovem o intraempreendedorismo no setor público .....	30
2.1.4	Barreiras do intraempreendedorismo no setor público .....	33
2.1.5	<i>Carland Entrepreneurship Index</i> (CEI) .....	35
<b>2.2</b>	<b>INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (ISP).....</b>	<b>38</b>
2.2.1	Definição de inovação no setor público .....	38
2.2.2	Tipologias da inovação do setor público.....	42
2.2.2.1	Tipologia de Orientação Estratégica .....	43
2.2.2.2	Tipologia de implementação .....	44
2.2.2.3	Tipologia do Conteúdo.....	45
2.2.2.4	Tipologia de Processo .....	47
2.2.3	Laboratório de inovação no setor público: breve histórico, conceitos e características .....	48
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>56</b>
3.1	Quanto aos objetivos .....	56
3.2	Sistematização do estudo .....	57
3.3	Quanto à população e à amostra .....	66
3.4	Quanto à forma de tratamento dos dados e análise dos dados.....	66
3.5	Limites da pesquisa.....	70
3.6	<i>Lócus</i> de pesquisa.....	70
3.7	Perfil dos participantes da pesquisa .....	72
<b>4</b>	<b>BREVE HISTÓRICOS E AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS EMPREGADAS NA CRIAÇÃO DO (011).LAB.....</b>	<b>79</b>
4.1	Conceito e breve histórico do (011).lab.....	79
4.2	Desafios na implementação do laboratório .....	94

4.3	Características comportamentais empreendedores empregados na criação do (011).lab .....	98
	<b>RESULTADOS E DESAFIOS DAS AÇÕES DO (011). LAB .....</b>	<b>103</b>
5	Conceitos e elementos da inovação empregada pelo (011).lab .....	103
5.1	Principais resultados do (011).lab .....	109
5.2	Desafios enfrentados nos projetos de inovação no (011).lab.....	136
5.3	<b>AS CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORES</b>	
6	<b>EMPREGADAS E DESENVOLVIDAS NO ALCANCE DOS RESULTADOS IDENTIFICADOS NO (011).LAB .....</b>	<b>140</b>
6.1	Características comportamentais empreendedoras empregadas e desenvolvidas no (011).lab .....	140
	Estímulos empreendedores no laboratório (011).lab .....	155
6.2	A relação entre características intraempreendedoras e resultados do (011).lab.	158
6.3	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>164</b>
7	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>170</b>
	APÊNDICES .....	184
	ANEXOS .....	204

## 1 INTRODUÇÃO

O século XX registrou um intenso processo de transformação de ordem política, sociais e econômicas que refletiram na necessidade de reorganização do papel do Estado e da Administração Pública (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Consequentemente, no século XXI, a Inovação no Setor Público (ISP) tem se tornado uma necessidade para que os gestores públicos possam lidar com os problemas da sociedade, que está cada vez mais conectada em rede (EMMENDOERFER, 2019a).

Neste sentido, Isidro (2018) aponta que as inovações podem ser voltadas para um problema específico (externo) ou organizacional (interno). A primeira é orientada à solução de problemas sociais como epidemias, violação dos direitos da infância e adolescência, envelhecimento da população e obesidade infantil. A segunda é voltada para questões organizacionais, que está ligada a problemas estruturais como melhoria de processos, formação de servidores e alocação de recursos.

Para responder às mudanças e aos problemas, sejam eles internos ou externos, as organizações públicas passaram a fomentar práticas inovadoras, tendo como limitações as expectativas dos cidadãos, os problemas complexos e os baixos orçamentos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Para mitigar tais problemas sociais e/ou organizacionais, o ambiente contemporâneo exige organizações públicas flexíveis, adaptáveis e com serviços de qualidade (OSBORNE; GAEBLER, 1995), o que não pode ser garantido pela burocracia (SILVA *et al.*, 2018) por conta de suas disfunções (MERTON, 1978). Consequentemente, os governos são vistos pelo senso comum como poucos dinâmicos e anti-inovadores (CUNHA, 2017).

Isidro (2018, p. 17) aponta que “[...] o grande desafio da inovação no setor público é a criação de valor público, bem como o fortalecimento da confiança no Estado, nas instituições e organizações públicas”. Assim, algumas ações voltadas para a modernização do interior do Estado têm combatido a ideia de Estado ineficiente, como *accountability*, *e-government*, participação dos cidadãos na produção de bens públicos, construção e o fortalecimento de redes (CAVALCANTE; CUNHA, 2017) e mais recentemente os laboratórios de inovação (i-Labs) no setor público (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; EMMENDOERFER, 2019a; ISIDRO, 2018). Neste sentido, Werneck *et al.* (2020, p.13) apontam que “[...] os laboratórios surgem como uma tentativa para lidar com as incertezas e as complexidades dos problemas públicos”.

Criar i-Lab ou fazer parte de uma rede de inovação no setor público podem estimular o empreendedorismo na administração pública (EMMENDOERFER, 2019a). Este empreendedorismo, de acordo com o autor anterior, pode ser de dois modos, sendo o primeiro

o empreendedorismo de políticas públicas (*political entrepreneur*) que buscam a partir de um problema público criar soluções por meio de políticas. Estes empreendedores políticos podem ser políticos, cidadãos, servidores públicos, pesquisadores, jornalistas entre outros atores da sociedade como apresentado por Kingdon (2003) e Capella (2016). O segundo tipo é o empreendedorismo institucional (intraempreendedorismo) que ocorre quando os servidores públicos compartilham suas crenças e valores na concepção e/ou operacionalização de projetos que modificam o contexto e a configuração institucional, por meio da participação ativa na implementação das inovações (EMMENDOERFER, 2019a).

Percebe-se que os intraempreendedores são os propulsores da inovação no contexto interno do setor público (LAPOLLI; GOMES, 2017), sendo considerados por Coelho (2010) como agentes de inovação. Desse modo, neste estudo, busca-se compreender as características comportamentais desenvolvidas e empregadas em projetos em um i-Lab municipal.

Embora a discussão sobre a inovação no setor público tenha ganhado espaço nos últimos anos, esta abordagem não é tão nova (ALMEIDA; FAZIO, 2020; CAMÕES *et al.*, 2017; CAVALCANTE; CUNHA, 2017), sendo atribuída a Schumpeter que apresentou o termo em um contexto industrial e de competição, destacando a introdução de novos bens, mercados, fontes de matéria-prima (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; ISIDRO, 2018; OLIVEIRA, SANTOS JÚNIOR, 2017).

No setor público, a inovação se apresenta como uma ideia para superar processos e reorganizar as organizações e desenvolvê-las diante da complexidade (VIDAL, 2017). Abrange ainda a criação, desenvolvimento e a implementação de ideias que podem beneficiar os cidadãos (MULGAN, 2014). Neste sentido, a inovação é considerada como um meio e não um fim em si, integrando o conhecimento, habilidade e o comportamento dos servidores (KLUMB; HOFFMANN, 2016). Nos últimos anos, tem surgido uma novidade, que são as unidades denominadas como laboratórios de inovação em governo (ALMEIDA, FAZIO, 2020; CAVALCANTE; CUNHA, 2017; EMMENDOERFER, 2019a; ISIDRO, 2018; SANO, 2020).

Entende-se por i-Labs como um espaço de experimentação, execução e testes de possíveis soluções para os problemas complexos do setor público (FERRAREZI *et al.*, 2019), sendo considerados também como “[...] espaços para a construção, colaboração e compartilhamento de informação e conhecimento para os tomadores de decisões” (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 27). Neste sentido, Thoper e Rhodes (2018) advogam que os i-Labs no setor público promovem a melhoria dos serviços, por meio do processo de cocriação, coprodução e testes de produtos públicos, envolvendo os usuários. Dessa forma, os i-Labs passam a ser um espaço no setor público para o improviso, experimentação, tentativa-

erro, que como resultados se destacam a aprendizagem, capacitação e a melhoria do desempenho organizacional (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

No campo empírico, existem diversos i-Labs no mundo como Laboratório de Innovación de Quito (LINQ); Laboratório para la Ciudad (México); Laboratorio de Gobierno (Chile); Laboratório de Innovación y Gobierno Abierto (Ciudad de Buenos Aires) (ACEVEDO; DASSEN, 2016). No Brasil, as criações de laboratórios em governo estão cada vez mais frequentes nos âmbitos federal, estadual e municipal (CRIADO; DIAS; SANO, 2020; WERNECK *et al.*, 2020). De acordo com Sano (2020), existem 43 iniciativas em funcionamento no Brasil. Essas iniciativas estão em diferentes níveis de governo. Dentre elas, o laboratório de inovação vinculado à Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo denominado como (011).lab que é o lócus deste estudo.

Os i-Labs no setor público, apresentam interlocutores nas organizações internacionais, como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a União Europeia (UE), que se pronunciam sobre o tema por meio de manuais (EMMENDOERFER; OLAVO; CARVALHO JÚNIOR, 2019). Nesse sentido, Werneck *et al.* (2020, p. 12) apontam que “[...] os laboratórios surgem em um contexto de transformações amplas da sociedade contemporânea, de caráter social, tecnológico e econômico”. Assim, os laboratórios passaram a ser um instrumento do Estado para promover soluções de problemas públicos de forma inovadora, gerando serviços e/ou produtos aos cidadãos de forma efetivo (FERRAREZI *et al.*, 2019).

Apesar da disseminação dos laboratórios de inovação no setor público no campo empírico, em especial a partir do ano de 2010, são encontrados na literatura poucos estudos sobre o tema (CRIADO, DIAS, SANO, 2020; CRIADO; ROJAS-MARTIN; SILVAN, 2017; SANO, 2020; SCHUURMAN; TÕNURIST, 2016; WERNECK *et al.*, 2020). Contudo, apesar de existirem poucos estudos, se observa duas gerações, sendo a primeira denominada de perspectiva 1.0 associada à criação, fomento da cultura da inovação e com articulação dos i-Labs para a constituição de um ecossistema de inovação e a segunda geração (perspectiva 2.0) está associada com a necessidade de entender os resultados dos i-Labs e compreender sua efetividade.

Por outro lado, no Brasil, como os i-Labs são recentes, ainda é difícil discutir a efetividade desses espaços. Desse modo, identificar quais os resultados mesmo que sejam incipientes demonstram uma noção da cultura de inovação e dos elementos formativos para o

desenvolvimento de competência empreendedora que está associada ao intraempreendedorismo no setor público.

Assim, nesta pesquisa busca-se compreender as características empreendedoras necessárias e que são desenvolvidas nos laboratórios de inovação no nível municipal. A escolha do nível municipal se deu por entender que este ente estar mais próximo dos cidadãos do que outros, o que de acordo com Souza e Chieza (2017) exigem serviços públicos de qualidade e com maior especificidade, que tem demanda crescente por conta da alteração do padrão populacional brasileiro.

Como *lócus* de pesquisa, como apontado anteriormente, foi escolhido o (011).lab da Secretaria de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo. Optou-se por esse ambiente de inovação, por atuar no nível municipal, por estar na maior cidade do Brasil em termos populacionais, o que nos leva a inferir que existem demandas de produtos públicos de qualidades, o que requer maior dinâmica de um i-Lab e, conseqüentemente, possa desenvolver características empreendedoras. O terceiro motivo é por ser um i-Lab que busca olhar para dentro do Governo, diferentemente do Pátio Digital e do Mobilab+ que também são municipais e estão localizados em São Paulo.

Diante do exposto, questiona-se: qual a relação entre características intraempreendedoras e resultados de laboratórios de inovação no setor público em nível municipal? Diante da questão de pesquisa, temos como objetivo geral: descrever as características intraempreendedoras e os resultados do laboratório (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo. Como objetivo específico, temos: a) identificar as características intraempreendedoras empregadas no processo de criação do laboratório de inovação (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo; b) caracterizar os resultados gerados pelo (011).lab e; c) verificar as características intraempreendedoras empregadas no alcance dos resultados identificados no (011).lab. Assim, busca-se compreender os elementos apontados por Emmendoerfer (2019a) como as justificativas e as motivações, aplicações, facilitadores e inibidores da inovação no setor público e as características empreendedoras empregadas e desenvolvidas ao longo do processo de inovação no (011).lab.

Este estudo contribuirá com a ciência da administração e com o campo empírico no âmbito organizacional e social. Para a ciência da administração, este estudo poderá despertar o interesse de acadêmicos, pesquisadores e servidores públicos em diversos níveis em novas pesquisas que contribuirão para a formação de conhecimentos no campo do intraempreendedorismo e inovação no setor público, principalmente em relação aos i-Labs que o conhecimento está em construção.

No campo empírico, a partir deste estudo, acredita-se que poderá ter ganhos organizacionais e sociais. No âmbito organizacional, poderá surgir novas práticas de gestão de pessoas, voltada para o desenvolvimento de intraempreendedores no setor público, o que pode resultar em mudanças de comportamentos e, conseqüentemente, valores para os servidores e para os cidadãos. Além disso, este estudo poderá contribuir com a disseminação de ambientes de inovação como os i-Labs em nível municipal, o que pode auxiliar na criação e/ou melhoria dos serviços públicos a partir do problema dos servidores e dos cidadãos. No âmbito social, este estudo contribui por apresentar um ambiente de experimentação como o (011).lab que por meio dos seus produtos públicos busca garantir de modo direto o desenvolvimento de melhores serviços públicos e de modo indireto a inovação social, por meio dos acessos aos direitos e aos serviços públicos com qualidade para os cidadãos.

Este estudo, está dividido em sete capítulos, sendo o primeiro a introdução que apresentou a problemática do intraempreendedorismo e a inovação que nesta pesquisa é representada pelos i-Labs no setor público. O segundo capítulo é constituído pelo referencial teórico, que é dividido em duas etapas, sendo a primeira as discussões teóricas sobre o empreendedorismo e a segunda a inovação no setor público. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para a realização deste estudo. O quarto capítulo que é de resultado, apresenta o breve histórico e as características comportamentais empreendedoras empregadas na criação do (011).lab. O quinto capítulo apresenta os resultados e os desafios das ações do (011).lab. O sexto capítulo apresenta as características intraempreendedoras empregadas e desenvolvidas no alcance dos resultados identificados no (011).lab. O capítulo sete, apresenta as considerações finais destacando os achados deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi dividido em duas partes, sendo a primeira consistindo nas discussões sobre o Empreendedorismo no Setor Público (ESP) e a segunda na Inovação no Setor Público (ISP).

### 2.1 EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

A inovação nos remete a ideia de empreender (COELHO, 2010). Para um melhor entendimento sobre o fenômeno do empreendedorismo aplicado ao setor público, este subtópico será dividido em cinco momentos. No primeiro momento é realizada uma apresentação sobre o breve histórico do empreendedorismo, principais escolas e conceitos de empreendedorismo no setor público. No segundo, são apontados os conceitos e características do intraempreendedor no setor público. No terceiro, são expostas as práticas que estimulam e promovem o intraempreendedorismo no setor público. No quarto, são apresentados os desafios (barreiras) enfrentados pelos intraempreendedores no setor público. Por fim, é apresentada a metodologia *Carland Entrepreneurship Index* (CEI).

#### 2.1.1 Breve histórico, escolas do empreendedorismo e conceito

Não se sabe ao certo quando o empreendedorismo surgiu como prática. Pereira *et al.* (2016) apontam que as ações empreendedoras eram empregadas desde a época primitiva, pois para sobreviverem, os seres humanos precisaram construir ferramentas e inovarem para agilizar o modo de garantir o seu alimento por meio da caça aos animais.

O termo empreendedor emana da palavra francesa *entrepreneur* (ARANA; SILVA, 2016; EMMENDOERFER, 2019a; PESSOA; OLIVEIRA, 2006) e foi empregado no século XII para caracterizar pessoas que estimulavam brigas ou participavam de operações militares (PESSOA; OLIVEIRA, 2006). No século XVII, Richard Cantillon passou a diferenciar o empreendedor do capitalista, sendo o primeiro aquele que buscava inovar e o segundo o que fornece o capital e busca o lucro (ESPÍRITO SANTO, 2015; MARQUES, 2014). Desse modo, o termo empreendedor passou a ser associado por Cantillon e Jean Baptiste Say com a inovação (COELHO, 2010) e passou a se destacar no final do século XIX e início do século XX, com o crescimento do modelo capitalista de produção e com a Revolução Industrial (PEREIRA *et al.*, 2016). Nesse contexto, Joseph Schumpeter destacou que o empreendedor pode inovar criando

organizações ou em seu contexto interno (LAPOLLI; GOMES, 2017). O termo empreendedor foi traduzido para a língua portuguesa entre os séculos XV e XVI (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

O termo empreendedorismo foi definido por Filion (1999) como um campo que estuda os empreendedores, suas atitudes, características e seus efeitos sociais e econômicos, assim como as atividades de suporte. Nesse sentido, o empreendedorismo não é uma disciplina acadêmica como a biologia, física, química ou outras consolidadas, pois, não existe um paradigma ou um consenso científico absoluto (BAGGIO; BAGGIO, 2015). Dessa forma, o empreendedorismo não é um fenômeno individual, mas social que busca exprimir valores que são considerados importantes para a sociedade (MARQUES, 2014).

Como campo de estudo, o empreendedorismo é dividido em escolas como: a) escola bibliográfica de Cunningham e Licheron; b) escola comportamental; c) escola clássica que tem a inovação sob a perspectiva da criação; d) escola da administração (econômica) que aborda o empreendedorismo como negócio; e) escola da liderança que considera o empreendedor sendo um agente ativo dentro dos grupos e; f) escola corporativa que considera o empreendedor sendo um agente de transformação interna nas organizações (COELHO, 2010). Apesar de existirem as escolas apresentadas pela autora anterior, existe uma predominância em duas escolas quanto aos estudos sobre o empreendedorismo, trata-se da perspectiva econômica e a comportamentalista (VALADARES *et al.*, 2012).

A escola econômica de empreendedorismo, tem como um dos autores percussores Schumpeter (1961, p. 166) que criou o termo empresário inovador que é aquele que busca “[...] reformar ou revolucionar o sistema de produção através do uso de uma invenção ou, de maneira mais geral, de uma nova possibilidade tecnológica para a produção de uma nova mercadoria”. Nesse contexto, Valadares *et al.* (2012), Valadares e Emmendoerfer (2015) e Teixeira *et al.* (2019) afirmam que o homem era visto como uma máquina de produção, sendo estimulado por benefícios econômicos, abrangendo o conceito de *homos economicos*.

Na escola comportamental do empreendedorismo, desenvolvida inicialmente por McClelland (1961), o objetivo principal era compreender a figura pessoal dos empreendedores como suas características, hábitos e atitudes (PEREIRA *et al.*, 2016). Assim, busca-se compreender o perfil e o comportamento dos empreendedores (SILVA *et al.*, 2018). Nesse sentido, Teixeira *et al.* (2019) advogam que os empreendedores possuem características comportamentais bem definidas, o que permite diagnosticar o perfil empreendedor.

Neste estudo, busca-se compreender as características comportamentais empreendedoras utilizadas na criação do laboratório de inovação, sendo está considera *ex antes*. As características desenvolvidas e/ou utilizadas em projetos de inovação dos laboratórios

também são identificadas neste estudo, estas são consideradas como o *ex post*. Contudo, para conhecer tais características comportamentais é necessário compreender como se deu o empreendedorismo no contexto do setor público.

No setor público, a discussão sobre o empreendedorismo, não é algo recente (VALADARES *et al.*, 2017). De acordo com os autores anteriores, desde 1965 Elinor Ostrom desenvolveu um estudo denominado ‘*Public Entrepreneurship: a case study in ground water basin management*’, o que possibilitou um debate sobre o emprego do empreendedorismo no setor público. Assim, com a reforma administrativa em nível global, após a crise do petróleo no final da década de 1970 e início dos anos 1980, se adotou um modelo de gestão voltada para a promoção de uma cultura empreendedora nas organizações públicas (MORAIS *et al.* 2020).

A ideia de Governo Empreendedor (GE) surgiu “[...] nos Estados Unidos no programa de governo do partido democrático nas eleições presidenciais de 1992 e depois utilizado como base para os programas de governo da administração Clinton-Gore” (MORAIS *et al.*, 2015, p. 28). Os autores anteriores apontam que é possível observar este movimento também nas ideias liberais por meio de Friedrich August Von Haiek com o livro “O caminho da servidão” publicado em 1944 e Milton Friedman com o livro “Capitalismo e Liberdade” de 1962.

Na administração pública existem os modelos que são adotados pelos governos e que influenciam de algum modo o surgimento de empreendedores. Dentre os modelos, existem o patrimonialismo (FAORO, 2000; VIEIRA, 2008), burocrático (WEBER, 1999), Nova Administração Pública – NAP (*New Public Management - NPM*) (HOOD, 1991) e recentemente gestão Social (TENÓRIO, 1998), societal (PAES DE PAULA, 2005), novo serviço público (DENHARDT; DENHARDT 2000) e de nova governança pública (OSBORNE, 2006).

O NAP tem sido utilizado por diferentes governos e tem como base as boas práticas para a gestão governamental (RESENDE *et al.*, 2017), o que tem reforçado a ideia da autonomia do executivo e a tecnocracia (ARANA; SILVA, 2016). Tais ideias permitem buscar soluções inovadoras para os problemas públicos, com a exposição de um maior risco com flexibilização e com aprendizado (OLIVEIRA *et al.*, 2019), destacando o papel do empreendedor como meio para a mudança administrativa (MOURAD; ANDRADE; GONÇALVES, 2019).

Contudo, o modelo gerencial não foi bem-sucedido por diversos fatores, dentre eles o emprego da lógica capitalista como a concorrência do setor privado (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010; VALADARES *et al.*, 2017), o que trouxe alguns problemas para Administração Pública (VALADARES *et al.*, 2017), como o interesse privado sobrepor ao público, o que isola os tomadores de decisão, não permitindo a participação social (ARANA; SILVA, 2016).

Esta lógica de modernização no contexto brasileiro existiu em diversos momentos como a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) na década de 1930 (PEREIRA *et al.*, 2016) e na década de 1990, o desenho do Estado e as reformas administrativas da estrutura burocrática brasileira (LENZI *et al.*, 2012). Atualmente, Sousa, Paiva Junior e Lira (2010) e Valadares e Emmendoerfer (2015) apontam que o modelo de gestão pública no Brasil é híbrida.

Klumb e Hoffmann (2016) destacam uma demanda crescente por serviços públicos mais responsivos, transparentes, sustentáveis e democráticos, o que exigem por parte da administração pública, novos modelos de gestão, processos e comunicação. Dessa maneira, as instituições públicas precisam inovar para atender às novas demandas da sociedade, por meio de novos processos, desenvolvimento de servidores públicos para novas competências e estímulos para a geração de valor público. Neste sentido, Denhardt e Denhardt (2000) apontam que o governo e as instituições públicas devem não apenas prestar serviço público, eles têm que buscar soluções para os problemas públicos gerando valor para os cidadãos. A lógica de gerar valor para os cidadãos tem sido empregada por meio da noção de empreendedorismo (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Quanto ao conceito de empreendedorismo no setor público, Morais *et al.* (2015) afirmam que é um termo polissêmico, pois existem diferentes interpretações. Assim, para Morais *et al.* (2020) existem diferentes termos e conceitos para definir o que é empreendedorismo no setor público.

Esses diferentes entendimentos do empreendedorismo no setor público tem sido um desafio para os pesquisadores e servidores público. Morris e Jones (1999), Lapolli e Gomes (2017) apontam que em todo mundo existem vários pesquisadores que buscam compreender o tema. Contudo, observa-se que existem poucos estudos sobre o empreendedorismo no setor público (MORAIS *et al.*, 2015; MORAIS *et al.*, 2020; OLAVO *et al.*, 2020).

Entende-se empreendedorismo no setor público como o conjunto de ações continuadas que geram valores para os cidadãos (MORRIS; JONES 1999). Neste sentido, Borges, Romaniello e Brito (2016) apontam o empreendedorismo aplicado ao setor público, como uma ação capaz de tornar as organizações mais inovadoras, proativas e tomadoras de decisão de modo mais consciente. Assim, estes autores entendem o empreendedorismo no setor público como uma ação adotada pelas organizações públicas, para gerar melhorias para os cidadãos.

O empreendedorismo no setor público é considerado por Marques (2014) como uma ferramenta que os gestores públicos podem utilizar para gerar maior eficiência. Para Silva *et al.* (2018, p. 72), o empreendedorismo no setor público representa “[...] um meio de auxiliar a

implementação de políticas públicas aprimoradas que visem uma melhor qualidade de vida para a população”. Assim, de modo geral, o empreendedorismo é entendido como uma ferramenta que pode ser utilizada pelas organizações públicas para gerar melhorias internas (organizacionais) ou externas (sociais). Desse modo, Olavo *et al.* (2020) afirmam que os empreendedores no setor público são indivíduos que estão relacionados direta ou indiretamente com o governo e que buscam realizar de algum modo atividades inovadoras e buscam gerar valores para os cidadãos.

Como apontado anteriormente por Emmendoerfer (2019a), as ações dos empreendedores no setor público podem ser voltadas para as políticas públicas (*political entrepreneur*) ou por meio de empreendedores institucionais (intraempreendedores). Embora, pareça que os conceitos sejam distintos, existem algumas similaridades como o foco nos cidadãos e o valor público. Contudo, vale destacar que o *political entrepreneur*, buscam resolver os problemas públicos por meio de uma política e se utiliza da janela de oportunidade (*policy window*) de acordo com Kingdon (2003) para que a sua ideia entre na agenda de políticas de um governo. Os intraempreendedores são funcionários e servidores públicos que buscam melhorar um serviço para os cidadãos. Para isso, este ator busca resolver problemas do cotidiano que envolvam a prestação de um ou mais serviços. Vale ressaltar que um servidor público também pode ser um *political entrepreneur* de acordo com Kingdon (2003) e Capella (2016).

Como delimitação do campo da pesquisa, optou-se nesta dissertação estudar os intraempreendedores no setor público. Os seus conceitos e características comportamentais serão abordados a seguir.

### 2.1.2 Intraempreendedorismo no setor público: conceitos e características comportamentais

O termo intraempreendedor surgiu no final da década de 1970 por Gifford Pinchot III (CARNEIRO *et al.*, 2017; LAPOLLI; GOMES, 2017) e buscava caracterizar as ações das organizações privadas quanto a criação de ambientes de incentivos à inovação e permissivo ao risco e que se promove a criatividade (LAPOLLI; GOMES, 2017). Nesta época, os autores buscavam compreender as características individuais dos empreendedores (CARNEIRO *et al.*, 2017). No entanto, foi a partir da década de 1980 (CARNEIRO *et al.*, 2017; VALADARES, EMMENDOERFER, 2015) que esse conceito foi difundido e passou a considerar os empreendedores no contexto do setor público (CARNEIRO *et al.*, 2017).

De acordo com Pessoa e Oliveira (2006) e Espírito Santo (2015), o termo intraempreendedor permitiu compreender que os empreendedores não são apenas aqueles que criam um negócio, permitindo outros entendimentos como empreendedores sociais. Desse modo, existem empreendedores em diversas áreas, sendo que, os que atuam no âmbito interno das organizações são chamados de intraempreendedores.

Essa percepção também é compreendida inclusive no setor público (COELHO, 2010; EMMENDOERFER, 2019a; HISRICH *et al.* 2009; VALADARES, EMMENDOERFER, 2015), onde os intraempreendedores são considerados como a mola propulsora da inovação e consequentemente são os agentes de inovação (COELHO, 2010; LAPOLLI, GOMES, 2017; PESSOA; OLIVEIRA, 2006), sendo considerado por Teixeira *et al.* (2019) como o protagonista da inovação.

Estes atores podem estar em diversos escalões ou segmentos hierárquicos nas organizações públicas (COELHO, 2010; EMMENDOERFER, 2019a; EMMENDOERFER, VALADARES, HASHIMOTO, 2010; RIVERA; LANDAHL, 2019). Contudo, esta temática ainda não é bem disseminada na literatura e no campo empírico (EMMENDOERFER, VALADARES, HASHIMOTO, 2010; GOMES, 2017). O debate sobre o empreendedorismo em organizações públicas é necessário para o desenvolvimento de novas propostas e práticas gestionárias e de desenho do Estado contemporâneo (LENZI *et al.*, 2012).

Compreende-se como intraempreendedor os indivíduos que “[...] assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização”. (PINCHOT III, 1989, p. ix). Nesta percepção, o intraempreendedor passa a ser compreendido como as pessoas que possuem características e atuam como empreendedores dentro de um contexto organizacional.

Emmendoerfer (2019a, p. 25) considera os intraempreendedores como “[...] aquele que a partir do compartilhamento de suas crenças e valores, obtém apoio para suas estrelas ISP, que são operacionalizadas em forma de projetos, introdução de processos de mudanças”. De acordo com o autor anterior, a alteração desses processos muda a configuração institucional existente, o que também coadunam com a ideia de Emmendoerfer, Valadares, Hashimoto (2010) que afirmam que os empreendedores buscam inovar nos produtos, processos e serviços.

Neste sentido, para fins desta pesquisa, os intraempreendedores no setor público são os servidores públicos, que possuem características comportamentais empreendedoras e que buscam transformar o contexto organizacional e social por meio de soluções inovadoras que geram valor público.

Ser um intraempreendedor é um estado de espírito que pode ser desenvolvido ao longo da trajetória de vida dos indivíduos (PINCHOT III, 1989) por meio do convívio social e da cultura empreendedora (PESSOA; OLIVEIRA, 2006).

Neste sentido, os intraempreendedores possuem comportamentos que o diferenciam das pessoas comuns. As primeiras características comportamentais empreendedoras foram apontadas por McClelland (1961). Desde então, um conjunto de características são apresentadas como sendo próprias dos empreendedores e que podem ser encontradas em servidores públicos. Algumas dessas características são apresentadas no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1:** Características comportamentais empreendedoras encontradas na literatura.

<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Busca por gerar valor público.	Morris e Jones (1999), Zampetakis e Moustakis (2010), Valadares e Emmendoerfer (2015), MORAIS <i>et al.</i> (2015), Pereira <i>et al.</i> (2016), Soegoto e Kadisi (2017), Ćwiklicki, (2017) e Teixeira <i>et al.</i> (2019).
Busca de oportunidade.	McClelland, (1961), Morris e Jones (1999), Morais <i>et al.</i> , (2015) e Pereira <i>et al.</i> (2016).
Desenvolvimento pessoal e profissional.	Pessoa e Oliveira (2006), Paiva Júnior e Lira (2010), Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018) e Teixeira <i>et al.</i> (2019).
Capacidade analítica.	Capella (2016).
Capacidade de assumir riscos.	McClelland (1961), Pinchot III (1989), Pessoa e Oliveira (2006), Wolf <i>et al.</i> (2011), Lenzi <i>et al.</i> (2012), Morais <i>et al.</i> (2015), Espírito Santo (2015), Baggio e Baggio (2015), Pereira <i>et al.</i> (2016), Cechinel (2017), Lapolli e Gomes (2017) e Emmendoerfer (2019a).
Capacidade de experimentação.	McFadge (2019).
Comunicação e construção de redes.	Pessoa e Oliveira (2006), Soegoto e Kadisi (2017), Petridou e Spartf (2017), Soegoto e Kadisi (2017), Resende <i>et al.</i> (2017) e Rivera e Landahl (2019).
Disseminação.	Klein <i>et al.</i> (2010).
Planejamento de ações.	Schmidt e Bohnenberger (2009), Pereira <i>et al.</i> , (2016) e Schaefer e Minello (2017).
Criatividade e inovação.	Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010), Wolf <i>et al.</i> (2011) e Baggio e Baggio (2015).
Liderança e trabalho em equipe.	Wolf <i>et al.</i> (2011) e Teixeira <i>et al.</i> (2019).
Polivalência.	Pinchot III (1989) e Wolf <i>et al.</i> (2011).
Proatividade.	Pinchot III (1989), Baggio e Baggio (2015), Borges, Romaniello e Brito (2016) e Lima <i>et al.</i> (2018).
Visão.	Pinchot III (1989) e Pereira <i>et al.</i> (2016).

Fonte: Elaborado pelo autor

A geração de valor ocorre por meio da elaboração de produtos e na execução de serviços e processos que atendam uma determinada demanda (MORAIS *et al.*, 2015; MORRIS; JONES, 1999). No setor público, a geração de valor está ligada ao bem-estar do cidadão (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2010), que acontece quando o agente empreendedor

acrescenta um diferencial nos serviços públicos que podem ser oferecidos à sociedade (TEIXEIRA, *et al.* 2019). Vale destacar que a geração de valor pode ocorrer também para os servidores públicos, na medida em que a solução de problemas propostos pode melhorar a sua qualidade de vida no âmbito organizacional, o que pode ocasionar uma ressignificação de propósitos. Dessa forma, a geração de valor está associada à solução de um problema público de um cidadão e/ou servidor público.

A busca de oportunidade como uma característica comportamental empreendedora no setor público é verificada por meio da exploração de problemas e da aprendizagem. Neste sentido, Morris e Jones (1999) afirmam que os empreendedores no setor público buscam explorar oportunidades sociais. Essas oportunidades sociais são problemas do cotidiano dos cidadãos que no setor público, pode ser relacionado a uma prestação de serviço e/ou processos organizacionais.

Os desenvolvimentos profissionais e pessoais como uma característica empreendedora no setor público são traduzidos pela busca de conhecimento que permite o aperfeiçoamento de habilidades. Estas habilidades adquiridas podem auxiliar na solução de problemas públicos e mudanças existentes no contexto socioeconômico ou tecnológico (TEIXEIRA *et al.*, 2019). Emmendoerfer (2019a) aponta que uma das formas de buscar o conhecimento se dá por meio das universidades, cursos profissionalizantes e de capacitação, participação em eventos, livros, conversas informais e trocas de conhecimento e experiências. Presuma-se que a participação em projetos também seja uma fonte de aprendizado.

No Brasil, um dos ambientes para o desenvolvimento de profissionais no âmbito do setor público são as escolas de governo, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que oferece uma diversidade de minicursos e cursos de graduação e pós-graduação. Existe também no âmbito do serviço público Federal, um dispositivo que garante aos servidores públicos a qualificação e a capacitação, trata-se da Lei nº 8112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico para os servidores públicos civis, da união, autarquias e das fundações públicas federais.

A capacidade analítica como uma característica comportamental empreendedora permite analisar as mudanças, considerando suas ideias em um determinado contexto, principalmente em períodos de rápidas e profundas transformações (CAPELLA, 2016). Os intraempreendedores no setor público, utilizam a capacidade analítica para analisar os contextos organizacionais e/ou sociais com a finalidade de identificar problemas e possíveis soluções. A capacidade analítica pode ser empregada em reuniões, em contatos com pessoas das redes

peçoais e profissionais, palestras, *workshops*, oficinas e em outros ambientes que permitem a troca de conhecimentos.

A capacidade de assumir riscos é considerada uma das principais características comportamentais empreendedoras como apontado por Cechinel (2017), Emmendoerfer (2019a), Lapolli, Gomes (2017), McClelland (1961), Pereira *et al.* (2016) e Pinchot III (1989). Para solucionar um problema público, os intraempreendedores precisam compreender e calcular os riscos que envolvem a solução, que pode ser de diversas faces como políticos, administrativos e sociais. O primeiro tem a ver com o apoio político que aquela inovação pode ter ou não para ser testada e implementada, o segundo são as penalizações administrativas ou impactos negativos dos projetos no contexto interno do setor público e o terceiro tem a ver com o impacto daquela solução na sociedade.

Os empreendedores põem em risco algo importante para si (PINCHOT III, 1989), que pode ser o próprio emprego (CECHINEL, 2017; PESSOA; OLIVEIRA, 2006). Neste sentido, Lima *et al.* (2018) apontam que muitas instituições não aprovam projetos que sejam muito arriscadas sendo consideradas conservadoras. No âmbito do setor público, as principais punições que os intraempreendedores podem sofrer são os processos administrativos e/ou exoneração. Para evitar estas punições, as organizações públicas devem proporcionar espaços de criação e de experimentação para que os servidores possam testar ideias que visem a solução de problemas públicos e do cotidiano organizacional, o que pode promover a gerar valor público para os cidadãos. Assim, os servidores de médio e alto escalão precisam ser abertos, flexíveis e tolerantes a erros (GOMES, 2017; PESSOA; OLIVEIRA, 2006). Lapolli e Gomes (2017) apontam que não existe inovação sem riscos. Uma das formas de gerenciar os riscos é por meio da experimentação.

A capacidade de experimentação como uma característica comportamental empreendedora permite aos servidores públicos desenvolver e demonstrar novas ideias que são testadas, o que possibilita ir do abstrato ao concreto identificando a viabilidade técnica e social das inovações (MCFADGE, 2019). A experimentação permite aos empreendedores transformar as incertezas em riscos. A partir do momento em que se conhece os riscos, é possível gerenciá-los. Além disso, a experimentação também permite o aprendizado a partir dos acertos e erros de modo controlado.

A comunicação como uma característica comportamental empreendedora (SOEGOTO; KADISI, 2017) pode facilitar as negociações para a implementação de ideias (PESSOA; OLIVEIRA, 2006). Neste sentido, Petridou e Spartf (2017) e Resende *et al.*, (2017) afirmam que uma das características que são utilizadas pelos empreendedores no setor público, são as

conexões pessoais e profissionais que pode auxiliar na legitimidade e o acesso a outras lideranças políticas. Essas conexões (redes) ainda ajudam a influenciar e motivar outros servidores que tem algumas características empreendedoras, o que auxilia na alavancagem da inovação para cargos superiores (RIVERA; LANDAHL, 2019). Presuma-se que essas redes possam promover diferentes tipos de capitais que os empreendedores podem de algum modo utilizar em suas propostas de inovação.

A disseminação como uma característica comportamental empreendedora (KLEIN *et al.*, 2010), pode auxiliar os intraempreendedores na divulgação dos resultados e das possíveis soluções de problemas públicos. Essas divulgações podem auxiliar outros empreendedores. Este comportamento permite a troca de conhecimento que pode ocorrer de síncrono ou assíncronos. O primeiro ocorre por meio de palestras ao vivo, encontros virtuais, conversas formais ou informais. O segundo por meio de publicação de livros, artigos científicos, *blogs* e vídeos que não permitem interação. Presuma-se que as redes de relacionamentos pessoais e profissionais são importantes meios de disseminação de inovação.

O planejamento de ações como uma característica comportamental empreendedora, geralmente está ligada ao estabelecimento de metas, sejam elas pessoais ou profissionais (SCHMIDT, BOHNENBERGER, 2009). No contexto do setor público, os empreendedores utilizam de ferramentas de gestão para levantar as principais necessidades que existem no ambiente organizacional e para identificar e planejar as principais ações que podem ser realizadas. Esse planejamento ocorre por meio de metas claras e que são compartilhadas com a equipe (PEREIRA *et al.*, 2016). Os intraempreendedores planejam suas ações tendo como base aprendizagem necessária para a execução de suas ideias (SCHAEFER; MINELLO, 2017). Esta aprendizagem pode ser resultada de experiências adquirida em participação em outros projetos voltados para a inovação e/ou conhecimentos que foram disseminadas por outros ambientes sejam eles públicos ou privados.

A criatividade e a inovação são características comportamentais empreendedoras (EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010). Os intraempreendedores buscam por meio de um problema, identificar uma solução de modo criativo e que gere valor para os cidadãos. Para isso, buscam utilizar recursos que possuem e que promovam mudanças significativas na sociedade (BAGGIO; BAGGIO, 2015) indo além de suas tarefas, buscando criar algo novo (WOLF *et al.*, 2011). Neste sentido, no serviço público, os intraempreendedores buscam ir por meio de suas pesquisas (exploração) e da experimentação identificar e desenvolver soluções criativas para os problemas públicos sejam estes organizacionais ou sociais.

A liderança é apontada por Wolf *et al.* (2011) como uma característica comportamental empreendedora, pois busca empreendedores valorizar, orientar, recompensar e estimular as pessoas. No setor público, os líderes utilizam seus conhecimentos, contatos e recompensas não financeiras para estimular suas equipes. De acordo com Teixeira *et al.* (2019), os intraempreendedores no setor público não são instigados por recompensas salariais, mas sim pelo bem da coletividade. Desse modo, infere-se que os intraempreendedores no referido setor possuem ainda a característica de trabalho em equipe.

A polivalência é a capacidade dos intraempreendedores de fazer além do que é prevista em suas funções, sendo esta considerada uma característica comportamental empreendedora (PINCHOT III, 1989; WOLF *et al.*, 2011). No setor público, a polivalência pode ser equiparada com a discricionariedade que é a liberdade, na qual, os servidores e funcionários públicos podem tomar decisões dentro da legalidade. Contudo, a discricionariedade também é considerada como o espaço para a corrupção, seja ativa ou passiva. Cabe ao intraempreendedor agir com ética e respeito ao bem público dentro do *ethos* da burocracia (EMMENDOERFER, 2019a). Outra questão relacionada à polivalência é o desvio de função que podem resultar em processos administrativos. Neste sentido, a polivalência é uma característica comportamental que pode gerar riscos aos intraempreendedores no setor público que o assumem para buscar realizar as inovações.

A proatividade como uma característica comportamental empreendedora (BAGGIO; BAGGIO, 2015; BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; LIMA *et al.*, 2018; PINCHOT III, 1989) está ligada à iniciativa para resolver problemas públicos de modo antecipado. Dessa forma, o servidor público toma para si a responsabilidade de se antever e de resolver os problemas existentes na organização pública de ordem interna ou externa.

A visão é um importante atributo dos intraempreendedores, pois, este ator utiliza esta característica para projetar as suas ações em detalhes (PINCHOT III, 1989). Esta característica comportamental empreendedora permite planejar o futuro, tendo como base o contexto atual (PEREIRA *et al.*, 2016) que inclui uma percepção institucional, pessoal, política, ambiental e social, tendo como foco os possíveis projetos e seus resultados (entregas). De acordo com Pinchot III (1989), os intraempreendedores gostam de ser também os executores de seu projeto. Contudo, no setor público, nem sempre aqueles que projetam as ideias são os que executam.

As características apresentadas acima vão de caminho contrário à percepção negativa que se tem do setor público como a morosidade e o excesso de burocracia (ESPÍRITO SANTO, 2015). Ressalta-se que algumas características podem ser mais fortes e mais presentes em

alguns indivíduos do que em outros. De modo complementar a este estudo, foi aplicado o método *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), que será apresentado no item 2.2.5.

Diante do exposto, temos como preposição (P): P1 - As características comportamentais empreendedoras foram utilizadas na criação do laboratório (011).lab; P2 - A equipe do (011).lab desenvolve e utiliza de características empreendedoras nas execução dos projetos. Desse modo, os laboratórios de inovação podem ser entendidos como um espaço para desenvolvimento e estímulos de características comportamentais empreendedores

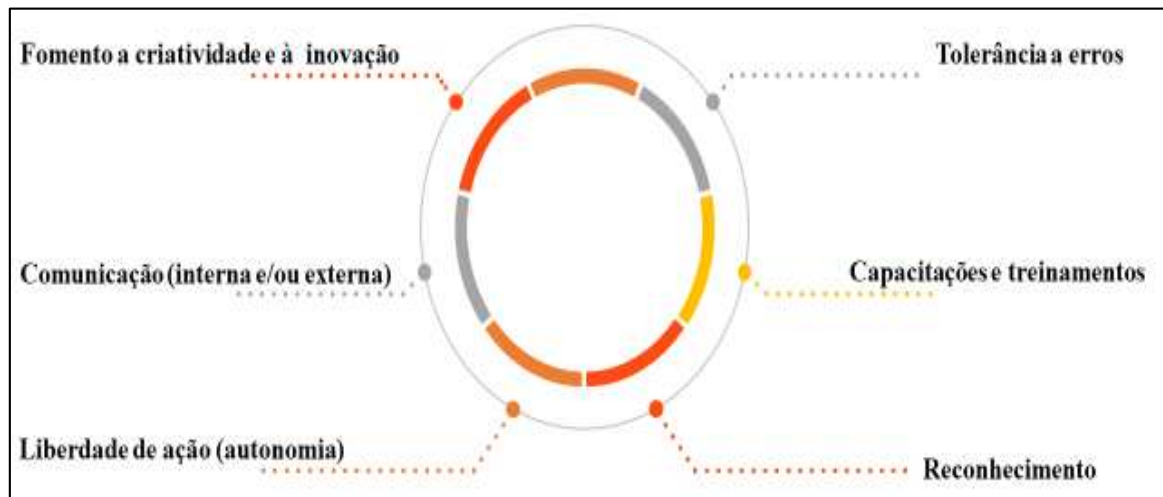
A seguir são apresentadas as práticas que promovem o intraempreendedorismo no setor público.

### 2.1.3 Práticas que promovem o intraempreendedorismo no setor público

As práticas que promovem e/ou que estimulam o intraempreendedorismo no setor público perpassam pela cultura da organização. A formação de uma cultura empreendedora pode propiciar um perfil empreendedor (VALADARES *et al.*, 2012; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Neste sentido, Morais *et al.* (2015) apontam que a cultura empreendedora promove a geração de ideias e inovações, o que resultam em valores para a população por meio de produtos, serviços e processos. Desse modo, a cultura empreendedora promove novos comportamentos que transformam contextos e (re)significação de conceitos, promovendo novas atitudes e propósitos, com soluções de problemas (BAGGIO; BAGGIO, 2015). Neste sentido, Silva *et al.* (2018) advogam que a referida cultura nas organizações públicas pode promover a elevação do nível de gestão no Brasil.

Para que haja o estímulo ao intraempreendedorismo nas organizações públicas é necessário que os diferentes níveis governamentais promovam a cultura empreendedora (EMMENDOERFER, 2019a). Para isso, é necessário um conjunto de ações, algumas dessas ações são apontadas por Gomes (2017) como na Figura 1, a seguir.

**Figura 1:** Estímulo ao intraempreendedorismo nas organizações públicas.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gomes (2017) e Lapolli e Gomes (2017)

O reconhecimento é uma das formas de valorização dos servidores públicos que buscam e/ou que realizam atividades inovadoras. Pessoa e Oliveira (2006), Gomes (2017) e Lapolli e Gomes (2017) coadunam no entendimento de que os níveis estratégicos devem desenvolver programas para a promoção do reconhecimento profissional e das ações realizadas.

Os intraempreendedores no setor público não são motivados por recompensas salariais (TEIXEIRA *et al.* 2019). Desse modo, as premiações e as promoções na carreira são um meio para incentivar o surgimento de empreendedores no setor público. No Brasil, existem algumas premiações como o Concurso de Inovação na Gestão Pública que é promovida pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que é apresentada por Coelho (2010), Costa Filho, Gomes e Teixeira (2018) e Emmendoerfer (2019b).

O fomento para a criatividade e a inovação também pode ser um caminho para incentivar uma cultura de empreendedorismo em organizações públicas. Uma das atividades que pode incentivar o empreendedorismo são os desafios (GOMES 2017; LAPOLLI, GOMES, 2017; MARQUES, 2014) e a participação em projetos (ARANA; SILVA, 2016; LENZI, *et al.*, 2012; MORAIS *et al.*, 2015). Os desafios e a participação em projetos devem vir acompanhados por aceitação de ideias que é um elemento incentivador apontado por Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018).

A liberdade para ação (autonomia) é uma das variáveis da cultura empreendedora (LAPOLLI; GOMES 2017). A autonomia é entendida pelos autores anteriores como um espaço para que os servidores públicos possam buscar e implementar novas soluções para os problemas organizacionais. Borges, Romaniello e Brito (2016) concordam com os pesquisadores

anteriores apontando que quanto maior o incentivo para que os servidores públicos possam tomar decisões, mais proativos eles tendem a ser. Desse modo, a autonomia auxilia no desenvolvimento de características comportamentais empreendedoras.

Neste contexto, os servidores públicos a discricionariedade é entendida como esse espaço autorizado para experimentar novos métodos de trabalho e solução de problemas. Como resultado, espera-se novas experiências por meio de projetos, políticas públicas, serviços e/ou produtos que geram valores aos cidadãos. Contudo, para se ter tais resultados é necessário que se tenha também uma autonomia política (JACOBSON *et al.*, 2015), que nem sempre é possível, pois parte dos servidores e funcionários públicos no Brasil são comissionados e/ou contratados e sujeitos a pressões e mudanças políticas.

A tolerância aos erros é um importante elemento para o surgimento de intraempreendedores no setor público. De acordo com Pinchot III (1989) e Lapolli e Gomes (2017), não existe inovação sem correr riscos. Neste sentido, Emmendoerfer (2019a) advoga que são necessários espaços para que os empreendedores no setor público possam errar. Como os ambientes de experimentação que permitam um espaço para testar as ideias dos servidores públicos para solucionar problemas públicos. Como resultados desses experimentos, podem surgir novos conhecimentos e/ou produtos públicos que possam gerar valor para os cidadãos. Um desses espaços de experimentação que é apresentado na literatura no contexto contemporâneo são os i-Labs.

A comunicação é um elemento importante para estimular o intraempreendedorismo no setor público (GOMES, 2017; KADISI, 2017; LAPOLLI; GOMES, 2017; LENZI *et al.*, 2012; SOEGOTO; PETRIDOU; SPARF, 2017). A comunicação deve ocorrer de modo permanente ao quadro pessoal de modo que não ocorra ruídos (GOMES, 2017; LAPOLLI; GOMES, 2017;). A comunicação pode ocorrer de modo interno e/ou externo.

No âmbito interno, a comunicação é utilizada para informar sobre os objetivos, estratégias e os resultados de modo que todos possam contribuir, o que pode gerar um clima de confiança e segurança entre os servidores públicos que estão atuando nos projetos de inovação (GOMES, 2017). Essa comunicação interna também ocorre entre os servidores, na medida em que os intraempreendedores podem identificar colegas com diferentes habilidades e experiência, criando um suporte interno (PINCHOT III; PELLMAN 2004).

A comunicação externa acontece por meio das relações pessoais e profissionais que podem ser formadas por outros intraempreendedores em que atuam em diferentes organizações. Ela é potencializada pela participação em eventos como oficinas, cursos, congressos e encontros formais e informais.

Para ambos os tipos de comunicação, os servidores podem utilizar dos diferentes tipos de capitais como o social apontado por Bourdieu (1999), que pode auxiliar na construção de projetos de inovação. Além disso, a comunicação também é utilizada para a disseminação das inovações, o que pode auxiliar no desenvolvimento dessas práticas em outros contextos.

O treinamento e a capacitação também são apontados como elementos de estímulos para o intraempreendedorismo (LENZI *et al.*, 2012; MORAIS *et al.*, 2015; SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010; TEIXEIRA *et al.*, 2019). Morais *et al.*, (2015) apontam que o treinamento promove novas habilidades, o que pode gerar melhorias dos serviços públicos. Estas capacitações e treinamentos promovem a troca de conhecimento e incrementa o estoque de saberes institucional (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), além de proporcionar uma possível rede de relacionamento com os participantes de cursos e oficinas.

Após conhecer algumas das práticas que podem promover o intraempreendedorismo no setor público, a seguir vamos discutir as barreiras existentes para os desenvolvimentos desses atores.

#### 2.1.4 Barreiras do intraempreendedorismo no setor público

As barreiras para ser um empreendedor no contexto interno no setor público são inúmeras. Neste sentido, Carneiro *et al.* (2017) apontam que essas barreiras são do próprio formato do sistema administrativo das organizações públicas. Dessa forma, os autores anteriores apontam que o desafio está na identificação dessas potencialidades intraempreendedoras que existem na instituição e canalizar estes esforços, separando as barreiras existentes, sem infringir os aspectos contidos na Lei.

Neste sentido Emmendoerfer (2019a) aponta que as atividades do empreendedor devem ser orientadas pelo *ethos* da administração pública, que é expresso pelos 11 princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1998 que são “[...] legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, segurança jurídica, motivação, ampla defesa e do contraditório, indisponibilidade do interesse público, supremacia do interesse público e continuidade do serviço público” (EMMENDOERFER, 2019a, p. 32).

O Quadro 2, a seguir, apresenta as principais barreiras para o desenvolvimento de características comportamentais intraempreendedoras identificadas na literatura.

**Quadro 2:** Principais barreiras para o desenvolvimento de características comportamentais intraempreendedoras.

Barreiras	Autores
Falta de confiança dos cidadãos e servidores públicos.	Lapolli e Gomes (2017).
Falta de comunicação.	Lapolli e Gomes (2017) e Mourad, Andrade e Gonçalves (2019).
Excesso da burocracia.	Jacobson <i>et al.</i> (2015), Gomes (2017), Lapolli e Gomes (2017) e Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018).
Dificuldades de aproveitar a criatividade.	Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018).
Fatores Políticos.	Jacobson, <i>et al.</i> (2015) e Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018).

Fonte: Elaborado pelo autor

A falta de confiança dos cidadãos em relação ao potencial empreendedor é uma das variáveis que dificulta o desenvolvimento de características empreendedoras. De acordo com Lapolli e Gomes (2017), o interlocutor dificilmente remete o empreendedorismo no seu pensamento ao setor público, pelo fato da gênese da palavra que leva a pensar em capacidade de assumir riscos e ser inovador que são atitudes vistas como pouco comuns no âmbito público. A imagem que se tem do setor público é de morosidade, barganha de poder, estabilidade, flexibilidade de horários e excesso de burocracia, o que contraria à natureza do empreendedorismo (ESPÍRITO SANTO, 2015).

A falta de comunicação também é uma barreira para o desenvolvimento de comportamentos de empreendedorismo no setor público (MOURAD; ANDRADE; GONÇALVES, 2019) que está ligado à transparência quanto à realização das ações pelos servidores e por seus superiores. Os autores enfatizam que a falta de comunicação ocorre por questão das raízes burocráticas e patrimonialistas existentes ainda na nossa cultura, ou por questões relacionadas à falta de infraestrutura e recursos. Neste sentido, Lapolli e Gomes (2017) apontam que os ruídos de comunicação podem acontecer no processo de comunicação, o que pode gerar conflitos e até desentendimento quanto às atividades a serem realizadas.

O excesso da burocracia é tido como uma barreira ao intraempreendedorismo no setor público como apontado por Jacobson *et al.* (2015), Gomes (2017), Lapolli e Gomes (2017), Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018). O apego à burocracia promove o desestímulo à cultura empreendedora (LAPOLLI, GOMES, 2017). Neste sentido, Arana e Silva (2016) e Teixeira *et al.*, (2019) concordam com os pesquisadores anteriores afirmando que o apego às normas da burocracia atrasa o processo de inovação no setor público Um dos exemplos do excesso de

burocracia é apontado por Emmendoerfer, Valadares e Balbi (2008) é a rigidez dos processos de aprovação de decisões e as delimitações impostas pelas descrições de cargo.

Também são apontadas como barreiras, as dificuldades de aproveitar a criatividade e inovação dos funcionários (ATHAMNEH; AL-BALAS; TAAMNEH, 2018). Para superar tais desafios, são necessários gestores abertos e também atividades voltadas para gestão de pessoas com a finalidade de instruir, capacitar e aproveitar os servidores criativos em suas funções.

Os fatores políticos é um outro elemento que pode ser considerado uma barreira para o estímulo de empreendedores no setor público (ATHAMNEH; AL-BALAS; TAAMNEH, 2018; JACOBSON, *et al.*, 2015). No Brasil, muitos cargos de médio e alto escalão são indicações políticas, ou seja, comissionados. Assim, com as eleições de quatro em quatro anos muitos desses servidores são substituídos. Desse modo, projetos de inovações realizados pelos comissionados podem ser descontinuados. Além disso, a troca de comando nos setores pode levar à perda de apoio político para a realização de alguns projetos que estão sendo idealizados e/ou realizados, o que pode gerar desestímulos aos servidores.

Observa-se com base nos autores anteriores que o cenário para a promoção dos intraempreendedores é bastante desafiador. De acordo com Marques (2014) e Emmendoerfer (2019a), o estímulo para o intraempreendedorismo no setor público implica nas mudanças na legislação, para que incentivem a inovação e as mudanças organizacionais, assim como o surgimento de novas organizações. Contudo, só o dispositivo legal não irá resolver tais problemas, é necessária uma administração/gestão intraempreendedora (NIENKOETTER, CRUZ, 2012) e para isso é necessário o desenvolvimento de ambientes que possam despertar nos servidores públicos características comportamentais empreendedoras, principalmente em nível municipal, onde as demandas para o setor público é cada vez mais crescente e também desafiador.

A seguir é apresentado o *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) que foi utilizado nesta pesquisa de modo complementar na compreensão das características utilizadas e desenvolvidas no laboratório (011).lab.

#### 2.1.5 Carland Entrepreneurship Index (CEI)

O *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) foi elaborado por Carland, Carland e Hoy (1992) que acreditavam que o fato de identificar empreendedores vem de uma suposição tácita de que o empreendedorismo seja uma condição dicotômica, de que um indivíduo é o não um empreendedor. O CEI é um instrumento que está direcionado ao modo de agir e pensar,

buscando mensurar a competência necessária para o desenvolvimento pessoal do empreendedor (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004). É um instrumento válido que permite a quantificação do potencial empreendedor das pessoas (PITEIRA *et al.* 2018). Para isso, é utilizado dados numéricos para medir o comportamento empreendedor.

Para definir o perfil dos empreendedores no CEI foram elaboradas categorias de análise que são: Traços de Personalidade (TP), Propensão à Inovação (PI), Propensão aos Riscos (PR) e Postura Estratégica (PE) (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; INÁCIO JÚNIOR, 2002; INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004; PITEIRA *et al.* 2018; SILVA, 2017; SILVA *et al.* 2018). O Quadro 3, apresenta as dimensões do modelo CEI.

**Quadro 3:** Dimensões do CEI e as características empreendedoras.

<b>Dimensões</b>	<b>Conceituação e características</b>
Traços de Personalidades (TP).	São aspectos ligados à criatividade, conhecimento, habilidade e a motivação (PITEIRA <i>et al.</i> , 2018). Além da capacidade de aceitação de críticas (TORMEN <i>et al.</i> , 2015). As características: busca do desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, capacidade analítica, proatividade, dedicação, planejadores, redes de contatos e visão como atributos importantes dos traços de personalidade.
Postura Estratégica (PE).	Identifica as necessidades e apresenta possíveis soluções para os problemas encontrados (PITEIRA <i>et al.</i> , 2018). Esta postura está vinculada às características de estabelecimento de metas e poder de negociação.
Propensão à Inovação (PI).	Os desafios para atingir os objetivos são maiores do que a possibilidade de fracassos (TORMEN <i>et al.</i> , 2015). Para isso, busca combinar recursos existentes para criar produtos/processos inexistentes (PITEIRA <i>et al.</i> , 2018). Como características podem ser utilizadas dinâmico, inovador, identificação de novas oportunidades e liderança.
Propensão ao Risco (PR).	Os empreendedores possuem a capacidade de atuar na incerteza aceitando ou evitando riscos (PITEIRA <i>et al.</i> 2018). Esta postura está ligada com as características de administração de riscos, polivalência e superar erros.

Fonte: Elaborado pelo autor

As dimensões que estão expostas no Quadro 3 são divididas em um questionário de autoresposta com trinta e três frases afirmativas em pares no formato de escolha forçada (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004; SILVA, 2017).

De acordo com Chiavenato (2009), o método de escolha forçada exclui possíveis decisões subjetivas que não leva em consideração as habilidades dos indivíduos. O Quadro 4 apresenta as questões relacionadas às categorias apresentadas no CEI.

**Quadro 4:** Categorias analisadas e as questões relacionadas.

<b>Categorias analisadas pelo modelo</b>	<b>Questões relacionadas</b>
Traços de personalidade.	2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 29 e 32.
Postura estratégica.	1, 4, 5, 8, 9,11, 12, 20, 21, 23, 24, 27 e 28.
Propensão à inovação.	17, 19, 22, 25 e 33.
Propensão ao risco.	26, 30 e 31.

Fonte: Elaborado por Inácio Júnior (2002) adaptado pelo autor

O CEI, classifica o perfil dos empreendedores como microempreendedor (0 a 15 pontos (16 a 25 pontos), empreendedor e macroempreendedor (26 a 33 pontos) (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004; SILVA, 2017). Assim, microempreendedor aposta em negócio que nunca se desenvolve, embora seja importante para sua comunidade. O empreendedor é o indivíduo que aplica os seus esforços no lucro e no desenvolvimento do negócio o Macroempreendedor é aquele indivíduo que busca utilizar a empresa como um meio para mudar o setor (PITEIRA *et al.* 2018).

No setor público, a ressignificação da classificação do CEI foi feita por Silva (2017) que aponta o microempreendedor como aquele que busca fazer com que a organização seja referência em sua comunidade e o seu sucesso é medido pela liberdade e pela estabilidade (SILVA, 2017). O empreendedor de acordo com o autor anterior, são aqueles indivíduos que tendem a buscar a inovação, por meio da melhoria de produtos, serviços e procedimentos estabelecidos. O macroempreendedor ainda de acordo com o pesquisador anterior são aqueles indivíduos que vão além do interesse monetário e estão constantemente buscando novas maneiras de fazer as coisas.

Desse modo, tendo como base a ressignificação feita por Silva (2017), se tem como preposição: P03: Os participantes da pesquisa têm como classificação empreendedora no modelo CEI, pois buscam melhorar produtos, serviços e processos na Prefeitura Municipal de São Paulo.

A seguir, no próximo subcapítulo é apresentado uma discussão teórica sobre a inovação no setor público (ISP)

## 2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (ISP)

Nesta primeira etapa, apresentamos a definição de inovação, tipologias e os desafios da inovação no setor público. É apresentada uma discussão sobre os laboratórios de inovação (i-Lab) no setor público como o breve histórico, conceito e características.

### 2.2.1 Definição de inovação no setor público

Ao se discutir a inovação no setor público, observam-se alguns preceitos utilizados no setor privado sendo empregados nos estudos no âmbito governamental (OLIVEIRA; SANTOS JÚNIOR, 2017). Neste sentido, Roncaratti *et al.* (2019) apresentam que existe uma dicotomia entre os resultados e/ou consequência das inovações nos setores público e privado. No setor público, os resultados são múltiplos e concorrem entre si, buscando um equilíbrio de valores; já no setor privado a inovação tende a criar vantagens competitivas e gerar lucros. Contudo, apesar dos resultados serem diferentes, os setores público e privado devem buscar soluções de modo conjunto para a sociedade, por meio de um ecossistema de inovação que possam solucionar problemas públicos.

O conceito de inovação no setor público transcorre em três períodos (ISIDRO, 2018; KATTEL *et al.*, 2013; OLIVEIRA; SANTOS JÚNIOR, 2017), que de acordo com Kattel *et al.* (2013) são: a) Schumpeteriano; b) Teoria Organizacional e; c) Teoria Autóctone.

O primeiro período está associado aos estudos de Joseph Schumpeter, com a teoria de que as mudanças evolucionárias acontecem na sociedade (BEKKERS; TUMMERS, 2018; KATTEL *et al.*, 2013; LEYDEN, 2017). Neste sentido, Emmendoerfer (2019b) afirma que as inovações, invenções e as disfunções foram abordadas por Schumpeter no livro *'Theory of Economic Development'*, publicado em 1911. Nesta obra, a inovação é apresentada por meio da substituição de tecnologias, sendo chamada de processo de destruição criadora (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). De acordo com Santos e Sano (2016), a destruição criativa no setor público é uma consequência da evolução da sociedade, que tem como resultado a modificação de estratégia de um governo. Observa-se que os estudos voltados para este primeiro período eram realizados por uma literatura voltada para o setor privado, que era adaptada ao contexto do setor público.

O segundo período é o da teoria organizacional, que remota aos estudos nos anos de 1960. Neste período, os pesquisadores em teorias organizacionais estavam lidando com a inovação e com a estrutura com base no trabalho criativo e em novas ideias, considerando o

setor público e privado como semelhantes (KATTEL *et al.*, 2013). Os pesquisadores anteriores se referem a James Wilson como autor central neste período (1960 a 1980) que estabeleceu a inovação como a alternância de tarefas de natureza evolutiva e de impacto. Outro pesquisador foi Lawrence B. Mohr que realizou um estudo sobre a inovação em 1993 em um departamento de saúde pública (LYNN, 1997). Neste período, a literatura de inovação transitava do setor privado para o público, ou também no sentido contrário, na qual se encontrava o paradoxo da resistência da implementação (OLIVEIRA; SANTOS JÚNIOR, 2017).

A partir dos anos 2000, surge o terceiro período que tem como base as disseções sobre a inovação na perspectiva da teoria autóctone. Neste período, a literatura que aborda a inovação no setor público, busca se separar da abordagem Schumpeterianas do setor privado, abrindo novas discussões sobre a inovação em serviços públicos e de governança. Contudo, ainda possui uma categorização dos conceitos do setor privado (KATTEL *et al.*, 2013). Neste sentido, Hartley (2005) aborda que a inovação no setor público não é a construção de um artefato físico<sup>1</sup> e, sim uma relação socialmente estruturada que são úteis para os serviços prestados aos cidadãos, por meio dos arranjos colaborativos que podem criar e compartilhar boas práticas, gerando mudanças no contexto em que a inovação é implementada e conseqüentemente, valor público. Outros estudos mencionados por Kattel *et al.* (2013) na perspectiva da teoria autóctone foram de Moore, Hartley, Verhoest e outros autores. Contudo, os pesquisadores anteriores ressaltam que ainda existem algumas aproximações de categorias da teoria organizacional.

Dessa forma, observa-se que o conceito de inovação pode envolver um conjunto de características que não necessariamente tem a ver com a questão da tecnologia. Outro ponto que é observado no contexto desse último período é a discussão se a inovação no setor público ocorre de fato ou se é uma melhoria incremental (KATTEL *et al.*, 2013; OLIVEIRA; SANTOS JUNIOR, 2017; VIDAL, 2017).

Além disso, observa-se que os estudos voltados para o setor público estão buscando separar o *locus* (público do privado), mas não possuem um *focus* definido voltado para o setor público. O *locus* é entendido como um campo a ser observado, já o *focus* o conjunto de elementos analíticos e teóricos.

Os três períodos são resumidos e apresentados na Figura 2, que apresenta os autores e as principais mudanças ocorridas em cada fase.

---

<sup>1</sup> Hartley (2005) ao apontar a construção de um artefato físico, se referia a uma tecnologia. A perspectiva da inovação como sinônimo de tecnologia ainda é discutida por muitos autores.

**Figura 2:** Os períodos de estudos voltados para a inovação no setor público.



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do que foi exposto na Figura 2 e apresentado pelos autores anteriores, podemos compreender que o conceito de inovação no setor público sendo polissêmico (VIDAL, 2017) e que está em construção e, conseqüentemente, passível de críticas.

Dessa forma, muitos pesquisadores se esforçam em conceituar e a explicar o conceito de inovação no setor público. Dentre esses autores, Mulgan (2014) define a inovação como a criação, desenvolvimento e a implementação de ideias que geram benfeitorias públicas. Neste sentido, Moore (2002) afirma que o objetivo do trabalho de gestão no setor público é gerar valor para os cidadãos. Dessa forma, Isidro (2018, p. 32) advoga que “[...] a inovação é um processo dinâmico que entrega valor para a sociedade e é constituído de fatores que condicionam sua ocorrência nas organizações e no setor público”. Estas condicionantes tratam-se dos indutores, determinantes e as barreiras da inovação.

Koch e Hauknes (2005) e Sørensen e Torfing (2010) afirmam que a inovação no setor público passa a ser um processo mais ou menos estabelecido, que promove, implementa e dissemina novas ideias, que levam a mudanças qualitativas em um contexto particular. Neste sentido, Emmendoerfer (2019a) apresenta a inovação como uma ideia sistematizada para o contexto que é aplicado, que tem por objetivo a solução de um problema público.

Assim, é necessário que a inovação no setor público alcance resultados para a sociedade, por meio da novidade, implementação e do impacto (DAGLIO; GERSON; KITCHEN, 2014; ISIDRO, 2018). Os autores anteriores ainda ressaltam que as inovações podem ser aquelas que foram implementadas em outras organizações, o que confirma a ideia de Hartley (2005)

compartilhamento de experiências. Desse modo, a inovação pode ser apresentada como uma ideia implementada em uma organização pública que pode ser adaptada em um determinado contexto (VIDAL, 2017). Assim, a inovação no setor público tem o objetivo de otimizar os recursos disponíveis, promovendo benefícios para a sociedade, melhorando o desempenho organizacional do Estado (SOARES, 2009).

Para Osborne e Brown (2005), a inovação no setor público se trata de novos elementos, na forma de conhecimentos, organização, gestão, processo ou habilidades aplicadas aos serviços públicos, o que representa uma descontinuidade de ações realizadas no passado. Neste sentido, a modernização tem sido considerada como sinônimo de inovação no setor público, conforme se manifesta a forma processual de fazer mudanças na Administração Pública (EMMENDOERFER, 2019a). De acordo com Vidal (2017), essas modernizações são decisões políticas que visam quais tarefas a Administração Pública deve realizar, o que depende da estrutura política e da competência do nível de governo. Essa modernização permite um novo posicionamento das organizações públicas frente às atividades realizadas.

Neste sentido, algumas inovações importantes no setor público são apontadas por Koch, Hauknes (2005), Bekkers e Tummers (2018) que são inovações de processo, produtos ou serviços, governança, conceituais, inovação administrativa, de sistema, mudança radical de racionalidade e de comportamento dos servidores públicos. Neste sentido, Bekkers e Tummers (2018) ressaltam que o conceito de inovação no setor público não está apenas atrelado à abordagem de eficiência e eficácia, mas também, à legitimidade e confiança no governo.

Por ser um conceito complexo, Sano (2020) afirma que uma das fragilidades dos estudos sobre a inovação no setor público é o próprio conceito. Contudo, o autor anterior aponta dois elementos centrais nas definições de inovação no setor público que é a novidade e a utilidade. A primeira se trata da incorporação de algo novo em uma unidade de trabalho que pode ter sido utilizado em outra. A segundo diz respeito à inovação, que não pode ser uma mera ideia, tem que gerar algum tipo de resultado.

Percebe-se que o objetivo da inovação no setor público de forma geral é dividido na promoção de políticas e melhorias internas (organizacional) e/ou externas (cidadãos, empresas e outros setores) (BASON *et al.*, 2013; ISIDRO, 2018). Desse modo, Emmendoerfer (2019a) aponta que a redução de problemas e desigualdades sociais, melhoria da qualidade dos serviços públicos, substituição de métodos para solução de problemas públicos e atendimentos de demandas que são reprimidas estão entre os motivos para se implementar a inovação no setor público. Desse modo, apesar de muitas inovações terem como foco o ambiente interno (organizacional), estas acabam gerando algum tipo de benefício para os cidadãos (externo).

Outro elemento de estudo e estímulo para a inovação no setor público são as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC). De acordo com Cavalcante e Cunha (2017), os governos estão sendo pressionados a utilizarem as NTICs como mecanismos de promoção da participação. Como as tecnologias síncronas e assíncronas na relação Estado-Sociedade (SILVA; OLAVO; ANDRADE, 2019). Neste sentido, Dias *et al.* (2019) apontam que existem iniciativas de comunicação governamental e participação cidadã que tem sido experimentado, o que contribui para o fortalecimento da democracia.

Para os fins desta pesquisa e com base nos autores anteriores, compreende-se como inovação no setor público como iniciativas de criação, desenvolvimento e/ou melhoria de serviços, produtos públicos e processos, que ocorrem no âmbito interno (organizacional) e/ou externo (social) que geram valores para os servidores e/ou para os cidadãos. Estas inovações podem promover a mudança de comportamentos nos servidores públicos, por meio de um conjunto de técnicas e ferramentas como a experimentação, cocriação e a coprodução que pode incentivar o desenvolvimento de uma postura empreendedora.

Para uma melhor compreensão do conceito, a seguir, são apresentadas as tipologias integradoras de inovação no setor público.

### 2.2.2 Tipologias da inovação do setor público

Na literatura existe um conjunto de tipologias que são utilizadas para compreender e classificar a inovação no setor público (KLUMB, HOFFMANN, 2016). Estas tipologias têm recebido atenção por parte dos pesquisadores (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). As tipologias tradicionais compreendem os serviços, processos, inovações tecnológicas e organizacionais (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017), que podem ocorrer de forma incremental, radical e sistêmica (MULGAN; ALBURY, 2003; OCDE, 2005).

Osborne e Brown (2005) afirmam que as mudanças que promovem a inovação podem ocorrer de modo planejado ou não, que são realizadas em pequenas proporções incrementais ou em larga escala com as transformações organizacionais. Neste sentido, as tipologias mais utilizadas e discutidas pelos pesquisadores no contexto da inovação no setor público, são apresentadas pelo manual da OCDE (2005) que expõe quatro tipos, a saber: produtos, processos, *marketing* e organizacional.

Recentemente Isidro (2018) integrou um conjunto de tipologia com a finalidade de conhecer a natureza do fenômeno da inovação em diferentes formas de expressão no contexto das organizações públicas. A tipologia integradora apresentada pelo autor anterior possui quatro

classificações, sendo estas: orientação estratégica, implementação, conteúdo e processos, conforme a Figura 3, a seguir.

**Figura 3:** Tipologia integradora de inovação no setor público.



Fonte: Isidro (2018, p. 36).

Para um melhor entendimento sobre o surgimento, implementação, atividades desenvolvidas e os processos que são produzidos nos laboratórios de inovação no setor público, optou-se por utilizar as tipologias de integração.

As classificações das tipologias de integração serão apresentadas nos próximos subtópicos.

### 2.2.2.1 Tipologia de Orientação Estratégica

As organizações – sejam públicas ou privadas – estão envolvidas em um processo contínuo de avaliação dos seus propósitos, o que reflete em suas ações e nas interações com o meio ambiente (MILES *et al.*, 1978). Desse modo, as organizações buscam rever sua participação na sociedade, procurando soluções para os problemas internos ou externos de modo empreendedor.

Dessa forma, a orientação estratégica proporciona um caminho para as organizações, como base na percepção, motivação e o desejo que antecedem a estratégias e o processo de implementação (REMONATO *et al.*, 2010). Neste sentido, Isidro (2018), afirma que a tipologia de orientação estratégica busca nortear a inovação tendo como base as influências dos

ambientes interno e externo. Este autor ainda acrescenta que a orientação estratégica na inovação no setor público pode ser voltada para os cidadãos (externo) ou para a eficiência organizacional (interna). Assim, Isidro (2017a) aponta que, independentemente do foco, a orientação estratégica das organizações públicas contribui para o aumento da sensação de justiça.

A decisão de qual a orientação estratégica que as organizações públicas devem seguir ocorrem de forma antecedente ou pode ser reajustada com o passar do tempo com as experiências das ações de inovação. Assim, as inovações no setor público podem ser orientadas a um problema específico ou não (ISIDRO, 2017a).

Com base na tipologia de orientação estratégica, este estudo busca compreender qual a orientação estratégica do laboratório de inovação (011).lab da Secretaria de Inovação e Tecnologia da Prefeitura Municipal de São Paulo.

#### 2.2.2.2 Tipologia de implementação

A tipologia de implementação enfatiza que este tipo de orientação é decisória e envolve a estrutura de poder e política (ISIDRO, 2018). Nesse sentido, existem três possibilidades de implementação das inovações no setor público que são: *top-down* (com determinações da alta hierarquias), *bottom-up* (com ações dos funcionários públicos ou decisões políticas de nível médio) (ISIDRO, 2018; KOCH; HAUKNES, 2005; MULGAN; ALBURY, 2003). A terceira possibilidade são as implementações horizontais (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; ISIDRO, 2018; MULGAN; ALBURY, 2003).

As inovações do modelo *top-down* possibilitam a implementação de ferramentas e programas de gerenciamento que permite a construção de capacidades inovadoras das organizações e funcionários públicos (DAGLIO *et al.*, 2014; MULGAN; ALBURY, 2003; OECD, 2015). Estas ações são resultadas de políticas, articulações e decisões superiores de servidores alto e médio escalão (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

A abordagem *bottom-up* são inovações promovidas por equipes de servidores públicos de baixo e médio escalão (KOCH; HAUKNES, 2005; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Neste tipo de abordagem, é necessário o apoio dos escalões superiores para o desenvolvimento de inovações (OSBORNE; BROWN, 2005). Os autores anteriores ainda afirmam que os servidores de alto escalão têm o papel de controlar os custos, apoiar os servidores no desenvolvimento e garantir que as inovações não proporcionem desigualdade de serviços públicos, além de assegurar a sustentabilidade financeira da proposta de inovação.

Contudo, a inovação do tipo *bottom-up* apresenta algumas problemáticas como a competências dos servidores, condições para fomento e a expansão das inovações em outras organizações públicas (ARUNDEL; BLOCH, FERGUSON, 2019). Sano (2020) aponta que as inovações que surgem da abordagem *top-down* ou *bottom-up* são resultados de um processo de inovação fechada, ou seja, de modo específico de uma relação intraorganizacional.

A terceira abordagem denominada como horizontal que apresenta as inovações de forma descentralizada e envolve a cocriação de servidores de alto, médio e baixo escalão (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017) sendo considerado uma construção em conjunto (ISIDRO, 2018). Dessa forma, as inovações do tipo horizontal, ocorrem por meio da cocriação e coprodução de servidores públicos independentemente dos seus cargos, que visam solucionar problemas públicos por meio da inovação, gerando valor para a sociedade. Nesse tipo de abordagem pode incluir também os cidadãos-usuários de uma determinada política e/ou serviço público.

#### 2.2.2.3 Tipologia do Conteúdo

A tipologia de conteúdo, aponta quais são os produtos gerados pela inovação no setor público, que de acordo com Isidro (2018) podem ser: processos, produtos, serviços, organizacional, comunicação, posição estratégica e governança conceitual.

Para Osborne e Brown (2005), as inovações promovem o desenvolvimento de estruturas organizacionais, novos serviços públicos, habilidades, processos, competências profissionais, sistema de competências administrativas e formas de relacionamento Estado-Sociedade. Em colaboração com os autores anteriores, Klumb e Hoffmann (2016) afirmam que é crescente a demanda por responsividade nos serviços públicos, assim como transparência e sustentabilidade, o que promovem novos modelos de gestão, processos e comunicação a serviço da sociedade.

Os processos de inovações resultam em novas capacidades, que são desenvolvidas por meio da “[...] interação, colaboração, tentativa-erro, foco no conhecimento e perspectiva de longo prazo na maturação das inovações” (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 29). Neste sentido, a OECD (2015) aponta que as inovações devem promover melhorias significativas nas características dos serviços ou produtos existentes, ou deve ser realizado uma incorporação de um novo produto e/ou serviço. Assim, são consideradas inovações a implementação de soluções de problemas em forma de produtos e/ou serviços públicos existentes em outros contextos

organizacionais (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Dessa forma, a disseminação das experiências é um importante elemento para promover inovações entre organizações públicas.

As inovações em processos consistem na introdução de novos métodos de produção, distribuição e melhoramento significativo de produtos e/ou serviços, que incluem técnicas, equipamentos e/ou *software* (OECD, 2015). Neste sentido, os processos promovem a mudança de produção de produtos e/ou serviços (KOCH; HAUKNES, 2005).

A inovação de comunicação é a “[...] implementação de um novo método de promoção da organização ou seus serviços e produtos” (ISIDRO, 2017b, p. 5). O autor anterior reforça que estas inovações devem influenciar o comportamento dos indivíduos ou de grupos sociais. Assim, Pinho (2008) aponta algumas dessas iniciativas como os portais governamentais que buscam apresentar os propósitos e as ações realizadas pelo governo, além de promover a transparência e participação societal.

As inovações organizacionais acontecem com a introdução de métodos que refletem nas práticas internas e externas de uma organização (OECD, 2015). Estas práticas ocorrem por meio de novos instrumentos políticos (KOCH; HAUKNES, 2005), ou por motivações internas das organizações como através de premiações, planejamentos estratégicos, reformulações de tarefas e a modificação dos processos de gestão organizacionais (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

A inovação de posição estratégica acontece por meio da modificação do entendimento sobre as propostas e o apoio da alta administração sobre as inovações, com incentivos de novas atitudes frente aos riscos e às mudanças organizacionais (ARUNDEL; BLOCH; FERGUSON, 2019). Assim, a partir do reconhecimento de uma inovação, os servidores públicos de alto escalão, sendo eles eleitos ou não, passam apoiar iniciativas inovadoras para a solução de problemas públicos. Dessa forma, a inovação passa a ser vista como uma agenda e uma estratégia para solucionar os problemas, sejam eles de ordem organizacional ou social.

As inovações em que resultam em governança conceitual, ocorrem com as mudanças na visão dos atores (KOCH; HAUKNES, 2005) que podem ter em relação a questões ambientais, mobilidade urbana, prestação de conta e outros. Esta mudança de percepção amplia a capacidade de interpretação dos indivíduos (BEKKERS; TUMMERS, 2018). As inovações de governança conceitual modificam a visão e o entendimento, o que pode resultar na ressignificação de propósitos dos servidores públicos que passam a sugerir novas soluções para os problemas públicos, o que pode gerar valores para os cidadãos.

Com base na tipologia de conteúdo, foi verificado quais dessas tipologias existem nas inovações que foram apontadas como importante pela equipe do (011).lab.

#### 2.2.2.4 Tipologia de Processo

A tipologia de processo apresenta as modificações que as inovações no setor público podem gerar. Isidro (2018) classifica a tipologia de processo em modelo radical, incremental, melhoria e recombinação.

O modelo radical (arquitetônico) (OSBORNE; BROWN, 2005; ŞANDOR, 2018) expressa um conjunto de novas características no produto e/ou no serviço (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017; FERREIRA *et al.* 2015; OCDE, 2015). Os tipos de inovações radicais são transformações totais de serviços e produtos públicos, que são realizados de acordo com Şandor (2018) com alterações de componentes. Assim, a “[...] inovação radical é a criação de um novo conjunto de características de serviços que inexistiam na realidade da organização pública” (ISIDRO, 2017b, p. 4).

A inovação incremental consiste na adição, eliminação ou substituição de produtos e serviços (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017; ISIDRO, 2017a). Desse modo, as inovações incrementais são ajustes em produtos ou serviços públicos existentes. Contudo, existem pesquisadores que não consideram o modelo incremental como uma inovação (ŞANDOR, 2018).

As inovações de melhoria estabelecem um aumento na qualidade de algumas características sem alterar a estrutura do produto ou serviço (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017). Assim, as melhorias ocorrem sem que haja a adição, subtração ou eliminação de características dos produtos e serviços (ISIDRO, 2017a). Portanto, o foco da inovação de melhorias é a maximizar a qualidade de atributos específicos dos produtos e/ou serviços públicos.

As inovações de melhoria e recombinação ocorrem por meio da dissociação e da associação de características de produtos e serviços que são oferecidos aos cidadãos (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017; ISIDRO, 2017a). Na recombinação as criações de novos serviços públicos ocorrem através de redefinição de características de dois ou mais serviços oferecidos (GOMES, MACHADO, 2018). Assim, o planejador e/ou implementador da inovação pode utilizar de diferentes características de produtos e/ou serviços que geram valor para (re)combinar novas propostas de melhorias públicas.

Diante do exposto, as tipologias integradoras permitem analisar neste estudo as seguintes proposições: P4 - As tipologias integradoras conseguem evidenciar o laboratório como uma inovação.

A seguir, serão apresentados o breve histórico, conceitos e características dos laboratórios de inovação no setor público.

### 2.2.3 Laboratório de inovação no setor público: breve histórico, conceitos e características

A inovação no setor público não ocorre de modo isolado. Existe um ecossistema que de acordo com Audy (2017) trata-se de um ambiente colaborativo e flexível, propício ao desenvolvimento de novas tecnologias, inovação, atração de profissionais com talentos, o que promove inovações com impacto social e econômico. Nesse sentido, Cavalcante e Camões (2017) apontam que o ecossistema de inovação envolve um conjunto de setores, bem como a sociedade civil, em que o setor público possui diferentes papéis.

Desse modo, Isidro (2018, p.117) advoga que o objetivo do ecossistema de inovação é “[...] direcionar e capacitar as organizações públicas para inovarem de forma contínua e sistemática, por meio de ações estruturantes de fomento, sustentação e gestão de iniciativas e projetos de inovação orientados a entrega de valor público a sociedade”. Como apontado anteriormente na dinâmica do ecossistema de inovação no setor público, é necessário equilibrar esforços para a promoção e o funcionamento de projetos de inovação, que ocorre por meio de uma tensão entre a aprendizagem e a exploração do que foi aprendido.

Nesse sentido, Emmendoerfer (2019a) ressalta a criação dos ecossistemas de inovação no setor público que exige uma revisão do contexto cultural e normativo que, de acordo com o autor, rege o *habitus* no cotidiano no contexto do serviço público. O autor anterior ainda afirma que a mudança de cultura pode ocorrer por meio de projetos voltados para a inovação no setor público e/ou por meio de laboratórios.

Assim, Isidro (2017b) reforça a ideia de Emmendoerfer (2019a), afirmando que no contexto do ecossistema de inovação no setor público existem os laboratórios de inovação (i-Labs) que são espaços que abrigam os processos de conscientização, cocriação e materialização de ideias, além de oferecer um conjunto de ferramentas para os projetos de inovação.

A ideia e a prática de laboratórios de inovação, embora pareça uma novidade, não são atuais. De acordo com Mulgan (2014), os laboratórios de inovação surgiram no século XIX, com o pensamento positivista, no qual se acreditava que os experimentos em pequenas escalas poderiam demonstrar a direção da sociedade. De acordo com Schuurman e Tõnurist (2016) e Tõnurist, Kattel e Lember (2017) afirmam que os i-Labs não podem ser considerados como um fenômeno novo, pois já existem antecedentes, como o movimento de reinvenção que ocorreu nos Estados Unidos da América nos anos 1990. Existe também a perspectiva que os

movimentos dos laboratórios de inovação no setor público possam ter surgido decorrente da cultura *think tank*, muito utilizada na política anglo-americana (WILLIAMSON, 2014).

Como base teórica, o movimento de laboratórios de inovação (i-Labs) parte do experimentalismo com John Stuart Mill, na qual, o Estado deve prover de espaços para que as pessoas possam experimentar (MULGAN, 2014). O autor anterior aponta ainda os estudos de John Dewey que utilizou a experimentação nas práticas educacionais e a descrição de Karl Popper sobre as virtudes do experimentalismo incremental.

Embora os i-Labs no setor público tenham suas bases no experimentalismo, existem algumas diferenças no contexto atual como a lógica da sua estrutura voltada para os cidadãos, visando a geração de valor público (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER 2017). Recentemente, tem surgido a ideia de governo experimental que inclui o laboratório de inovação em governo como um espaço de experimentação (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

No contexto contemporâneo, o primeiro laboratório de inovação de governo no mundo foi registrado em 2002 na Dinamarca, que foi denominado como MindLab (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALI, 2019). Desde então, os estudos sobre os laboratórios de inovação (i-Labs), passaram a fazer parte de uma agenda ampla da inovação no setor público, na busca por compreender seus impactos na modernização do Estado, em um ambiente dinâmico e de constantes desafios para os governos como mudanças climáticas, comportamento da sociedade e as novas tecnologias (ACEVEDO; DASSEN, 2016).

Essas mudanças que ocorreram na sociedade, permitiram uma ruptura de padrão que perduraram séculos da burocracia estatal, sendo pouco dinâmica (CAVALCANTE; CUNHA 2017; CAVALCANTE; MENDONÇA BRANDALI, 2019), passando a novas formas de inovar em governo (CRIADO; ROJAS-MARTIN; SILVAN, 2017) por meio da lógica da atuação em rede e/ou governança, sendo uma mudança conceitual na administração pública (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Neste sentido, os laboratórios de inovação são criados no contexto de transformação da sociedade moderna e envolve questões sociais, econômicas e tecnológicas (WERNECK *et al.*, 2020) e buscam solucionar tais problemas por meio de propostas de serviços públicos e políticas (FEITOZA, 2018).

Os laboratórios de inovação no setor público buscam municiar o sistema estatal e os seus servidores com ferramentas e conhecimentos não tidos por estes para resolver problemas complexos da sociedade (GALHARDO, 2019). As ferramentas e o conhecimento são desenvolvidos por meio do processo de experimentação, coprodução ecocriação que envolve um conjunto de atores. Neste contexto de transformações, os laboratórios de inovação passaram

a ser cada vez mais populares (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; SANO, 2020; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; WERNECK *et al.*, 2020).

A disseminação das ações e possibilidade dos i-Labs promoveu diferentes denominações, que de acordo com Leminen (2015) representa mais de 70 tipos relacionados ao setor Público. Esse excesso de denominação tem dificultado os pesquisadores e profissionais a compreender os laboratórios de inovação no referido setor público (WILLIAMSON, 2015; FEITOZA, 2018). Além da dificuldade de compreensão como um fenômeno teórico, o excesso de denominação também pode dificultar a escolha dos tipos de i-Labs pelo seus implementadores (EMMENDOERFER; OLAVO; CARVALHO JÚNIOR, 2019).

Presuma-se que a proliferação de tipos de laboratórios, pode ter ocorrido pela necessidade de legitimar esses espaços de experimentação, principalmente por conta das demandas crescentes enfrentadas pelas organizações públicas e as rápidas mudanças tecnológicas que exigem uma nova dinâmica (TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Contudo, Emmendoerfer, Olavo e Carvalho Júnior (2019) apontam a existência de uma polarização de i-Labs, que podem ser organizacionais ou sociais. Estas percepções coadunam com os pensamentos de Cavalcante e Cunha (2017), Rodríguez e Grandinetti (2018). Embora que alguns resultados dos laboratórios tenham foco mais organizacional, eles acabam, de modo indireto influenciando o contexto social, o contrário também acontece (PARDO-BENEYTO *et al.*, 2020).

Neste estudo, iremos abordar as características comportamental intraempreendedoras que são necessárias e desenvolvidas em um laboratório de inovação em governo. Desse modo, optou-se por estudar os laboratórios que buscam resolver os problemas organizacionais, de modo mais específico o de um Governo Municipal.

O i-Labs em governo são espaços que buscam realizar experimentações para solucionar os problemas da sociedade, envolvendo servidores e diversos profissionais como acadêmicos, *designers*, pesquisadores e desenvolvedores (BRANDALISE, 2018; CRIADO; ROJAS-MARTIN; SILVAN, 2017; FERRAREZI; LEMOS; PEÑA-LÓPEZ, 2018; UNDP, 2017). Nesse sentido, os laboratórios de inovação são entendidos como uma ilha de experimentação, onde o setor público possa testar possíveis soluções (SCHUURMAN; TÕNURIST, 2016).

Desse modo, os laboratórios de inovação são considerados como ponto de referência para a geração de ideias que possibilitam soluções práticas para os problemas públicos, promovendo mudanças na cultura organizacional e nas pessoas que atuam de alguma forma em seu contexto (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018). Os pesquisadores anteriores afirmam que os laboratórios ainda podem ser entendidos como um espaço de aprendizagem,

onde é possível diagnosticar o que funciona ou não no governo, além de permitir o descarte dessa última.

Assim, Werneck *et al.* (2020, p. 13) complementam os autores anteriores, afirmando que as experiências vivenciadas nos laboratórios buscam “[...] engajar servidores e dirigentes políticos em processos de mudança organizacional e sistêmica”. Os autores anteriores ainda afirmam que os laboratórios na “[...] burocracia buscam adotar novos conhecimentos e tecnologias e testar novas soluções quando desenvolvem projetos” (WERNECK *et al.*, p. 58). Dessa forma, os i-Labs em governos podem auxiliar na transformação de mentalidade dos servidores públicos, por meio da utilização de metodologias como o aprender fazendo, o que pode resultar em uma mudança de atitude, além do desenvolvimento de características empreendedoras (intraempreendedoras) no setor público.

Os laboratórios de inovação são espaços dinâmicos que por meio da criatividade proporcionam novas soluções para os problemas públicos (ACEVEDO; DASSEN, 2016), por meio, de processos de conscientização, cocriação e concretização de ideias em projetos inovadores (ISIDRO, 2018). Desse modo, os i-Labs em governo são considerados espaços de inovação que por meio da improvisação, experimentação, tentativa-erro e liberdade para assumir riscos promovem aprendizados (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Essas aprendizagens podem ser disseminadas após serem consolidadas, contribuindo com outros ambientes organizacionais no setor público.

Assim, Emmendoerfer (2019a) apresenta os laboratórios de governo como práticas organizativas que buscam atuar como agentes de mudanças no setor público. Para isso, contam com representantes de diferentes setores como agências de governo, servidores públicos, sociedade civil e também profissionais especializados (CRIADO; DIAS; SANO, 2020). Dessa forma, os laboratórios buscam fomentar ambientes colaborativos que permitam a criatividade, experimentação e a inovação, por meio das metodologias ativas e de cocriação para a solução de problemas públicos (SANO, 2020).

Os i-Labs, aplicados ao setor público, podem ser desenvolvedores, capacitadores, educadores e arquitetos (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014). O primeiro desenvolve e cria soluções para problemas específicos. O segundo busca percepções externas ao setor público adaptando-o à realidade. O terceiro desenvolve os processos, habilidades e construção de uma nova cultura. O quarto busca realizar mudanças de *designers* no nível interno e externo.

Outra forma de diferenciar os laboratórios de inovação são os métodos utilizados, campo de trabalho, nível de atuação e envolvimento com o governo (MULGAN, 2014). Assim, os i-

Labs no setor público podem desenvolver atividades conforme apresentado por Selloni *et al.* (2013), que é exposto no Quadro 5, a seguir.

**Quadro 5:** Atividades realizadas pelos laboratórios de inovação conforme Selloni et al. (2013).

Atividade	Descrição
Pesquisa.	Realizam estudos, análise e relatórios em relação aos problemas públicos.
Comunicação.	Realizam eventos e publicações de resultados ou até mesmo manuais de boas práticas.
Rede.	Possuem uma ampla rede de relacionamento com diferentes atores da sociedade.
Assessoria.	Realizam consultorias para organizações públicas que resultam em melhorias internas (processos ou boas práticas) ou externas (políticas públicas).
Capacitação.	Desenvolvem habilidades e competências nas organizações públicas (capacitados os servidores públicos) ou sociedade (treinamentos sobre assuntos específicos).
Desafio.	Realizam competições que promovam ideias inovadoras no setor público.
Design.	Com base nos problemas desenvolvem soluções como produtos, novos serviços ou ações que visam resolver de forma inovadora os problemas tanto internos quanto externos.
Experimentação.	Realizam testes nos produtos e serviços desenvolvidos.
Implementação/Avaliação.	Realizam implementam e avaliam os produtos ou serviços desenvolvidos.

Fonte: Elaboração própria

Os laboratórios de inovação no setor público abrem espaços para que as pessoas possam agir de modo diferente do habitual, sendo um ambiente de discussões sobre o funcionamento do sistema dominante, propiciando um movimento de mudanças na cultura organizacional, com a participação dos cidadãos e servidores na elaboração de propostas de solução para os problemas públicos, o que permite tomar decisões inteligentes (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018). Nesse sentido, Werneck *et al.* (2020) apontam que com uma abordagem heurística, multidisciplinar e com a distância do que é convencional, os laboratórios conquistaram um espaço de mudanças ainda não encontrados anteriormente em ambientes das burocracias governamentais.

Outro modelo de laboratórios existente são os *livings labs* (laboratórios vivos). De acordo com Schuurman e Tõnurist (2016), os *livings labs* são organização voltadas para a prática que buscam promover inovações abertas, colaborativas em ambientes do cotidiano. Dessa forma, os *livings labs* são considerados um fenômeno multidisciplinar que enfrentam

alguns desafios como a governança, eficiência, recrutamento de usuários, sustentabilidade e resultados imprevisíveis (HOSSAIN; LEMINEN; WESTERLUND, 2019).

Schuurman e Tõnurist (2016) apresentam algumas diferenças entre os *livings labs* e os laboratórios de inovação no setor público que é o foco deste estudo. Essa comparação é apresentada no Quadro 6, a seguir.

**Quadro 6:** Comparação das características principais de laboratórios de inovação e laboratórios vivos.

<b>Laboratório de inovação</b>	<b>Laboratórios vivos</b>
Foco na Ideação e Experimentação “Rápida e Suja”.	Foco no desenvolvimento da inovação e experimentação da vida real.
Equipe multidisciplinar.	Organização de várias partes interessadas.
Potencialmente centrado no cidadão.	A priori centrado no usuário.
Projetos de inovação do setor público.	Inovação do setor público e projetos privados.
Mais ágil e volátil devido à sua pequenez e relativa independência.	Mais formal no nível organizacional devido a parcerias com várias partes interessadas.
Foco na definição de problemas e ideias.	Foco na metodologia e geração de conhecimento.

Fonte: Schuurman; Tõnurist (2016) tradução nossa.

Os laboratórios vivos têm buscado adaptar alguns dos seus projetos para o contexto da pandemia do COVID-19, sendo considerado um espaço de solidariedade democrática (EMMENDOERFER, 2020).

Dentre os elementos para que os laboratórios de inovação buscam para inovar é a coprodução e cocriação. Entende-se como coprodução como uma estratégia para a criação de produtos públicos que envolvem diferentes atores como o Estado, cidadãos, entidades públicas, privadas que compartilham de modo comum poderes e responsabilidades (SALM, 2014). Desse modo, Tamura *et al.* (2017, p.78) definem a coprodução como o “[...] estabelecimento de parcerias para provisão do bem público”. Assim, de acordo com Sano (2020), a coprodução tem uma perspectiva de inovação aberta, com a participação de servidores públicos, especialistas, sociedade civil e o setor privado.

A cocriação é entendida como “[...] à geração coletiva de possibilidades, garantindo a participação de múltiplos atores” (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALISE, 2019). Assim, Almeida e Fazio (2020) apontam que a cocriação é o fazer junto, seja com outros servidores ou com o cidadão que é um usuário de um serviço público.

Nesse sentido, os i-Labs passam a ser um *hub* de inovação no setor público, sendo um dos elementos do ecossistema de inovação (CRIADO; ROJAS-MARTIN; SILVAN, 2017; ISIDRO, 2018; SANO, 2020; WERNECK, 2020), que permite a construção de projetos colaborativos por meio da inovação aberta, que ocorre por meio do compartilhamento de

conhecimento, redes de contatos e orientações, sendo um importante espaço para os acadêmicos, profissionais que atuam no setor público (CRIADO; ROJAS-MARTIN; SILVAN, 2017). Assim, os laboratórios passam a ser um catalisador de ideias e experiências que estimulam o empreendedorismo e a criatividade (FRAGELLI *et al.*, 2019).

Os laboratórios de inovação por meio do incentivo a participação das equipes de instituições, desenvolvem a capacidade de autonomia para futuros projetos (FERRAREZI *et al.*, 2019).

Os recursos para o desenvolvimento dos laboratórios são oriundos de patrocínio político ou a obtenção externa de recursos financeiros e humanos, o que pode influenciar na legitimidade interna e na execução das atividades (SWIATEK, 2019).

A experimentação é entendida como a capacidade de testar ideias e hipóteses (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALISE, 2019; FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018) que busca verificar como uma proposta se comporta em uma determinada realidade (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018) o que por sua vez, gerar aprendizados (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALISE, 2019; FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018). Dessa forma, Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019) afirmam que é necessário compreender o erro como um aprendizado e não como algo a ser evitado ou camuflado. Assim, os laboratórios, por adotarem a experimentação, fomentam uma cultura em que o erro não é visto como um fator de punição e, sim de aprendizados que pode promover novas soluções (SANO, 2020).

Os laboratórios de inovação em governo também enfrentam alguns desafios como baixos orçamentos, que podem ser captados de modo interno e/ou externo (SCHUURMAN; TÕRIST, 2016; SWIATEK, 2019). Contudo, para captar de modo externo é necessária autonomia (SCHUURMAN; TÕNURIST, 2016). Outra questão é que os laboratórios de inovação possuem uma alta mortalidade, por conta das mudanças rápidas das tecnologias, para que este sobreviva é necessário que tenha autonomia na seleção dos projetos e que possam evoluir suas capacidades de inovação (TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Outros desafios são apontados por Assis e Caliman, (2017) que são as dificuldades de recursos internos, sejam eles materiais ou financeiros, resistência a mudanças dos servidores, necessidade de sensibilizar a alta gestão para estimular os servidores a participar de atividades para além de sua rotina e a falta de estrutura adequada para a inovação, como bloqueio das redes sociais, navegabilidade da *internet* e outros.

Sano (2020) aponta cinco categorias de desafios dos laboratórios de inovação que são:  
a) desafios de laboratórios que compreende a explicação quanto ao funcionamento,

credibilidade, desconhecimento quanto à abordagem do laboratório, visibilidade nas ações e o desconhecimento do processo de cocriação; b) desafios de estrutura que é formado pelo tamanho da equipe, ausência de estrutura própria, orçamentos restritos e as dificuldades quanto à captação de recursos; c) desafio de resistência interna que envolve as mudanças e pouca tolerância ao erro; d) desafio de explicar como funciona o processo de inovação, desconhecimento sobre a inovação no setor público, ausência de incentivos e a promoção de escala para a inovação sistêmica e; e) desafios políticos que compreendem as mudanças de troca de gestão e o entendimento dos superiores quanto ao valor dos laboratórios de inovação em governo.

Apesar dos desafios enfrentados pelos laboratórios de inovação, este tem sido um importante motor e/ou elemento da inovação no setor público, promovendo novas competências e soluções para os problemas públicos, considerada por Isidro (2018) uma das principais estratégias adotadas no Brasil para inovar.

Diante do exposto, acredita-se que o laboratório de inovação possa promover o empreendedorismo no setor público (EMMENDOERFER, 2019; FRAGELLI *et al.*, 2019). Desse modo, para uma melhor compreensão de quem são estes empreendedores, a seguir será abordado alguns tópicos sobre este tema.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, versaremos sobre os objetivos, sistematização, a população, a amostra, formas de tratamentos dos dados, limites, *lôcus* da pesquisa e o perfil dos participantes.

#### 3.1 Quanto aos objetivos

Para responder à questão de pesquisa – Qual a relação entre características intraempreendedoras e resultados de laboratórios de inovação no setor público em nível municipal? –, optou-se por realizar um estudo de caso sendo exploratório e descritivo. Os estudos de caso são experiências vivenciadas por indivíduos em organizações públicas ou privadas que são transmitidas por meio de pesquisas científicas detalhadas.

Nesse entendimento, os estudos de caso buscam investigar um fenômeno com profundidade (VERGARA, 2009; YIN, 2010). Optou-se por realizar um estudo de caso único, por se tratar de um espaço de experimentação em governo, em nível municipal considerado consolidado, diante das experiências existentes no Brasil. Assim, busca-se compreender o contexto do laboratório de inovação em governo (011).lab da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo. Outro motivo que nos fez escolher esse *locus* é que ainda não existem pesquisas voltadas para o empreendedorismo no setor público no contexto dos laboratórios de inovação em nível municipal.

A pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizar o pesquisador com o problema e aproximar aspectos relativos aos fatos ou fenômenos estudados (GIL, 2010). Nesta etapa, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre inovação e empreendedorismo no setor público, em livros, revistas científicas, dissertações e teses com a finalidade de buscar evidências teóricas sobre os laboratórios de inovação em governo e o intraempreendedorismo no setor público.

Outra forma de realizar a pesquisa exploratória foi por meio de documentos públicos disponibilizados na *internet* como o Plano de Governo do Prefeito João Doria e Vice Bruno Covas registrado no Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o Projeto de Lei n.º 7.843 de 2017, Decreto n.º 57.411 de setembro de 2018 e o Decreto n.º 59.336 de 7 de abril de 2020, ambos da Prefeitura de São Paulo, além de visitas no site do (011).lab <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/>, a conta no Twitter @011labSP e a página da Secretaria de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo no Facebook.

Estas plataformas digitais nos permitiram acompanhar alguns resultados dos trabalhos e a divulgação de eventos que estavam sendo executados pelo (011).lab como o Encontro Internacional de Inovação em Governo que foi realizado no período de 7 a 9 de agosto de 2019. No âmbito desta atividade, foi possível conhecer um pouco mais sobre os laboratórios de inovação por meio das oficinas, palestras e contatos realizados com os participantes *in loco* que eram pesquisadores, servidores públicos e representantes de outros laboratórios e experiências em governos nacionais e internacionais como o GNova, Laboratório de Inovação em Serviços Público de Bogotá e o Laboratório Nacional de Inovação da Costa Rica, além do contato inicial com a equipe do (011).lab.

Outro evento que permitiu o contato e a conhecer melhor o (011).lab foi o Portas Abertas que ocorreu no dia 02 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo, que teve como proposta uma conversa informal sobre o histórico, estrutura, projetos, metodologia de trabalho, parcerias e captação de recursos. Esta atividade ocorreu na sede do (011).lab e participaram servidores públicos e pesquisadores interessados nessa temática. Estes eventos permitiram a exploração sobre o (011).lab que ocorreu por meio de participação em palestras e rodas de conversas, o que ajudou a compreender o contexto do (011).lab.

. A pesquisa descritiva permitiu retratar de modo breve o histórico do (011).lab e os seus principais resultados, o que proporcionou identificar o desenvolvimento de características comportamentais intraempreendedoras por meio dos projetos. Além disso, tendo como base os relatos dos participantes da pesquisa, foi evidenciado os projetos que são considerados importantes para os participantes da pesquisa, o que permitiu fazer uma relação entre as características comportamentais intraempreendedoras e as inovações produzidas pelo (011).lab. Gil (2010, p. 27) aponta que “A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois permite retratar de forma semelhante e com profundidade a realidade estudada (TRIVIÑOS, 1987).

### **3.2 Sistematização do estudo**

Para analisar o intraempreendedor no setor público no contexto dos laboratórios de inovação, optou-se por realizar um estudo com abordagem mista (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). Os autores anteriores afirmam que as utilizações de múltiplos métodos de pesquisa possibilitam “[...] novos horizontes para sua compreensão” (VIEIRA; ZOUAIN, 2005, p. 14).

A abordagem qualitativa permite considerar a subjetividade do sujeito (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010; VIEIRA; ZOUAIN, 2005). Com emprego da abordagem qualitativa, foi possível obter informações sobre o contexto (laboratório de inovação) e o sujeito (membros do laboratório de inovação), o que permitiu a compreensão do ambiente, valores e outras características que não é possível observar somente com a utilização de dados estatísticos, o que exigiu do pesquisador um trabalho intensivo de campo, como apontado por Prodanov e Freitas (2013). Ressalta-se que esta abordagem foi a que mais predominou neste estudo.

Como técnica de coleta de dados qualitativo, foram aplicadas entrevistas com roteiro semiestruturada que de acordo com Alberti (2005) tem a função de orientar o pesquisador. O roteiro de entrevista são apresentados nos apêndices C e D.

Outra técnica de coleta de dados qualitativa utilizada nesta pesquisa, para atingir o primeiro e o segundo objetivo específico neste estudo, foi a pesquisa documental. Os documentos públicos analisados tratam-se de portarias de criação e regulamentação das atividades da Secretaria de Inovação e Tecnologia da Cidade de São Paulo (Decreto n.º 57.411 13 de setembro de 2018 e o Decreto n.º 59.336 de 7 de abril de 2020), Plano de Governo do candidato a Prefeito João Doria, Guias do CopiCola que estão disponíveis no site <https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/>, informações no site do (011).lab <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/>, Twitter @011labSP e a coleção de publicações do (011).lab disponível no repositório da ENAP <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5214>. Os documentos privados foram solicitados ao (011).lab por e-mail por conta da pandemia do COVID-19. Os documentos tratam-se do quantitativo de projetos realizados pelo laboratório, os relatórios internos de projetos mais apontados pelos participantes e as matrizes de valores, esta última está no anexo D.

A abordagem quantitativa é utilizada quando os estudos podem ser transformados em números, permitindo a classificação e análise, por meio da utilização da estatística. De acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26,) na abordagem quantitativa são utilizadas técnicas como “[...] percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão”. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas, tendo como base questões socioeconômicas (gênero, renda, escolaridade, idade, estado civil, nível de instrução, cargo, tempo de serviço público, atuação anterior) e o modelo CEI. Para análise dos dados, foi aplicado medidas centrais que são de acordo com Hoffmann (2006) um conjunto de dados que apresenta os valores que

se agrupam as observações. Dessa forma utilizou-se as médias, somas e porcentagem na análise dos dados.

As questões apresentadas pelo modelo *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) foram traduzidas por Inácio Júnior (2002) e adaptada ao setor público por Silva (2017) e Silva *et al.* (2018). Contudo, em teste do modelo no GNova, observou-se a necessidade de algumas adaptações no modelo. Dessa forma, foram consultados alguns especialistas da área de empreendedorismo no setor público para auxiliar nos ajustes das afirmações.

O quadro 7, apresenta as questões traduzidas por Inácio Júnior (2002) e as questões modificadas neste estudo.

**Quadro 7:** *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) adaptada pelo autor.

	<b>Afirmções Modificadas</b>	<b>Afirmções apresentadas por Silva (2017) e Silva <i>et al.</i> (2018)</b>	<b>Afirmções traduzidas por Inácio Junior (2002)</b>
1	Objetivos por escritos são cruciais nesse ambiente de trabalho. * <sup>2</sup>	Objetivos por escritos nesta instituição são cruciais.	Objetivos por escrito para este negócio são cruciais.
	É suficiente saber a direção geral em que você está indo.	É suficiente saber a direção geral em que você está indo.	É suficiente saber a direção geral em que você está indo.
2	Aplico mais minhas habilidades em meu ambiente de trabalho.*	Considero-me uma pessoa habilidosa.	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa.
	Aplico mais minha criatividade em meu ambiente de trabalho.*	Considero-me uma pessoa criativa.	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa.
3	Eu não teria ingressado neste ambiente de trabalho, caso não tivesse a certeza que seria bem-sucedido. *	Eu não teria ingressado nesta instituição se eu não tivesse a certeza de que seria bem-sucedido.	Eu não teria iniciado este negócio se eu não tivesse certeza de que seria bem-sucedido.
	Eu não tenho certeza se serei bem-sucedido nesse ambiente de trabalho. *	Eu não tenho certeza se serei bem-sucedido nesta instituição.	Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não.
4	Meu principal propósito nesse ambiente de trabalho é fazer com que se consiga atingir os objetivos organizacionais. *	Eu desejo que esta instituição atinja suas metas e objetivos.	Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso.
	Meu principal propósito nesse ambiente de trabalho é garantir recursos financeiros para mim e/ou para meus familiares.*	O meu real propósito nesta instituição é dar suporte a minha família.	O real propósito deste negócio é dar suporte a minha família.
5	A coisa mais importante que eu faço nesse ambiente de trabalho é planejar. *	Minha principal tarefa nesta instituição é planejar.	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.
	A coisa mais importante que eu faço nesse ambiente de trabalho é executar ou gerir as atividades previamente planejadas*	Sou mais importante no gerenciamento do dia a dia nesta instituição.	Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio.
	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.	Eu procuro abordar as situações sob uma perspectiva otimista.	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.

\*Representam afirmações que foram adaptadas a partir dos estudos de Inácio Junior (2002), Silva (2017) e Silva *et al.* (2018).

(continua)

6	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.	Eu procuro abordar as situações sob uma perspectiva analítica.	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.
7	Meu principal objetivo nesse ambiente de trabalho é permanecer nela. *	Meu principal objetivo nesta instituição é tão somente de permanecer nela.	Meu objetivo primário neste negócio é sobreviver.
	Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.	Eu não descansarei até que atinjamos as metas definidas.	Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.
8	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo.	Para ser efetivo, um plano deve ser formalizado.	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo.
	Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente.	Para ser efetivo, um plano informal é suficiente.	Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente.
9	Eu gasto muito tempo com neste ambiente de trabalho. *	Eu gasto muito tempo com esta instituição.	Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio.
	Eu divido meu tempo entre as minhas atividades nesse ambiente de trabalho, família e amigos. *	Eu divido meu tempo entre esta instituição, família e amigos.	Eu divido meu tempo entre este negócio, família e amigos.
10	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.	Eu planejo com o coração.	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.
	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.	Eu planejo com a razão.	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.
11	Minhas prioridades incluem coisas externas as atividades realizadas no meu ambiente de trabalho *	Minhas prioridades estão além desta instituição.	Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora este negócio.
	Este ambiente de trabalho é uma das coisas mais importantes em minha vida.*	Uma das coisas mais importantes em minha vida é esta instituição.	Uma das coisas mais importantes em minha vida é este negócio.
12	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.
	Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.	Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.	Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.
13	As pessoas que trabalham comigo são dedicadas. *	As pessoas que trabalham para mim são dedicadas.	As pessoas que trabalham para mim trabalham duro.
	As pessoas que trabalham comigo gostam de mim.*	As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.	As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.
14	Eu anseio pelo dia em que as atividades desenvolvidas por este ambiente de trabalho, seja algo simples. *	Eu anseio pelo dia em que gerenciar nesta instituição seja algo simples.	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio seja simples.
	Se as atividades ficarem muito simples, eu buscarei outro ambiente de trabalho. *	Se gerenciar nesta instituição ficar muito simples, eu buscarei outra instituição	Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio.
15	Eu penso que eu sou uma pessoa prática.	Sou uma pessoa prática	Eu penso que eu sou uma pessoa prática.
	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	Sou uma pessoa teórica	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.
16	O desafio de ser bem-sucedido é tão importante quanto recompensa financeira.*	Ser bem-sucedido é tão importante quanto o dinheiro.	O desafio de ser bem-sucedido é tão importante quanto o dinheiro.
	A recompensa financeira que vem com o sucesso é a coisa mais importante.*	O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.	O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.
	Eu sempre procuro novos métodos de realizar as atividades na organização em que atuo. *	Eu sempre procuro por novas maneiras de fazer as coisas.	Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer as coisas.

(continuação)

17	Eu procuro estabelecer procedimentos rotineiros para que as atividades sejam realizadas de modo certo.*	Eu procuro estabelecer procedimentos rotineiros para que as atividades sejam feitas corretamente.	Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.
18	Eu penso que é importante ser otimista.	É importante ser otimista.	Eu penso que é importante ser otimista.
	Eu penso que é importante ser lógico.	É importante ser lógico.	Eu penso que é importante ser lógico.
19	Considero que os procedimentos devem ser padronizados.*	Considero que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.
	Eu aprecio o desafio de inventar/incrementar mais do que qualquer outra coisa.*	Aprecio o desafio de inventar/incrementar mais do que qualquer outra coisa.	Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.
20	Eu gasto tanto tempo planejando quanto executando as atividades neste ambiente de trabalho.*	Eu gasto a maior parte do tempo planejando nesta instituição.	Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando este negócio.
	Eu gasto a maior parte do meu tempo executando as atividades neste ambiente de trabalho.*	Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando nesta instituição.	Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando este negócio.
21	Eu tenho percebido que as atividades realizadas neste ambiente de trabalho frequentemente são rotineiras.*	Eu tenho percebido que gerenciar cai na rotina.	Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina.
	Eu tenho percebido que as atividades realizadas neste ambiente de trabalho não são rotineiras.*	Considero que gerenciar nesta instituição não é Rotina.	Nada sobre gerenciar este negócio é sempre rotina.
22	Eu prefiro trabalhar com pessoas que são realistas.	Eu prefiro pessoas que são realistas.	Eu prefiro pessoas que são realistas.
	Eu prefiro trabalhar com pessoas que são imaginativas.	Eu prefiro pessoas que são idealizadoras.	Eu prefiro pessoas que são imaginativas
23	No ambiente de trabalho, o que o diferencia é a atitude das pessoas.*	Nas Prefeituras, o que as diferencia é a atitude do gestor.	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.
	Acredito que executamos algumas ações melhores que outros ambientes de trabalho.*	Executamos algumas ações melhor do que outras prefeituras.	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes.
24	Meus objetivos pessoais giram em torno deste ambiente de trabalho.*	Meus objetivos pessoais giram em torno desta Instituição.	Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.
	Minha vida está além deste ambiente de trabalho, com minha família e amigos.*	Minha vida está além desta instituição, com minha família e amigos.	Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.
25	Eu adoro a ideia tentar ser mais eficiente que as outros ambientes de trabalho.*	Eu adoro a ideia de ser mais eficiente que as outras prefeituras	Eu adoro a ideia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.
	Se houver muitas mudanças nos serviços públicos, podemos confundir os cidadãos beneficiários.*	Se houver muitas mudanças nas ações implementadas, podemos confundir os Cidadãos – Clientes.	Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.
26	Acredito que a melhor abordagem institucional é evitar o risco tanto quanto possível.*	A melhor abordagem institucional é evitar o risco tanto quanto possível.	A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.
	Para ser efetivo temos que assumir alguns riscos.*	Se você deseja ser mais efetivo tem que assumir alguns riscos.	Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.
	Eu evito a ideia de compartilhamento de recursos no trabalho.*	Eu não gosto da ideia de realizar financiamentos.	Eu odeio a ideia de pegar dinheiro emprestado.

(conclusão)

27	O compartilhamento de recursos é apenas mais uma decisão a ser tomada.*	Financiamento é tão somente apenas mais uma decisão de gestão.	Empréstimo é somente outra decisão de negócios.
28	Somente a qualidade dos serviços públicos prestados não é suficiente. É necessário garantir uma boa imagem do ambiente de trabalho.*	Qualidade e serviços não são suficientes, pois o que importa é uma boa imagem.	Qualidade e serviços não são suficientes. Você tem que ter uma boa imagem.
	Um serviço justo e de boa qualidade é tudo o que qualquer cidadão deseja.*	Um serviço justo e de boa qualidade é tudo o que qualquer cidadão - cliente deseja	Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja.
29	As pessoas pensam em mim como um servidor dedicado.*	As pessoas me veem como um servidor dedicado.	As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.
	As pessoas me enxergam como alguém fácil de relacionar.*	As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.	As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.
30	As atividades realizadas por este ambiente de trabalho são relativamente seguras.*	As ações desta instituição são relativamente seguras.	Os únicos empreendimentos que este negócio faz são aqueles relativamente seguros.
	Para que o ambiente de trabalho seja reconhecido e se desenvolva é necessário assumir alguns riscos.*	Para esta instituição desenvolver e ter sustentabilidade, ela deve assumir alguns riscos	Se você quer que este negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.
31	No serviço público sinto segurança para realizar minhas atividades profissionais por conta da estabilidade.*	O serviço público me proporciona segurança no desempenho de minhas atividades profissionais.	A coisa que eu mais sinto falta em trabalhar para alguém é a segurança.
	Acredito que no setor privado teria maior segurança para realizar minhas atividades, mesmo que não tivesse estabilidade.*	Eu trabalharia em empresas privadas ainda que elas não me proporcionassem segurança.	Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.
32	Eu me preocupo com os direitos e a segurança das pessoas que trabalham comigo.*	Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus direitos e sua segurança.	Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham para mim.
	Eu me preocupo com os sentimentos e o relacionamento interpessoal das pessoas que trabalham comigo.*	Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus sentimentos e o relacionamento interpessoal.	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.
33	É mais importante ver possibilidades nas situações que ocorrem nesse ambiente de trabalho.*	Considero mais importante ver possibilidades nas situações.	É mais importante ver possibilidades nas situações.
	É mais importante ver as coisas das maneiras que elas são nesse ambiente de trabalho.*	O mais importante para mim é ver as coisas da maneira como elas são.	É mais importante ver as coisas das maneiras que elas são.

Fonte: Silva (2017) adaptado pelo autor

As modificações apresentadas no Quadro 4, ocorrem no sentido do contexto e semântico. No total, foram 27 afirmações modificadas para o contexto dos laboratórios de inovação no setor público.

A escolha do modelo CEI para ser aplicada a este estudo foi motivada pela sua consolidação no contexto internacional e permite que o participante da pesquisa tenha uma posição sólida sobre uma determinada questão.

A seguir no Quadro 8, é apresentado a sistematização deste estudo, expondo os objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados.

**Quadro 8:** Instrumentos para a coleta de dados.

Objetivos específicos	Instrumentos de Coleta de Dados
(OE1) Descrever as características intraempreendedoras empregadas no processo de criação e implementação do laboratório de inovação (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo.	<p>- <b>Roteiro de Entrevista Semiestruturado.</b> Nesta primeira etapa, foi realizada somente com os membros fundadores do (011).lab que estavam atuando no laboratório durante o processo de pesquisa. Buscou-se compreender os motivos, instância de autorização, fontes de inspiração, pessoas e/ou organizações e características comportamental empreendedoras consideradas importantes que auxiliaram na implementação do laboratório.</p> <p>- <b>Pesquisa documental.</b> Foi utilizado nesta etapa documentos públicos como leis, portaria e decretos, assim como informações das redes sociais para compreender os fatos motivadores para a criação do (011).lab.</p>
(OE2) Caracterizar os resultados gerados pelo (011).lab.	<p>- <b>Roteiro de Entrevista Semiestruturado.</b> Nesta segunda etapa, foi realizada com todos os membros do (011).lab, incluindo os fundadores. Buscou-se compreender o conceito de inovação, elementos da inovação, formas de realização dos projetos, resultados (produtos, serviços e processos) e os principais desafios enfrentados.</p> <p>- <b>Pesquisa documental.</b> Foi utilizado nesta etapa documentos públicos como redes sociais, sites do (011).lab e dos parceiros e relatórios fornecidos pelo (011).lab.</p>
(OE3) Verificar as características intraempreendedoras empregadas no alcance dos resultados identificados no (011).lab.	<p><b>Roteiro de Entrevista Semiestruturada.</b> Nesta terceira etapa, foi realizada com todos da equipe (011).lab, incluindo os fundadores e pós – fundação. Buscou-se compreender as características comportamentais empreendedoras desenvolvidas e utilizadas nos projetos realizado pela equipe do (011).lab. Além disso, foi evidenciado quais os estímulos para participação dos projetos de inovação e quais comportamentos essenciais para um bom desempenho em um laboratório.</p> <p><b>Questionário Estruturado.</b> Foi aplicado o modelo CEI, por meio de um questionário eletrônico por meio do Google forms, que buscou identificar algumas características comportamentais empreendedoras como traços de personalidade, postura estratégica, propensão à inovação e ao risco, além de permitir identificar o nível de empreendedorismo dos participantes do (011).lab.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir é apresentado a aplicação da coleta de dados, tendo como base os objetivos específicos e os instrumentos apontado anteriormente no Quadro 8 quanto à coleta de dados.

Para que os instrumentos de pesquisa conseguissem atender os objetivos deste estudo, foram realizados dois pré-testes no Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública (GNova/ENAP) localizado em Brasília (DF). O primeiro instrumento testado foi o roteiro de entrevista nos dias 09 e 10 de setembro e o questionário nos dias 18 e 19 de novembro de 2019. O GNova foi eleito como um local para os testes dos instrumentos de pesquisa em especial do roteiro de entrevista e do questionário, por ser o primeiro laboratório de Governo no nível federal no Brasil, conseqüentemente sua equipe possui diferentes perspectivas sobre a inovação no setor público.

Como já mencionado, o primeiro contato com a equipe do (011).lab, ocorreu no Encontro Internacional de Inovação em Governo, onde foi cogitado a possibilidade de realização desta pesquisa, que posteriormente foi formalizada por meio do envio de um e-mail aos coordenadores. A confirmação do (011).lab como *lócus* deste estudo ocorreu no evento Portas Abertas, promovido pelo próprio laboratório no dia 02 de outubro de 2019, como apontado na carta de aceite (anexo A).

No dia 17 de dezembro de 2019, este projeto de dissertação foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa (UFV) conforme o CAAE: 25801719.7.0000.5153 e parecer 3.776.598 em anexo (B).

Na segunda quinzena de janeiro de 2020, foi realizado o contato com os coordenadores do (011).lab, no qual foi acordado um cronograma de atividades de pesquisa que estavam programadas para o período de 09 a 13 de março de 2020. Contudo, em paralelo ao planejamento da pesquisa, estava se propagando no contexto mundial um coronavírus denominado SARS-CoV-2, que ficou conhecida como Covid-19. Este vírus foi diagnosticado no dia 31 de dezembro de 2019 na China e no dia 26 de fevereiro de 2020 o Brasil registrou o primeiro caso que foi na cidade de São Paulo (BRASIL, 2020).

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou estado de pandemia. Ressalta-se que no Brasil no dia 06 de fevereiro o Governo Federal promulgou a Lei nº 13.979 que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus e no dia 11 de março foi publicada a Portaria nº 356 do Ministério da Saúde que dispõe sobre a regulamentação e operacionalização da citada anteriormente, que inclui a necessidade de quarentena e isolamento social. Conseqüentemente, muitas cidades por meio de decreto realizaram o fechamento dos comércios e a suspensão dos transportes intermunicipais, incluindo a cidade de Viçosa (MG), onde é a sede do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Federal de Viçosa (PPGADM/UFV).

Com a necessidade de isolamento social por conta do risco de contaminação e visando a garantir a segurança e a saúde dos participantes da pesquisa e do pesquisador, foi realizado o redesenho quanto à aplicação da pesquisa, sendo necessária a utilização das tecnologias digitais síncronas e assíncronas. A primeira, envolve a interação instantânea entre o pesquisador e os participantes da pesquisa. Assim neste estudo, as tecnologias de comunicação síncronas foram utilizadas na aplicação das entrevistas que ocorreram por meio da interação virtual por meio dos *softwares* Skype®, Google Hangouts® e Whatsapp®. O primeiro foi utilizado com dois participantes da pesquisa, o segundo com dez participantes e o terceiro com apenas um. As entrevistas feitas pelo Skype® foram gravadas pelo recurso do próprio programa.

Para as entrevistas realizadas pelo Google Hangouts® foi necessário outro *software* de apoio para gravação que foi o OBS Studio®. A participante que utilizou o Whatsapp® teve problemas técnicos com os dois primeiros *softwares*, sendo assim, foi acordado que as respostas das perguntas seriam gravadas por áudio.

Outro recurso digital utilizado foi Google Agenda®, para combinar um horário para a participação da entrevista e o recurso utilizado (Skype®, Google Hangouts® e Whatsapp®). No dia agendado, era enviado o Termo de Consentimento da Entrevista (TCLE) e o *link* da sala virtual quando realizado pelo Google Hangouts®.

As entrevistas iniciavam-se com apresentação do pesquisador, orientações gerais e agradecimento pela participação e a solicitação para gravação da entrevista. Após esta etapa, era realizado a entrevista conforme o roteiro que se encontra nos apêndices C e D.

No total, foram registradas 14 horas, 05 minutos e 47 segundos de gravação de entrevista, sendo a média de 46 minutos e 59 segundos por participantes. Os participantes da entrevista que foram considerados da equipe inicial do (011).lab pelo fato do roteiro de entrevista ser um pouco mais extenso, tiveram maior tempo de gravação.

As tecnologias de comunicação assíncronas não ocorrem de modo instantâneo e foi utilizada na aplicação do questionário por meio do Google Forms®. Os *links* com questionários com as perguntas socioeconômicas e com as afirmações do CEI, foram enviados para e-mails profissional dos participantes no dia 31 de março de 2020. A primeira participante da pesquisa respondeu no dia 31 de março de 2020 e o último dia 31 de maio de 2020. Durante esse período, foi enviado também o questionário para os *e-mails* particulares, pois alguns participantes da pesquisa relataram que estavam com problemas técnicos para acessar o e-mail profissional. O questionário enviado encontra-se no apêndice E.

Dessa forma, visando garantir a qualidade dos dados coletados, foi aplicada neste estudo a triangulação que permite ao pesquisador a utilização de pelo menos três técnicas ampliando

o universo informacional sobre o objeto pesquisado (MARCONDES; BRISOLA, 2014). Assim, a entrevista, questionário e a pesquisa documental permitiram confirmar os dados coletados.

### **3.3 Quanto à população e à amostra**

Os participantes da pesquisa são os servidores que fazem parte do (011).lab da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura Municipal de São Paulo. No total, foram 14 participantes, sendo três servidores de carreiras e onze comissionados. Neste caso, foi aplicado um censo que é entendido como a realização da pesquisa com toda a população (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ressalta-se que no processo de coleta de dados, três servidores saíram do laboratório, mas felizmente participaram do estudo.

Os participantes da pesquisa foram divididos em dois grupos, sendo o primeiro aqueles servidores (as) que atuam no laboratório desde a sua fundação. Este primeiro grupo, participaram 4 (quatro) servidores que nos permitiram conhecer o breve histórico do laboratório desde a idealização, implementação e as características empreendedoras empregadas nesse processo. Assim, esse primeiro grupo nos ajuda a compreender alguns aspectos apontados por Emmendoerfer (2019a) como as justificativas e as motivações no contexto do laboratório de inovação no setor público.

O segundo grupo é formado pelo primeiro grupo e mais os servidores que atuam no (011).lab. Neste segundo grupo são identificados os principais resultados do (011).lab e as características intraempreendedoras desenvolvidas e utilizadas na atuação neste espaço de inovação. Sendo assim, neste é possível compreender os aspectos apontados por Emmendoerfer (2019a) que são aplicações, facilitadores e inibidores da inovação.

### **3.4 Quanto à forma de tratamento dos dados e análise dos dados**

Quanto à forma de tratamento dos dados, as entrevistas foram transcritas no Google Documentos® e para isso foi utilizado o *software* Voicemeter® para tentar equalizar o som dos vídeos. Estes foram reproduzidos no *software* Reprodutor de Mídias VLC® versão 3.0.1.1 e as transcrições foram realizadas em três etapas, a saber:

1. Transcrição inicial: nesta etapa foi utilizado o recurso de digitação por voz do Google Documentos e com o auxílio do Reprodutor de Mídias VLC® versão 3.0.1.1. Os vídeos e o áudio das entrevistas foram reproduzidos na velocidade mais lenta (um pouco);
2. Verificação: nesta etapa foi reduzido a velocidade da reprodução do vídeo em 50% para ajustar e observar possíveis incongruências no texto em relação à língua portuguesa, ocultação e/ou diferenças entre os áudios dos vídeos e o texto transcrito no Google Documentos;
3. Consolidação: nesta etapa foi realizada a reavaliação das transcrições que ocorreu por meio da reprodução do vídeo e do texto transcrito.

Todas estas etapas de transcrição foram realizadas em 34 dias e posteriormente foram copiados para arquivos no Microsoft Word® para o processo de análise de conteúdo.

Com as entrevistas transcritas, iniciou-se a etapa de análise de conteúdo que se trata de “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2006, p. 98).

A autora anterior divide a análise de conteúdo em três etapas. A primeira etapa apontada por Bardin (2006) trata-se da pré-análise. Nesta etapa foi selecionado em uma pasta as transcrições e os documentos coletados em campo. Foi realizado uma leitura superficial, com a finalidade de identificar as categorias que foram estabelecidos modelos *a priori* com base no referencial teórico que é apresentado no apêndice A. Para isso, as entrevistas foram organizadas por participante de pesquisa, sendo que cada um em um arquivo no Microsoft Word®. Os documentos públicos em PDF (*Portable Document Format*) foram organizados por objetivos específicos.

Em conjunto com esta primeira etapa apontada por Bardin (2006), foi aplicado como técnica de confiabilidade de estudos qualitativos a triangulação de métodos, sendo que o primeiro processo apresentado por Marcondes e Brisola (2014) é o interpretativo, sendo as etapas formadas por: a) Transcrição dos dados: foi realizado a preparação dos dados empíricos levantados no campo por meio da transcrição de dados (entrevistas) e organização dos documentos. Nesta etapa, foram realizados marcação nos trechos de entrevistas e em parte dos documentos considerados relevantes; b) Avaliação dos dados: nesta etapa, buscou-se realizar uma pré-análise, onde foi retomado os objetivos específicos do estudo e as categorias de análises que foram estabelecidas de acordo com o referencial teórico e; c) elaboração de categorias de análise: nesta etapa foram verificados os dados coletados com as categorias de análise com o objetivo de identificar sustentáculos para as conclusões.

A segunda etapa apontada por Bardin (2006) é a exploração de material. Nesta etapa, foi realizada a leitura de modo aprofundado e completa das entrevistas e dos documentos coletados, buscando identificar as categorias de análises, subcategorias e as variáveis apontadas no apêndice A.

A terceira etapa que foi aplicada na análise de conteúdo foi o tratamento dos Resultados. Nesta etapa, foi realizada a categorização dos resultados tendo como base as variáveis, subcategorias e as categorias, assim como os objetivos específicos. Para uma melhor compreensão, nesta etapa também foi utilizada de modo complementar o *software* livre Iramuteq® versão 0.7 alfas 2, que permitiu gerar frequências de palavras, nuvens de palavras e relações de categorias, possibilitando um melhor entendimento da relação entre os laboratórios de inovação e as características intraempreendedoras no setor público.

Neste estudo, optou-se por utilizar as análises temáticas que de acordo com Bardin (2006, p. 77) permite a “[...] contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada”. Assim, tendo como base as categorias a *priori*, utilizou-se o processo de categorização caixa e gaveta. Dentro de cada categoria, existem subcategorias que permitem classificar de modo mais específico as unidades de registro. As categorias utilizadas neste estudo encontram-se no apêndice A.

Em complementação à segunda e à terceira etapa da análise de conteúdo apontado pela autora anterior, foi utilizado a segunda etapa da triangulação de métodos conforme apresentado por Marcondes e Brisola (2014). Esta etapa é denominada como processo interpretativo, no qual foi realizado as seguintes etapas: a) Leitura aprofundada: com a finalidade de compreender o contexto do laboratório estudado a fim de observar algumas particularidades e como esse ambiente de experimentação se integra em um conjunto de ações do município de São Paulo e, conseqüentemente, modifica o comportamento das pessoas. Desta forma, busca-se identificar os aspectos comum e distintos nas falas, documentos e questionários; b) Investigação ancorada no diálogo com os autores: nesta etapa foi realizada uma análise entre os autores (teoria) e os dados coletados (empírico) realizando uma análise teórico-empírico e; c) Macro Análise: nesta etapa buscou-se ir além das informações coletadas, buscando compreender as entrelinhas dos dados, verificando o contexto do laboratório por meio das redes sociais e também visitas realizadas.

Nesta etapa, foram confirmados alguns elementos (variáveis) e outros foram encontrados. Para isso, foi elaborado uma planilha no Microsoft Excel® onde permitiu de modo visual e quantitativo perceber estes elementos, sejam eles confirmados ou novos. Desta forma,

permitiu identificar o ponto de saturação em cada categoria como apontado por Falqueto e Hoffmann (2019).

Aplicou-se o terceiro processo de triangulação de métodos conforme apresentado por Marcondes e Brisola (2014) que é denominado como interpretativo, no qual realizou-se a construção síntese com base nos dados coletados (empíricos), discussão teórica (teoria) e análise de conjectura, o que permite uma análise local, mas também uma aproximação com a realidade mais ampla que é apresentada nos resultados deste estudo.

Para garantir o anonimato dos participantes da pesquisa, optou-se pela codificação. De acordo com Cooper e Schindler (2016) “A codificação envolve a atribuição de números ou outros símbolos para as respostas, de forma que elas possam ser agrupadas em um número limitado de classes ou categorias”. Neste caso, optou-se pela letra e número, sendo de P1 a P14, conforme o número de participantes da pesquisa.

Quanto aos dados quantitativos, após sua coleta, estes foram decompostos em planilhas no *software* Microsoft Excel®, onde foram organizados os dados referentes às questões sociodemográficas e do CEI. Posteriormente, no *software* SPSS® versão 20, as somas das afirmativas do CEI foram rotuladas de modo qualitativo (microempreendedor, empreendedor ou macroempreendedor) conforme as somas apontadas por Carland, Carland e Hoy (1992). Em seguida, foi realizada a exploração dos dados por meio da estatística descritivas, onde foi possível verificar as de frequência, mínimo, máximo e média dos dados.

Foram observados ainda os dados por categoria do CEI apresentadas anteriormente, Traços de Personalidade (TP), Propensão à Inovação (PI), Propensão aos Riscos (PR) e Postura Estratégica (PE) (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992; INÁCIO JÚNIOR, 2002; INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004; PITEIRA *et al.* 2018; SILVA, 2017; SILVA *et al.*, 2018).

Após as explorações dos dados quantitativos, optou-se por realizar uma análise de medidas de tendência central utilizando frequência, mínimo, máximo e média e porcentagem dos dados. Com base nos resultados estatísticos foram elaborados tabelas e gráficos para o melhor entendimento visual dos leitores deste estudo.

A média do *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) permitiu ainda comparar os resultados de outros estudos como de Silva (2017) e inferir se os membros do (011).lab são microempreendedor, empreendedor e macroempreendedor.

### 3.5 Limites da pesquisa

Os limitadores deste estudo são de ordem teórica e empírica. O primeiro ocorreu por existir poucos estudos sobre o empreendedorismo no setor público, o que de modo inicial dificultou o entendimento do conceito de intraempreendedorismo. Este conceito, é complexo e existem diferentes entendimentos, como apontado por Moraes *et al.* (2015). O mesmo ocorreu com o conceito de inovação e com o entendimento de laboratórios de inovação em governo, que ainda são incipientes no Brasil.

Quanto aos aspectos empíricos, pela mudança do contexto por conta da pandemia do COVID-19, a coleta de dados acabou levando mais tempo do que o esperado no cronograma inicial. Um exemplo seria o tempo de coleta de dados que inicialmente seriam de 4 dias em *locus*, no modo virtual demorou meses. Este fato se justifica pela necessidade de (re)adaptação do pesquisador e dos participantes da pesquisa que embora estejam em isolamento social, as atividades realizadas por eles no contexto do laboratório foram continuadas.

Na coleta de dados, foram algumas dificuldades quanto aos recursos tecnológicos, principalmente quanto à navegabilidade da *internet*, que em alguns momentos prejudicou o entendimento e também chegou a interromper a entrevista, sendo necessário a reconexão. A dificuldade da *internet*, no período da pesquisa prejudicou o acesso ao questionário por conta de sobrecarga na rede que houve no Brasil.

Outro ponto limitador foi o modelo CEI, pois não permitiu inferências estatísticas como a correlação de dados. Neste caso, acredita-se que é necessário que se tenha um número maior de amostras.

Por fim, este estudo por ter somente a visão da equipe do (011).lab acaba gerando uma perspectiva positivista e única do laboratório. Sendo necessário no futuro um estudo com os parceiros e cidadãos que fizeram parte dos projetos e/ou que utilizaram algum tipo de serviços e/ou produtos desenvolvidos com ou no (011).lab.

### 3.6 *Locus* de pesquisa

Esta pesquisa ocorreu no município de São Paulo (SP), localizado no sudoeste do Brasil. O município de São Paulo possui diferentes títulos, um deles é apresentado pelo ranking *Connected Smart Cities* como o 2º entre as cidades inteligentes, 4º em empreendedorismo, 5º como cidade tecnológica e inovadora, 13º em urbanismo e 29º em governança no Brasil (URBAN SYSTEMS, 2019).



Atualmente, a Prefeitura de São Paulo possui uma Controladoria Geral do Município e 26 secretarias que são: Secretaria do Governo Municipal (SGM); Secretaria Especial de Comunicação (SECOM); Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras (SIURB), Secretaria Especial de Relações Sociais (SMRS), Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPED), Secretaria Municipal da Saúde (SMS), Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB), Secretaria Municipal de Cultura (SMC), Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano (SMDU), Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC), Secretaria Municipal de Educação (SME), Secretaria Municipal de Esportes e Lazer (SEME), Secretaria Municipal da Fazenda (SF), Secretaria Municipal de Gestão (SG), Secretaria Municipal de Habitação (SEHAB), Secretaria Municipal de Licenciamento (SEL), Secretaria Municipal de Relações Internacionais (SMRIF), Secretaria Municipal de Segurança Urbana (SMSU), Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDDET), Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), Secretaria Municipal de Justiça (SMJ), Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes (SMT), Procuradoria Geral do Município (PGM), Secretaria Municipal da Casa Civil (SMCC) e a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT).

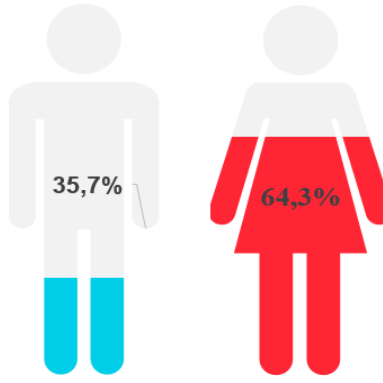
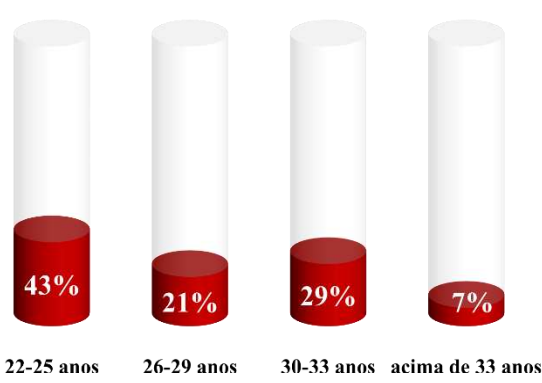
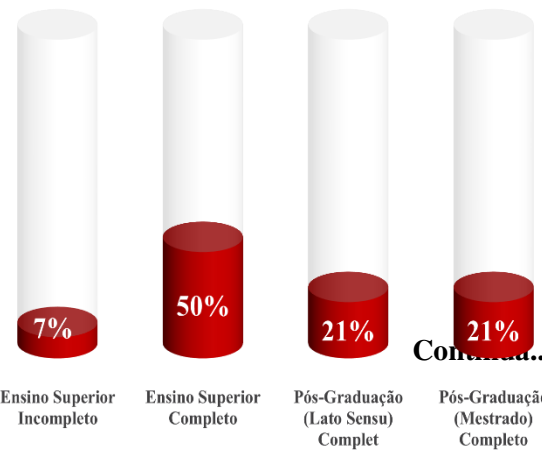
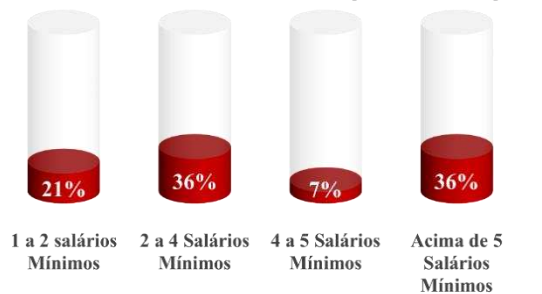
A SMIT possui dois laboratórios de inovação, sendo Mobilab+ e o (011).lab que é o laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo, este último como apontado anteriormente é o objeto desta pesquisa.

A escolha do (011).lab para a realização deste estudo justifica-se pelo fato de olhar para dentro do governo, diferente do Mobilab + que busca olhar para o ecossistema de inovação.

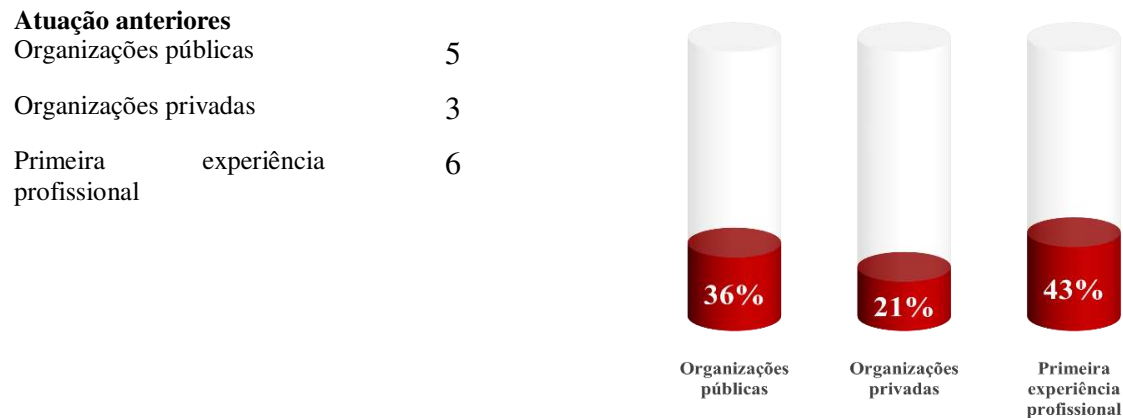
### **3.7 Perfil dos participantes da pesquisa**

O perfil sociodemográfico dos participante desta pesquisa compreende gênero, faixa etária, nível de escolaridade, faixa salarial, experiências profissionais e tempo de atuação anterior ao (011).lab. A seguir é apresentado o resumo do perfil sociodemográfico na Tabela 1.

**Tabela 1:** Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa.

<b>Categoria/Variáveis</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Gráficos</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	5	
Feminino	9	
<b>Faixa etária</b>		
22-25 anos	6	
26 – 29 anos	3	
30-33 anos	4	
Acima de 33 anos	1	
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Superior Incompleto	1	
Ensino Superior Completo	7	
Pós-Graduação (Lato Sensu) Completo	3	
Pós-Graduação (Mestrado) Completo	3	
<b>Faixa Salarial</b>		
1 a 2 salários mínimos	3	
2 a 4 salários mínimos	5	
4 a 5 salários mínimos	1	
Acima de 5 salários mínimos	5	

continua...



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao gênero, constatou-se que existe uma predominância feminina na equipe do (011).lab que também é expresso pelo participante PP13 “[...] mais mulheres do que homens, mas homens ficavam em cargo de decisão”. Esses cargos de decisão também estão sendo ocupados atualmente por mulheres, uma das participantes da pesquisa estava na função de coordenadora interina durante a aplicação da pesquisa.

Foi observado que o laboratório é um ambiente que está em constante mudança, o que gera oportunidades para sua equipe independente do gênero. O equilíbrio de gênero ocorre com a contratação de estagiários ou comissionados, quando alguém sai do laboratório, como apontado pelo participante PP09 “[...] quando alguém da equipe sai, a gente tenta manter um equilíbrio de gênero”.

Em relação à faixa etária se observa que a equipe é jovem. Esta característica da equipe do (011).lab é notada pelos parceiros de projetos, como apontado pelos participantes da pesquisa PP01 e PP12 a seguir: “Uma primeira característica é que as pessoas são muito jovens, por volta dos 22 a 25 acho que a maior parte da equipe está nesta faixa de idade”. (PP01) e “[...] todo mundo que faz projetos com a gente olha e fala nossa você é jovem, então sempre pontuam isso”. (PP12).

A equipe, por ser jovem, pode enfrentar alguns desafios como a falta de experiência e conflitos com outros servidores com mais experiências. Por outro lado, pode haver uma troca de experiências de vida e profissional. Além do mais, esses jovens podem ter mais energia para investir em solução de problemas públicos. Contudo, estes profissionais necessitam de acompanhamento e/ou supervisão de profissionais com mais experiência.

Na equipe do (011).lab existem pessoas de diferentes regiões do Brasil como Nordeste, Sudeste, Centro Oeste e do Sul. Essa observação é feita pelo participante PP01 “[...] pessoas nasceram em muitos estados e cidades diferentes, que eu acho que seja um ponto muito relevante para entender o potencial dessa equipe da Bahia, Minas, do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Paraíba, Brasília”. Essa regionalidade da equipe do laboratório também é percebida no sotaque dos participantes da pesquisa.

A diversidade regional da equipe do (011).lab é importante, pois cada localidade vivencia uma realidade que muitas das vezes precisa ser traduzida para a cidade de São Paulo, que é formada por pessoas que nasceram e/ou viveram em outros territórios. Assim, a regionalização da equipe do laboratório pode auxiliar na formação de diferentes percepções de soluções para os problemas públicos que existem na referida cidade, por meio das experiências vivenciadas nos territórios. Contudo, foi observado que não existem na equipe do (011).lab pessoas de origem do norte do país.

Quanto à escolaridade da equipe do (011).lab, a maioria possui o ensino superior completo. Dentre as áreas de formação, se encontram: Administração de Empresas, Administração Pública, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Políticas, Relações Internacionais, Design, Direito, Economia, Gestão de Políticas Públicas. Alguns participantes da pesquisa apresentam que possuem pós-graduação no nível de especialização e mestrado em políticas públicas. A formação dos participantes do (011).lab também é apontada pelos participantes da pesquisa PP01, PP09, PP13.

“[...] são pessoas que vêm de áreas muito diferentes, de atuação como economia, direito, administração pública, design, relação internacional”. (PP01)

“[...] tem a diversidade de cursos que as pessoas fazem e/ou fizeram que também eu acho que traz *background* diferente. A gente tem o pessoal de relações internacionais, de arquitetura de design de administração pública, jornalismo, letras, enfim a gente tenta trazer essa diversidade de informações”. (PP09)

“[...] pessoas mais de humanas, gente que vinha da área de gestão pública, ciências políticas, ciências sociais, tinham muitos de relações internacionais também, mas também tinha designer, arquitetos e advogados. A gente tentou em alguns momentos trazer um pessoal diversificado de neurociência, programação porque a riqueza do laboratório são os perfis técnicos, ou seja, essa diversidade de perfis”. (PP13)

Existe um quadro de formação multidisciplinar da equipe do (011).lab. Esse quadro plural presente neste contexto pode auxiliar na elaboração de propostas de solução de problemas públicos com a contribuição de diferentes áreas, o que pode resultar no teste de métodos distintos de experimentação e de capacidades. Além disso, pode promover uma troca de conhecimento entre os membros do laboratório, o que possibilita um ganho de conhecimento, que pode auxiliar nas atividades empreendedoras atuais e futuras.

Essa diversidade de perfis quanto à área de formação, também, foi evidenciada no processo de formação do laboratório. Dentre os perfis, existia na equipe uma antropóloga que foi fundamental para formar a cultura do laboratório voltado para o estímulo de comportamentos empreendedores por meio da autonomia.

Outro ponto importante mencionado, foi a participação em empresas juniores e intercâmbios que alguns membros do (011).lab estiveram no período de sua formação. Estas experiências complementares no âmbito acadêmico podem ajudar nas ações que são realizadas pelo laboratório de inovação, como apontado pelos participantes PP03 e PP13.

“[...] vem da empresa júnior da Getúlio Vargas, de administração pública e às vezes ela está em um projeto e ela consultou algum negócio que ela viu lá, que ela lembrou, testou, fez e isso é muito importante” (PP03).

“[...] tem muita gente que fez intercâmbio fora ou estudou fora” (PP13).

As experiências de participação em empresa júnior e/ou de intercâmbios internacionais são importantes para a formação profissional, que neste caso foi/ é refletida no contexto do (011).lab. As vivências nesses ambientes (empresa júnior e/ou de intercâmbios) podem refletir de diferentes formas no laboratório, seja por meio dos conhecimentos, experiências e/ou das relações construídas. Destaca-se a necessidade de investimentos de políticas de internacionalização das universidades públicas e, também, os incentivos aos movimentos de empresas juniores e/ou de experimentação no âmbito acadêmico.

Os maiores salários estão concentrados nos coordenadores e diretores (cargo de comando) e em um analista que é concursado. O participante PP02 aponta que “[...] os salários são bem abaixo comparado os salários de mercado”. Embora seja importante, o salário não é o principal motivador dos empreendedores no setor público (TEIXEIRA *et al.* 2019). Contudo, pode ser um fator de rotatividade e/ou de baixos rendimentos.

A maioria dos participantes da pesquisa afirma que são comissionados, o que representa 79% e os demais 21% são concursados. Os cargos comissionados podem trazer um nível de insegurança alta para a equipe, pois são mais sensíveis à perda do cargo do que os concursados, o que pode interferir nas ações dos empreendedores no setor público, em especial em ambientes de experimentação. Por outro lado, os cargos de comissão permitem que os processos seletivos sejam realizados de formas diferentes do que é habitual no setor público. Neste sentido, os entrevistados apontam que o processo de recrutamento e seleção no (011).lab é realizado por meio de competências e características específicas conforme a necessidade de atuação, como apontado pelos participantes da pesquisa PP04 e PP08, nos relatos a seguir .

“[...] nos processos de recrutamento e seleção eu uso a entrevista comportamental baseada em competência”. (PP04)

“[...]fui selecionada por essa competência porque já queriam que eu cuidasse disso”.  
(PP08)

Existe uma necessidade de um equilíbrio entre os cargos comissionados e concursados para garantir de certa forma a continuidade do espaço de experimentação em tempos de mudanças políticas, além de estimular o comportamento empreendedor em servidores públicos. No caso dos servidores públicos concursados, os laboratórios podem realizar um processo de recrutamento e seleção interna, o que pode motivar e valorizar empreendedores que atuam de forma isolada e que tenham ideias para solução de problemas e melhoria dos serviços públicos.

Quanto às experiências profissionais, os membros da equipe do (011).lab que participaram da pesquisa, 43% declararam ser sua primeira experiência profissional, sendo assim, iniciantes em suas carreiras. Contudo, mais da metade dos membros da equipe do (011).lab afirmam que possuem experiências profissionais nos setores público e privado. Presuma-se que os profissionais que tenham menos experiências podem aprender com os que possuem. Por outro lado, estes profissionais iniciantes também não chegam sendo uma tábula rasa<sup>3</sup>, eles carregam consigo um conjunto de conhecimentos acadêmicos e experiências de vida que podem contribuir com esses espaços de experimentação e solução de problemas públicos. Assim, os profissionais iniciantes também podem ensinar os profissionais com mais experiências e desse modo, pode ocorrer um movimento inverso de aprendizagem.

Os cargos dos participantes das entrevistas são distribuídos em: coordenação, diretor de métodos e competências para inovação, diretoria de inovação aberta, diretoria de parcerias, assessorias técnicas e analistas de programas e projetos de inovação. Além desses cargos, existe uma equipe de suporte que são formados por estagiários de diferentes instituições de ensino. O participante da pesquisa PP10 apresenta que existem “[...]13 cargos efetivos e contando que eu tenho dois coordenadores, mais 11 vagas de estágio”. Apesar de existir 24 vagas no (011).lab, os entrevistados consideram a equipe pequena frente à quantidade de projetos demandados. A dificuldade do tamanho da equipe é apontada por Sano (2020), como mencionado anteriormente.

Outro ponto observado quanto à equipe é a existência de alguns comissionados que foram estagiários. Assim, o (011).lab pode ser considerado como um espaço de treinamento, desenvolvimento de pessoas e de características comportamentais intraempreendedoras. O aprendizado tido neste ambiente pode ser levado para outros ambientes, seja público ou privado.

---

<sup>3</sup> A “tábula rasa” é definida por John Locke em 1690 no livro Ensaio sobre o entendimento humano, em que considera que as pessoas nascem sem conhecimentos e vão adquirindo conforme as experiências vivenciadas (LOCKE, 1997). Neste caso, este conceito se aplica no sentido contrário, em que as pessoas ao adentrarem nesses ambientes de experimentação possuem um conjunto de conhecimentos que devem ser considerados.

Além disso, este espaço pode direcionar o profissional iniciante em sua carreira, possibilitando novas oportunidades, na medida em que os projetos do (011).lab podem ter visibilidade para além do contexto da Prefeitura Municipal de São Paulo.

A seguir, serão abordados os resultados e análise dos dados coletados em campo. De modo específico, serão abordados quanto ao histórico, resultados e características empreendedoras empregadas e desenvolvidas no (011).lab.

## 4 BREVE HISTÓRICOS E AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS EMPREGADAS NA CRIAÇÃO DO (011).LAB

Neste capítulo são apresentados os resultados quanto ao conceito e breve histórico, desafios encontrados na implementação e as características comportamentais empreendedores empregados na criação do (011).lab.

### 4.1 Conceito e breve histórico do (011).lab

O (011).lab é o laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura Municipal de São Paulo que foi idealizado a partir de maio de 2017. O número ‘(011)’ se remete ao DDD (Discagem Direta à Distância) da cidade de São Paulo e o ‘lab’ se refere ao espaço de inovação que é o laboratório. Assim, o nome do laboratório se refere ao território que ele está localizado e o ambiente que é utilizado para realizar as inovações no setor público.

A seguir na Figura 5, apresenta a identidade visual do (011).lab.

**Figura 5:** Logomarca do (011).lab.



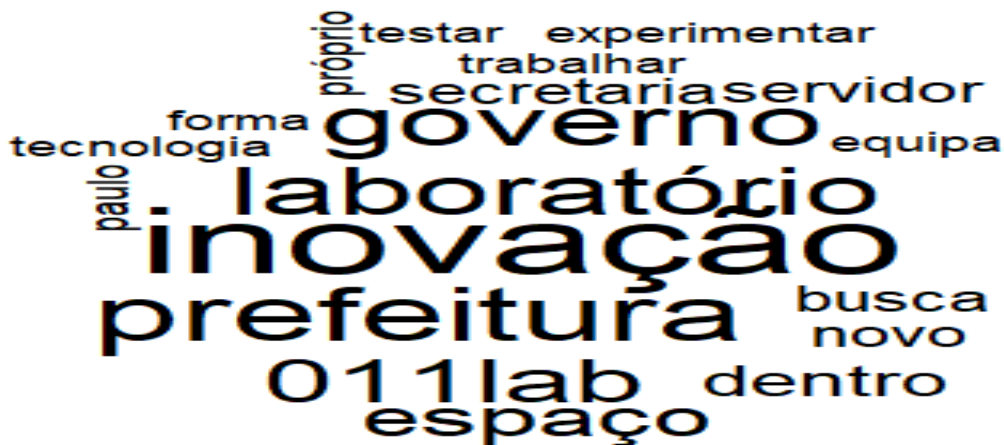
Fonte: (011).lab, 2020)

A identidade visual do (011).lab permite caracterizar a instituição no âmbito interno e externo. No âmbito interno, a identidade visual do laboratório representa as relações entre outras secretarias e organizações públicas da cidade de São Paulo. No âmbito externo, a logomarca identifica o laboratório nas relações com parceiros externos que podem ser representados por organizações públicas e privadas. Neste sentido, Emmendoerfer (2019a, p. 43) afirma que a “[...] marca auxilia na comunicação da identidade visual e da imagem pública institucionalizada interna e nas relações externas ao município”. Presume-se que a identidade

visual do (011).lab, que é expressa pela sua logomarca, pode ter auxiliado na formação de parcerias e no reconhecimento interno pelos colaboradores e parceiros.

O conceito do laboratório (011).lab foi expresso pelos participantes da pesquisa como um espaço, uma equipe. Os dois primeiros elementos são evidenciados pela nuvem de palavras que é apresentada a seguir na Figura 6.

**Figura 6:** Nuvem de palavras do entendimento do conceito de (011).lab para os participantes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que o (011).lab é definido como um laboratório de inovação em governo da prefeitura. Na Figura 6 é possível identificar as palavras que mais se repetem ao se definir o que é (011).lab para os participantes do laboratório, que é expresso como inovação (13 referências), prefeitura (10 referências) governo e laboratório (9 referências), espaço (7 referências) e equipe (3 referências).

Como espaço, o laboratório é compreendido um ambiente de mudança, teste, exceção e de experimentação no setor público, como apontado nas transcrições abaixo.

“[...] espaço para atuar em inovação e as mudanças no governo, ou seja, de testar metodologias, de testar novas ferramentas que estão sempre na fronteira do governo[...] Laboratório como um grande motor de transformação do estado especial de engajamento dos servidores”. (PP03)

“[...] uma organização que utiliza métodos e ferramentas inovadoras”. (PP04)

“[...] um espaço hoje em dia de exceção na prefeitura”. (PP06)

“(011).lab é um espaço dentro da Prefeitura de São Paulo que busca experimentar novas formas de trabalho, que permitam que os servidores sejam mais inovadores e também com isso tenham resultados melhores para os serviços públicos.” (PP07)

“[...] é um lugar que a gente se permite fazer experimentações”. (PP08)

“[...] um espaço que as pessoas conseguem produzir e conseguem sair melhores”. (PP10)

“O (011).lab é um espaço dentro da secretaria de inovação e tecnologia que busca oferecer oportunidade para servidores da prefeitura e principalmente a própria secretaria de testar novas metodologias, novas formas de trabalhar e de resolver seus problemas”. (PP13)

O laboratório é entendido pelos seus interlocutores como um espaço para realização de mudanças no contexto em governo por meio de metodologias e ferramentas inovadoras, dentre elas a experimentação, sendo considerado um espaço de exceção dentro do contexto burocrático. Os laboratórios são tidos pela literatura como um ambiente para que se possa enfrentar os desafios causados pelas mudanças (ACEVEDO; DASSEN, 2016; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017) e também buscam gerar mudanças culturais e nas pessoas (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018), sendo um agente de mudanças no âmbito do setor público (EMMENDOERFER, 2019a). Werneck *et al.* (2020) ressaltam ainda que os laboratórios conquistaram um espaço de mudanças ainda não tidos anteriormente nas burocracias governamentais.

Para realizar as mudanças, os laboratórios buscam problemas públicos e para solucioná-los os participantes apontam que utilizam ferramentas e metodologias consideradas inovadoras no âmbito do setor público, o que está de acordo com a percepção de Isidro (2017b) e Werneck *et al.* (2020). Uma dessas ferramentas e técnicas que é utilizada é a experimentação (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; FERRAREZI *et al.*, 2019; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

As mudanças ainda são traduzidas para o engajamento dos servidores no setor público, o que está de acordo com Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018). Assim, por meio das soluções para os problemas, os laboratórios podem estimular mudanças de comportamento dos servidores, como o reavivamento de propósitos, principalmente de valor público, o que pode permitir estímulos de atitudes empreendedoras no setor público.

Contudo, o (011).lab também é considerado um espaço de exceção, pois os laboratórios ainda são iniciativas incipientes como apontado por Acevedo e Dassen (2016). Estes ambientes de experimentação também enfrentam alguns desafios como a resistência dos servidores à inovação. A necessidade de um espaço de exceção para a promoção de inovações e para o estímulo e desenvolvimento de ações empreendedoras no setor público foi apontado anteriormente por Emmendoerfer (2019a) que se revelou neste estudo como sendo o laboratório. Vale ressaltar que os laboratórios de inovação não são os únicos *locus* para promover e/ou estimular os empreendedores quanto às inovações no setor público, existem outras iniciativas que muitas das vezes são ocultas e que precisam ser reconhecidas.

O (011).lab também é entendido como uma equipe que busca desenvolver inovação no setor público, como apontado nas transcrições a seguir.

“O (011).lab é a equipe da prefeitura que busca desenvolver ações de inovação pública a partir de iniciativas próprias, que são projetos desenvolvidos pela própria equipe e

que dá apoio a outros projetos de servidores e outros funcionários da Prefeitura”. (PP01)

“O (011).lab é um time de uma equipe que é multidisciplinar, que tem pessoas com competências bastante distintas umas das outras”. (PP09)

Os participantes apontam que o laboratório é formado por uma equipe que desenvolve e dá apoio a iniciativas inovadoras. Nesse sentido, o laboratório pode ser uma equipe que busca solucionar problemas públicos, que podem estimular novos comportamentos nos servidores. Essas evidências confirmam o que é apontado por Emmendoerfer (2019a) que aponta o laboratório como uma iniciativa para o desenvolvimento de empreendedores. Os interlocutores apontam ainda que a equipe é multidisciplinar, o que se refere a diferentes formações, como apontado no perfil sociodemográfico anteriormente. Werneck *et al.* (2020) apontam que os laboratórios têm uma abordagem multidisciplinar e que se distancia do que é convencional

A multidisciplinaridade e as competências devem ser complementares nas atividades dos laboratórios. Um outro ponto que deve ser observado quanto equipe é que o (011).lab transcende ao espaço físico, sendo considerado um conjunto de pessoas que estão envolvidas em inovação no setor público na Prefeitura de São Paulo.

Como pode ser visto, existem diferentes percepções do que é um laboratório de inovação, o que pode ser considerado multifacetado, pois o conceito apresenta diferentes características. No caso do (011).lab existe um conceito institucional, mas também é entendido por seus interlocutores como um espaço de mudança cultural e organizacional, que utiliza ferramentas e metodologias de inovação.

Para entender melhor o contexto do (011).lab, é necessário compreender o seu processo de criação que está relacionado diretamente com a Secretaria de Inovação e Tecnologia (SMIT).

A área da inovação é tida como uma diretriz no Programa de Governo do prefeito João Doria e vice-prefeito Bruno Covas (2017 – 2020). Essa diretriz ofereceu base para o surgimento da Secretaria de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo, que foi instituída pelo Decreto nº 57.576, de 01 de janeiro de 2017 e atualmente reorganizada pelo Decreto nº 59.336, de 7 de abril de 2020. A SMIT tem por finalidade:

[...] promover a melhoria, a inovação e o uso de tecnologia da informação e comunicação na organização e nos serviços prestados pela Administração Pública Municipal, bem como fomentar a inclusão digital e o acesso à informação e às tecnologias e executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação. (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2020).

A SMIT surgiu com a fusão de outras secretarias e coordenadorias que existiam na Prefeitura Municipal de São Paulo. Como apontado pelos participantes da pesquisa PP02 e PP03.

“A Secretaria de Inovação e Tecnologia é a junção de algumas coordenadorias de duas outras secretarias que vinham da gestão passada da época do Haddad, que foi a

secretaria de Serviços e a Secretaria de Gestão, então junta coordenadoria CGTIC que é responsável pela governança de TI, CASP responsável pelo SP156 que é de atendimento ao cidadão, CCB que é responsável por vários equipamentos públicos na área de inclusão digital”. (PP02)

“[...] então a SMIT congregou o atendimento cidadão, inclusão digital, governança de tecnologia e inovação. A área de atendimento ao cidadão estava estruturada e já existia, igualmente de governança de TI e inclusão digital já estavam em outra secretaria e só entraram para fortalecer a SMIT”. (PP03)

Esta fusão de coordenadorias e secretarias permitiu o surgimento da SMIT. A modernização do Estado em decorrência das transformações políticas, sociais e econômicas como apontado por Cavalcante e Cunha (2017) e, atualmente, a sociedade conectada em rede (EMMENDOERFER, 2019a) que demandam cada vez mais serviços públicos, o que exige a produção de tecnologias e de inovação; assim como, novas competências e a mudança de comportamento dos servidores públicos.

Atualmente, a SMIT conta com 7 coordenadorias que são: Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos (CASP); Coordenadoria de Atendimento Presencial (CAP); Coordenadoria de Inclusão Digital (CID); Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC); Coordenadoria de Administração e Finanças (CAF); Coordenadoria de Processos de Inovação e Mudança Organizacional (CPIN) e; Coordenadoria de Programas de Inovação Pública (CPIP). Estas duas últimas são responsáveis pela inovação na Prefeitura Municipal de São Paulo e foram criadas junto com a secretaria no início de 2017.

Contudo, os participantes deste estudo apontam que ainda não se entendia muito bem o que seria feito nestas duas coordenadorias, pois estas eram novas. Dentre as funções, o PP02 apresenta que “[...] enquanto uma ficaria por prospectar projeto oportunidades e ideias a outra ficaria responsável por materializar essas ideias e pegar as mais relevantes e devolver elas como um projeto”. No entanto, estes papéis não eram claros em termos práticos, o que dificultava a equipe nos possíveis resultados que as coordenadorias poderiam gerar. Como apontado pelos participantes PP02 e PP04, nos relatos a seguir.

“[...] não tinha de certa forma um papel dado o que a gente deveria fazer, não era claro para que duas coordenadorias de inovação”. (PP02);

“[...] o nome da minha área era plataforma de inovação e tem uma outra área de inovação que era de projeto e a gente não sabia exatamente o que era aquilo”. (PP04).

A falta de definição das atividades de modo claro das coordenadorias, também resultou nas dificuldades nos desenhos de cargos e, conseqüentemente, em contratações. Um exemplo era que uma das coordenadorias teria que contratar pessoas da área de Tecnologia da Informação (TI) e de dados. Contudo, os salários não concediam com a realidade do mercado.

Assim, os papéis inicialmente definidos de modo linear não funcionaram, pois lidavam com a falta de recursos; logo, não conseguiam desenvolver programas voltados para a inovação.

Neste sentido, Emmendoerfer (2019a) aponta quatro componentes essenciais para a inovação no setor público que são: Por que introduzir? Onde realizar? Como executar? E quem promove e/ou coordena a inovação? Assim, as coordenadorias, como não tinham diretrizes de atuação claras, não sabiam o que introduzir e como executar.

No redesenho das coordenadorias, as equipes descobriram que tinham áreas em comum e que poderiam trabalhar juntos em uma área que eles chamaram de interseção. Como apontado pelo participante da pesquisa PP02 “[...] essas duas coordenadorias resolveram começar a trabalhar juntas em prol de um tema que as ligavam elas que é a inovação”. Desse modo, as CPIN e CPIP começam a coproduzir e a cocriar produtos e serviços públicos. Paralelamente, um dos coordenadores buscou informações sobre o que estava ocorrendo na área de inovação no âmbito do Governo Federal e identificou a oportunidade de formar um laboratório de inovação em governo.

“[...] começou a conversar com os colegas dele de governo federal para ele pensasse essas outras possibilidades de ser uma área de inovação”. (PP03)

“[...] comecei a conversar com algumas pessoas da minha rede pessoal que trabalhavam com agenda [...] comecei a explorar algumas coisas com eles e comecei a ir atrás também de referências”. (PP04)

As redes pessoais e profissionais dos membros do (011).lab, ajudaram na identificação de oportunidades para atuar na inovação em governo. Assim, o ponto de interseção formou o laboratório de inovação que inicialmente poderia se chamar de LabSMIT, como apresentado pelo participante PP03 “Na época em que eu cheguei já tinha esse boato de construir um laboratório que na época se chamava LabSMIT”. Dessa forma, o (011).lab surge como um ambiente em que se possibilita a inovação e o portfólio de duas coordenadorias. Como apontado pelo participante da pesquisa PP02: “O (011).lab nasce como uma instância no qual a gente pense e trabalhe inovação de forma integrada, no qual a gente consiga de certa forma a valorizar o potencial os dois portfólios das duas coordenadorias”. Nesse sentido, Werneck *et al.* (2020) apontam que os laboratórios surgem para lidar com incertezas e problemas públicos complexos. Nesse caso, de modo específico, a escolha por um laboratório de inovação auxiliou na reformulação e na consolidação na formação da agenda de inovação das coordenadorias e, conseqüentemente, da SMIT.

Como o laboratório surgiu de modo orgânico, ou seja, descentralizado e com autonomia para definir suas agendas, o que é muito difícil de acontecer no setor público, houve algumas intercorrências quanto a ser uma área de intercessão. Em algum momento, uma das coordenadorias decidiu seguir uma agenda própria de inovação, mas depois resolveu se unir

novamente por meio de um laboratório de inovação em governo. Como apontado pelos participantes da pesquisa PP04 e PP01

“O laboratório começou sendo duas coordenadorias, a junção de duas coordenadorias depois ele deixou de ser isso[...] E mais recentemente a gente tomou uma decisão conjunta de voltar a ser as duas coordenadorias e consolidar isso”. (PP04)

“[...] aquilo que antigamente era uma interseção entre as essas duas áreas, começou a ficar maior do que essas duas áreas do ponto de vista potencial, e estava começando a fazer menos sentido ter uma área de intercessão. Na verdade, o laboratório começou a ser transformar uma área de união entre essas duas partes”. (PP01)

Atualmente, o laboratório estudado possui uma matriz de valor que é apontado no relato acima e que é apresentada no anexo (D). No (011).lab existe uma estrutura composta por um processo organizacional, escritório de projetos e mapa estratégico. Como apontado pelo entrevistado PP01: “[...] decidimos isso com uma equipe, começamos a montar uma cadeia de valor, processo organizacional, escritório de projeto e mapa estratégico”.

Como apontado anteriormente por Werneck *et al.* (2020) e Criado, Dias e Sano (2020), a criação de laboratórios está cada vez mais frequente no Brasil. Contudo, deve-se observar que esses ambientes não podem ser criados como uma moda e, para isso é necessário compreender os reais sentidos e a necessidade de um espaço para a inovação no setor público.

Como etapa inicial, o (011).lab realizou a exploração de algumas agendas, mesmo antes de montar o laboratório entre janeiro a agosto de 2017. Dentre as agendas exploradas, os participantes apontam os dados abertos e a de desafios públicos.

“[...] então a gente começou a explorar a agenda de dados abertos [...] A gente começou a explorar parcerias com para fazer desafios então a gente começou a negociar com a Fapesp para lançar um edital de PITE 3 a gente começou a explorar um monte de coisa para tentar ver o que gerar valor aqui nessa história”. (PP04)

Um dos desafios atuais dos governos é gerar valor público (ISIDRO, 2018) que por sua vez é uma característica empreendedora no setor público (KADISI 2017; MORAIS *et al.*, 2015; MORRIS; JONES 1999; PEREIRA *et al.*, 2016; SOEGOTO; ĆWIKLICKI, 2017, TEIXEIRA, *et al.*, 2019; VALADARES; EMMENDOERFER 2015; ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2010). Com base na busca de geração de valor público e no entendimento do que seria a área de inovação, as explorações por meio das redes pessoais e profissionais permitiram conhecer um movimento recente no mundo que é os laboratórios de inovação em governo.

Para um melhor entendimento, sobre a área de inovação e os laboratórios e inovação no mundo, a equipe da CPIN e CPIP contratou uma servidora para realizar uma pesquisa sobre este movimento. Como apontado pelos relatos dos PP01, PP03 e PP04, a seguir

“[...] a equipe que começou a desenhar os primeiros modelos e protótipo e uma certa forma de atuar, fez uma pesquisa com algumas iniciativas da América Latina, Reino Unido, Estados Unidos e Austrália”. (PP01)

“[...] ela foi contratada justamente por uns três meses ou quatro que ela passou conosco para focar em uma pesquisa vasta sobre o que eram os laboratórios em

governo no mundo. Para a gente realizar esta pesquisa ela elaborou um plano de ação para a gente conseguir tirar esse laboratório de inovação do papel [...] nessa pesquisa ela mapeou mais de 16 laboratórios”. (PP03)

“[...] e aí ela e o pessoal da equipe conversaram como o mundo inteiro, levantaram mais de 70 unidades conversaram com dezenas. Estas conversas foram feitas com qualidade, com roteiro para coleta dos dados para entender: Quais são as agendas que estão fortes pelo mundo e que valor elas geram? E por que vale a pena a gente adotar uma ou outro dado nosso contexto organizacional? Isso foi a base para a gente pensar e olhar, então a gente precisa trabalhar nessas agendas e o formato disso que as pessoas entendem de fora e olham é esse o espaço institucional dessas agendas é o laboratório”. (PP04)

A pesquisa realizada pelas coordenadorias permitiu identificar os modelos existentes de ambientes de inovação de modo especial os de experimentação no setor público. Os laboratórios como uma iniciativa de inovação no setor público são recentes (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; EMMENDOERFER, 2019a; ISIDRO, 2018) na América Latina (ACEVEDO; DASSEN 2016) e no Brasil (CRIADO, DIAS, SANO, 2020; WERNECK *et al.*, 2020).

Com base na pesquisa realizada pelo laboratório e a percepção de início de um trabalho voltado para criação de ambientes de experimentação no Brasil, a equipe do que viria a ser o (011).lab decidiu por um laboratório de inovação em governo, como apontado pelo participante da pesquisa PP04, no relato a seguir.

“[...] a gente decidiu por um laboratório. É uma questão assim de entender o que é um pacote dessa coisa que a gente quer fazer esse pacote geralmente é conhecido como laboratório. Então a decisão da agenda precedeu a decisão pelo laboratório o que é uma coisa muito rara”. (PP04)

A exploração permitiu também conhecer diferentes tipos de agendas como a inovação aberta com o mercado e de construção de capacidades estatais, o que de certa forma gerou uma pressão na equipe na escolha do caminho a ser seguido. Como apontado pelo participante PP04 no relato a seguir.

“[...] e aí chegou no momento que a gente começou a entender que essa agenda de inovação aberta com o mercado ela era praticamente impossível de conciliar com a agenda de criação de capacidade institucional que é de inovação em governo. Porque você tem uma concorrência absurda entre as duas em termo de visibilidade. A agenda de capacidade estatal não é uma agenda de visibilidade é uma agenda de construção de instituição é uma construção de bloquinho entendeu? ”. (PP04)

A agenda de inovação aberta com o mercado é voltada para as tecnologias e a de construção de capacidades estatal e é orientada para as pessoas. Em algum momento, foi identificado que embora a primeira agenda traga muita visibilidade, ela conflita com a segunda que tem como foco a transformação de servidores por meio da construção da capacidade para a inovar. Assim, a agenda de construção de capacidade estatal envolve um conjunto de técnicas e metodologias para a inovação como a interação, experimentação, construção de conhecimentos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 29), que por sua vez formam competências técnicas e gerenciais (KLUMB; HOFFMANN, 2016).

Entendendo o laboratório como uma inovação em si, é possível identificar algumas tipologias como a orientação estratégica do (011).lab, que tem como foco a eficiência organizacional por meio da solução dos problemas públicos e da construção de capacidade estatal voltada para a inovação. Como apontado pelos entrevistados.

“[...] a gente trabalha muito mais com servidores do que com cidadão. Porque são eles que vão prestar o serviço ao cidadão. A gente tenta construir os espaços para interação com os cidadãos, mas o nosso interlocutor principal é o servidor.” (PP09)

“[...] como a gente está olhando para dentro a gente está inovando a parte de competência dos servidores. Então as nossas inovações buscam desenvolver competências e capacidades para inovar na burocracia.” (PP11)

“[...] nosso foco é em servidores públicos então quando a gente tem quase todos os projetos é em parceria com algum outro órgão e o que a gente tenta fazer com muitos desenvolver nesses servidores algum tipo de capacidade para que depois ele continua a aplicar esses métodos que a gente aplica nesse dia a dia dele.” (PP04)

A orientação estratégica permite nortear a inovação como base nas expectativas internas e externas (ISIDRO, 2018), que neste caso os membros do (011).lab decidiram pelo foco da eficiência organizacional por meio da construção de capacidade estatal que resulta na mudança e/ou na valorização de comportamentos dos servidores. Presuma-se que essa mudança de percepção pode levar a estímulos de comportamentos empreendedores no setor público, que por sua vez pode resultar em novos serviços e produtos que pode gerar valores para os cidadãos. Assim, de modo direto, o (011).lab gera valores para os servidores e de modo indireto para os cidadãos. Essa evidência está de acordo com Pardo - Beneyto *et al.* (2020). os laboratórios podem influenciar as organizações de modo direto e indiretamente o contexto social. Nesse sentido, os laboratórios em governo podem gerar valor público para os servidores de modo direto, com a mudança de comportamento e percepção quanto a sua função e indireto aos cidadãos com a melhoria dos serviços públicos.

É possível perceber que o laboratório como uma inovação, surgiu por meio da percepção de um grupo de servidores ligados às coordenadorias da SMIT, que buscaram consolidar a ideia. Neste sentido, a implementação foi no sentido *bottom-up* como apontado pelo participante da pesquisa PP03. “O laboratório ele foi construído por servidores públicos que estavam lá em cargos de comissão e alguns de carreira, eu sinto que ele não nasceu *top-down*”.

Embora a ideia não tenha vindo do gabinete da SMIT que era composto pelo secretário que na época era Daniel Annenberg (Partido da Social Democracia Brasileira – PSDB) e Mariana Sampaio (Secretária Adjunta) que é uma servidora de carreira da Prefeitura de São Paulo, eles apoiaram a iniciativa, como apontado nos relatos abaixo.

“O Daniel Annenberg ex-secretário e a Mariana Sampaio secretária adjunta, foram essenciais. A Mariana de modo específico, ela que foi responsável por certa forma incubar esse conceito porque ela defendeu muito a gente”. (PP02)

“[...] ter o apoio do gabinete foi essencial, assim gente estava fazendo no escuro, não tinha orçamento, ninguém entendia o que a gente fazia”. (PP03)

“[...] um elemento fundamental foi patrocínio absoluta e restrito do nosso gabinete especialmente da Mariana ela deu liberdade total para a gente explorar e construir agenda. E assim, a gente tinha um perfil bastante explorador nesse sentido”. (PP04)

As inovações *bottom-up* têm pouco envolvimento dos cargos superiores (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; KOCH; HAUKNES, 2005). Contudo, é necessário certo apoio dos altos escalões para que as iniciativas possam florescer (OSBORNE; BROWN, 2005). Tõnurist, Kattel e Lember (2017) apontam que os laboratórios partem da ideia que as inovações possam ser de baixo para cima. Neste sentido, o laboratório passa a ser um ponto de apoio para os inovadores (empreendedores) que buscam desenvolver soluções para os problemas públicos.

Percebe-se que alguns caminhos foram seguidos e decisões com base em evidências foram realizadas ao longo da trajetória do (011).lab. Presuma-se que o (011).lab é uma autoexperimentação em governo. Nesse sentido, o próprio espaço é testado e suas experiências podem servir de bases para outras iniciativas parecidas.

As redes de relacionamento formadas inicialmente pelas redes pessoais e profissionais dos servidores e, posteriormente, com o contato com outras iniciativas permitiram que o (011).lab fosse amadurecendo ao longo de sua trajetória. Como apontado pelo entrevistado PP03 “Eu acho que a equipe ela foi maturando a partir de conversas com outros Laboratórios, outras agências de inovação tomando ciência de outras redes”. Dessa forma, pode-se inferir que as explorações realizadas antes da decisão pelo laboratório de inovação foram fundamentais para as coordenadorias e para o (011).lab; assim, como para garantir a sua sobrevivência durante esses três primeiros anos de vida. A exploração também permitiu que o laboratório identificasse possíveis mentores como Gnova e o MindLab.

O acesso ao MindLab, se deu por meio das relações profissionais e pessoais dos servidores das coordenadorias que via esse apadrinhamento internacional sendo muito importante, para construção e consolidação desse ambiente de experimentação. Como apontado pelos participantes PP03 e PP01.

“[...] Gnova tinha essa mentoria com o MindLab que era grande referência em inovação [...] ele via isso com muito desejo e queria alguma coisa parecida, esse apadrinhamento internacional, ele queria é isso e a nossa aproximação com o Gnova também levou a gente a uma aproximação com o MindLab que tinha uma discussão sobre inovação muito mais madura é crítica, então foi muito legal [...] A Isabela consultora do Midlab no GNova que deu três *workshops* para a gente também. Ela sempre pautava sobre a diferença de inovação mesmo e *innovation holiday* que é esse negócio que é um dia você usa pouchite e acha super legal e depois você volta a vida normal, tinha que ser transformador, tinha que pensar em outra cultura enfim”. (PP03)

“[...] inclusive foram feitos alguns encontros de mentoria com uma consultora do MindLab, na verdade uma brasileira que esteve em um projeto de cooperação do governo dinamarquês com o governo federal, na criação do laboratório em Brasília da ENAP o GNova”. (PP01)

A mentoria de um laboratório mais experiente como o MindLab e o GNova para um laboratório iniciante é importante, pois pode transmitir suas experiências como a diferença entre “*innovation holiday*” como sendo um dia de inovação baseado em transformação no setor público com simplesmente “*colar pouchite*”, buscando fazer inovações sem sentido ou foco específico. Os mentores trouxeram uma discussão crítica para o laboratório sobre a inovação, o que também auxiliou na orientação estratégica do foco nas pessoas que atuam no setor público. Uma brasileira fazia parte da equipe do MindLab que atuou como uma intermediadora dessa relação, o que pode ter auxiliado no entendimento sobre a perspectiva do laboratório mentor sobre a inovação.

A mentoria de duas estruturas importantes uma no cenário mundial e outra nacional, auxiliou no processo de criação do (011).lab, sendo que essas relações existem até os dias atuais e acontecem por meio de parcerias em projetos, troca de conhecimentos e experiências. Como apontado pelo entrevistado PP02, no relato a seguir.

“[...] então a gente meio que tem essas duas grandes estruturas o MindLab o primeiro laboratório de inovação em governo que se tem notícia mais relevante e o GNova, o primeiro laboratório de inovação em governo do Brasil. Então, a gente pega essas duas estruturas de certa forma para mentorar a gente, mais forte hoje”. (PP02)

O primeiro laboratório de inovação do mundo contemporâneo foi o MindLab, que surgiu na Dinamarca em 2002 (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALI, 2019). Recentemente, o MindLab encerrou suas atividades deixando diversas experiências em governos e inspirações pelo mundo.

Alguns ambientes de inovação no contexto nacional ou internacional inspiraram o (011).lab. No contexto nacional, os participantes da pesquisa apresentam três laboratórios. De acordo com os relatos abaixo.

“O Gnova foi o primeiro assim, eu acho que foi o nosso ponto de referência mais próximo até pela proximidade”. (PP03)

“O Mobilab ele é o laboratório de mobilidade, ele foi fundamental para a gente entender o que era um laboratório que tinha uma pegada de inovação muito com o ecossistema [...] O Pátio Digital de inovação em governo da educação ele tem uma pegada de abertura de dados da educação outra dinâmica, então eles serviram de *benchmarking* para gente também para entender uma outra dinâmica do laboratório que era focada em abertura de dados”. (PP02)

Os laboratórios nacionais que foram apontados como inspiradores são de níveis federal e municipal. O GNova que foi mentor do (011).lab atua no Governo Federal e o Mobilab+ e o Pátio Digital atuam no nível municipal no contexto da Prefeitura Municipal de São Paulo. Sano (2020) realizou um mapeamento no Brasil e identificou 43 iniciativas de laboratórios, contudo poucos em nível municipal.

As iniciativas internacionais apontadas pelos participantes que inspiraram o (011).lab foram: MindLab, Laboratorio de Gobierno do Chile (Chile), Departamento Nacional de Planejamento (Colômbia), Laboratorio de Innovación Ciudadana de Santa Fé (Argentina), Laboratorio de Gobierno da Argentina, Lab Capital da Colômbia, Mentis Criativas e Futurs Publics.

“[...] talvez a referência que tem influenciado mais é nesse processo de pesquisa eu acho até o momento que eu entrei isso era muito forte, foi o MindLab, como o grande exemplo mundial, iniciativa com mais respaldo, com mais presença internacional e que sem dúvida, influenciou bastante a criação do 011.”(PP01)

“[...] o MidLab foi essencial também para a gente ir desenvolver uma coisa mais crítica [...] Lab Capital da Colômbia para a gente foi muito importante que era o laboratório da Prefeitura de Bogotá. [...] Laboratorio do Gobierno do Chile também foi bem importante porque a gente sempre via ele como referência em especial, hoje em dia por ser o irmão mais velho na América Latina [...] Mentis Criativas e falamos com Futurs Publics que era um laboratório um pouco mais distinto assim da França, a gente tinha umas conversas também, mas e todas as conversas a gente sempre saia com algum *insights*.” (PP03)

“[...] MindLab com certeza foi uma das grandes referências para gente, porque o MindLab tinha muito forte na época antes dele morrer esse viés de criação de capacidade para inovar no servidor público e por meio disso mudar a forma como o governo funciona”. (PP04)

Como apontado anteriormente, o Mindlab e o Gnova foram mentores do (011). lab e, conseqüentemente, foram os principais inspiradores dessa iniciativa. O Mindlab, para além da mentoria, inspirou por ser um laboratório de grande exemplo mundial e por uma maturidade quanto às atividades de inovação voltadas para dentro do Governo, por meio da formação de capacidade estatal e mudança de comportamento de servidores. O Laboratorio de Gobierno do Chile foi uma inspiração por ser considerado como um ‘irmão mais velho na América Latina’ e, conseqüentemente, ter diversas experiências inovadoras. Departamento Nacional de Planejamento (Colômbia) e o Lab Capital da Colômbia, em especial este último que foi fechado recentemente, atuava dentro do departamento de controle. O ‘Mentis Criativas’ e Futurs Publics deram alguns *insights* para a equipe, o que facilitou o entendimento do que era o laboratório e quais seriam suas atividades.

Um dos entrevistados aponta que a partir de 2019, houve uma troca bem mais intensas com algumas iniciativas. Como apontado pelo participante PP01, no trecho a seguir.

“[...] algumas iniciativas da América Latina, eu participei de forma bastante intensa nesse processo de estreitar alguns laços com o Laboratorio de Gobierno do Chile, Departamento Nacional de Planejamento nessa equipe de Innovación pública, também o time do Laboratorio de Innovación Ciudadana de Santa Fé (Argentina) e o de Laboratorio de Gobierno da Argentina”. (PP01)

Essas aproximações ocorreram pelos debates em relação aos problemas públicos vivenciados e possíveis soluções, o que culminou com no Encontro Internacional de Encontro em Governo que foi promovido pelo (011).lab. Dessa forma, as evidências mostram que uma

das atividades do (011).lab é a formação e atuação em rede. A rede como uma atividade de um laboratório foi apontada anteriormente por Seloni *et al.* (2013) e foi por intermédio dessa que foi possível realizar algumas explorações, que culminou na identificação dos possíveis caminhos dessa iniciativa.

Outra discussão que existem em torno da criação dos laboratórios é a institucionalização. O (011).lab ainda não possui um aparato normativo. Existe uma menção no Decreto Municipal nº 58.411, de 13 de setembro de 2018, no artigo 24 em que as duas coordenadorias devem atuar de forma articulada na operacionalização do Laboratório da SMIT. Recentemente, surgiu um novo Decreto Municipal nº 59.336 de 7 de abril de 2020 que aponta no artigo 23 que o (011).lab terá suas atividades e estruturas em ato específico. Dessa forma, ainda não existe um documento formal institucionalizando as ações do (011).lab como apontado no relatos a seguir.

“[...] o que segura atualmente o 011 é uma portaria interna que regulamenta a Secretaria de Inovação e Tecnologia, mas isso é uma coisa importante. A gente lançou duas portarias. A primeira portaria a gente mudou o que era às coordenadorias, então arrumou os coordenadores. A segunda portaria a gente basicamente ele cria um negócio mais 011 da CPIC e CPIN é responsável. Iria sair uma terceira uma portaria que ia ser na minha opinião mais importante que diria que era governança do 011 e CPIC e CPIN estavam dentro do 011. Essa portaria infelizmente não saiu por causa de mudança de secretariado, seria uma portaria importante para meio criar realmente o espaço do 011 como ele é hoje”. (PP02)

“A gente tem uma menção em um decreto falando sobre a SMIT, as coordenadorias CPIN e CPIP vão buscar um laboratório de inovação, mas não tem o que é, o que faz”. (PP03)

O (011).lab como estrutura e prática está a um passo à frente do que está estabelecido no processo normativo. Uma das razões apresentada pelos participantes da entrevista para esse atraso normativo é o tempo dos instrumentos regulatórios que é diferente do processo inovativo. Como apontado pelo participante da pesquisa PP02: “[...] porque às vezes, aquela questão o tempo desses instrumentos regulatórios não é o tempo da execução e do processo inovativo, eles tendem a ser mais lentos”.

Essa questão da institucionalização é um debate dicotômico que existe no âmbito desses ambientes de inovação. O instrumento formal é visto como uma segurança em tempos de mudanças políticas (SANO, 2020; WERNECK *et al.*, 2020). Por outro lado, as leis podem trazer uma burocratização excessiva para esses ambientes de inovação (EMMENDOERFER *et al.*, 2020; SANO, 2020; WERNECK *et al.*, 2020).

Para que o (011).lab pudesse atuar sem um aparato normativo, buscou-se outros modos de se legitimar como o apoio político, legitimidades interna e externa. Como apontado anteriormente, a implementação embora tenha ocorrido de baixo para cima, o (011).lab teve o

apoio do secretário e da secretária adjunta que estavam na frente da SMIT, como apontado no relato abaixo.

“[...] tinha um respaldo político da liderança, no caso do Daniel e da Mariana Sampaio. Eles foram pessoas muito importantes para criar este espaço de autorização para o funcionamento do laboratório”. (PP1)

“[...] a Mariana acompanhava muito o nosso trabalho, a gente percebeu que para ser um laboratório de inovação bem-sucedido a gente tinha que convencer ele e a Mariana que o nosso trabalho era bom e era importante e até [...] A Mariana é uma pessoa bem crítica e a gente foi moldando também o discurso do laboratório para que se embase no discurso da própria secretaria e para que fosse bem recebido pela secretária adjunta [...] autorização vinha dela nos despachos”. (PP03)

Para obter a autorização para o funcionamento, o (011).lab teve que alinhar sua narrativa com o da SMIT. Dessa forma, o apoio inicial dos servidores de alto e médio escalões foram importantes para garantir este espaço de autorização.

Foi apontado ainda a legitimidade externa como um meio de obter a autorização para o funcionamento desses ambientes de experimentação. Esta legitimidade externa era formada pela coesão institucional, legitimidade interinstitucional e o reconhecimento de outros ambientes de inovação.

“Como foi evoluindo do ponto de vista organizacional, foi-se também criando uma legitimidade e autorização, aí não só formal, mas também informal. Na percepção das pessoas, nas relações das pessoas com a ideia de um laboratório, nas relações entre cada um dos programas, projetos e eventos realizados pela equipe do 011. Isso foi cada vez mais ficando vinculado a não só a marca do laboratório, mas o laboratório como um lugar institucional que tem muito a haver com uma certa autorização para funcionar de uma determinada maneira para as pessoas ali, que fazem parte dessa equipe se sentissem parte de uma equipe é com algum tipo e de coesão institucional”. (PP01)

“Outra estratégia que a gente usava era para validação externa é uma estratégia muito importante para inovar no governo para convencer. Eu conversei muito com o diretor do MindLab na época, a gente chamava isso de legitimidade intrainstitucional”. (PP04)

“[...] ter a legitimidade do gabinete e outras coordenadorias, mas também ter uma legitimidade externa em relação como a gente brincava o club do uísque [...] como essas pessoas respeitavam a gente isso é como a gente sempre entendeu era uma via de mão dupla, ser respeitado internamente ajudava a ser respeitado externamente”. (PP03)

A coesão institucional ocorre pelo senso de pertencimento das pessoas no (011).lab, seja ele um membro da equipe ou um parceiro que realiza projeto junto com o laboratório, que pode ser um servidor de carreira ou comissionado.

A legitimação por meio do reconhecimento entre os atores é importante para que se tenha também um reconhecimento interno. Esse reconhecimento pode promover um conjunto de ações de parcerias. O participante da pesquisa, apontou esse conjunto que seria a rede de laboratórios como o ‘clube do uísque’ que seriam aqueles que já teriam um reconhecimento das suas ações. Fazer parte do ‘clube do uísque’ significa também ter uma legitimidade e o

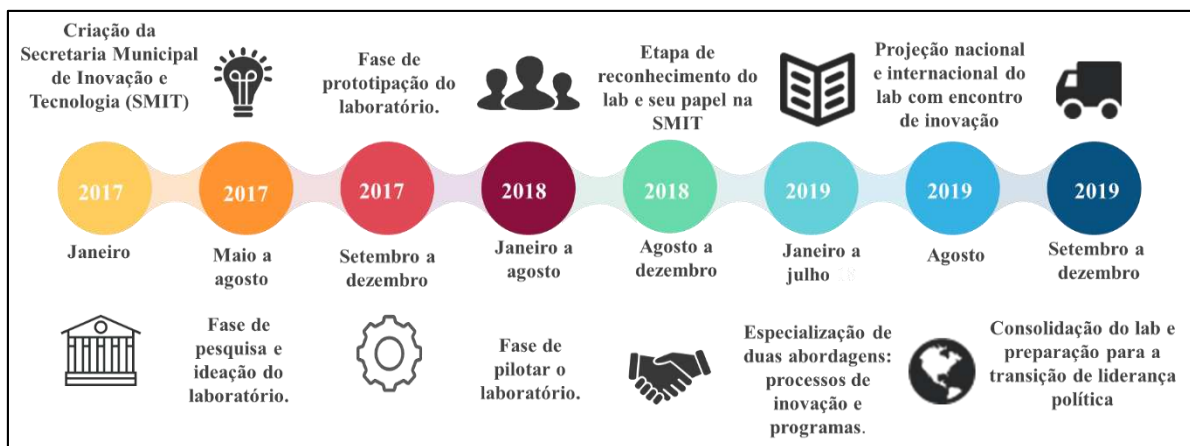
reconhecimento dos trabalhos realizados por um grupo de laboratórios, o que também facilita o acesso e a troca de conhecimento com diversos atores, sejam eles nacionais ou internacionais.

A validação externa, também é outro meio de se garantir a legitimidade dos laboratórios de inovação. Apontar para os servidores públicos da linha de comando o que está sendo realizado tem um reconhecimento externo e é importante para o laboratório garantir sua perpetuidade. Quanto à validação externa, os participantes da pesquisa apontam como “legitimidade intrainstitucional”.

Contudo, Werneck *et al.* (2020) apontam que os laboratórios têm que ter um certo cuidado em fazer parte de determinados grupos e reproduzir certos comportamentos que os laboratórios acham relevantes. Nesse sentido, é necessário por meio da exploração conhecer realmente as necessidades de inovação, pois em cada contexto existem certas especificidades que devem ser respeitadas e ter um certo nível de atenção para que a inovação faça sentido.

O resumo com as atividades realizadas para a implementação do (011).lab é apontada na linha do tempo a seguir na Figura 7.

**Figura 7:** Linha do tempo da criação do (011).lab.



Fonte: Adaptado do (011). Lab.

No final do ano de 2019, a SMIT teve uma mudança de gabinete. Consequentemente, o (011).lab teve que passar por sua primeira mudança em termos políticos e teve que buscar a sua legitimidade interna.

A seguir, são apresentados os desafios enfrentados pela equipe inicial para implementar o (011).lab.

## 4.2 Desafios na implementação do laboratório

Durante sua trajetória de implementação, a equipe do (011).lab enfrentou diversos desafios, alguns refletem até os dias atuais como a orientação, narrativa dos resultados, narrativa do laboratório e sua governança, estrutura da carreira, rotatividade, recrutamento e seleção e incertezas políticas.

A definição de uma orientação que deve ser seguido é um desafio que é enfrentado pelos laboratórios de inovação. Existe uma tensão entre ter a legitimidade por meio de entregas de coisas que muitas das vezes não é o foco do laboratório e o propósito da equipe. Como apontado pelo participante (PP01)

“Eu acho que o primeiro deles isso me parece que não é exclusividade do 011 é você saber o que você não vai fazer [...] você oscila em uma coisa que você precisa fazer para conseguir um determinado apoio em uma secretaria nova, você conseguir construir legitimidade e aquilo que você quer fazer como desejamos ser algo como esse laboratório”. (PP01)

Observa-se com base no relato do participante esta dificuldade de apontar o que não vai fazer que ocorre por conta do próprio conceito da inovação. Nesse sentido, Kattel *et al.* (2013) apontam a existência de três períodos de inovação, sendo a duas primeiras uma aproximação de conceitos entre inovação e tecnologia. Contudo, os autores anteriores apontam que a inovação atualmente se difere da tecnologia e esse entendimento muita das vezes ainda não é tido no contexto do setor público. Assim, quanto mais cedo for a definição do que vai ser feito, mais rápido o laboratório pode conseguir avançar em suas atividades.

O apoio político é um dos desafios dos laboratórios que é apontado por Sano (2020). No caso do (011).lab o apoio político se fez necessário para garantir um certo espaço de autorização. Contudo, existiu uma certa tensão de agendas e entendimento do conceito de inovação no setor público. Dessa forma, Werneck *et al.* (2020) afirmam que um dos desafios é ter uma identidade própria, o que garante uma certa autonomia para os laboratórios de inovação em Governo.

Outro desafio está relacionado ao entendimento dos resultados do laboratório. Existe uma tensão entre entregar e aprender. Essa tensão é resultado de uma visão gerencialista de resultados palpáveis que estão relacionados aos impactos, principalmente os financeiros. Como o foco é gerar capacidades e, conseqüentemente, transformar o comportamento das pessoas, existe uma certa dificuldade de apresentar estes resultados que são subjetivos. Esta dificuldade é apontada nos relatos dos participantes PP01 e PP02

“[...] os processos de experimentação de projeto que tenha um forte caráter de experimentação ele tem como um dos objetivos gerar aprendizados. [...] Por outro

lado, você tem necessariamente entregar algo [...] então essa tensão de entregar e aprender ela é muito forte e ela foi muito presente”. (PP01)  
 “[...] o laboratório não vive de desenvolver capacidades, quem vive de desenvolver capacidade é a escola, o laboratório vive de entregar produto de resolver problema, então a gente resolve problema. A gente tem ali a nossa agenda também que é desenvolver capacidades [...] Eu acho que um desafio relevante de entender o valor que a gente gera”. (PP04)

A aprendizagem gerada por meio da experimentação ou da participação em projetos é difícil de ser mensurada. Nesse sentido, muitas das vezes, as gestões têm dificuldade de entender o real impacto do laboratório de inovação. Existe uma certa pressão para que os resultados sejam quantificáveis, pois estes ambientes envolvem recursos, sejam eles financeiros ou não. Sano (2020) aponta que um dos desafios dos laboratórios de inovação é explicar os seus resultados.

A construção de narrativas é outro desafio na implementação dos laboratórios. No caso específico do (011).lab, o desafio é explicar como o laboratório atua frente a duas coordenadorias. Como apresentado pelos participantes PP02 e PP04.

“A construção de narrativa do 011 frente duas coordenadorias, é importante para legitimar a gente perante outros atores especificamente, com novos gabinetes. Então em novembro do ano passado ocorre uma mudança de gabinete e a falta de uma narrativa meio consistente dificulta que a gente comunica o que é 011 [...] tanto que assim um dos grandes trabalhos que a gente faz bastante a partir do segundo ano e para frente é redefinir um pouco a cara do portfólio e tentar ir se reajustando na narrativa do 011 que é muito difícil fazer isso, porque as coisas tinham mais caras de coordenadorias, até tem um pouco ainda”. (PP02)

As duas coordenadorias e não uma a frente de um laboratório de inovação pode ser questionável por parte dos gestores. Além disso, muitas das vezes, os servidores de alto escalão não conseguem compreender o que é esse ambiente de inovação e quais são suas entregas. Essa dificuldade quanto à construção de narrativa é apontada como um desafio de laboratórios por Sano (2020). Muitas das vezes, se confundem os laboratórios como um *startup* (WERNECK *et al.*, 2020) ou consultoria, o que pode dificultar a relação com os parceiros.

Neste sentido, a governança do laboratório sendo duas coordenadorias também se tornou um desafio no início, pois muitos não entendiam o que cada um iria fazer nesse ambiente de inovação que é o laboratório de inovação em Governo, como apontado nas transcrições a seguir.

“[...] será que isso é 011? Será que é da CPIN ou CPIP?”. (PP01)  
 “[...] o desafio de governança de duas coordenadorias [...] Então a gente um bônus. Se uma mudança de governo fala vai cortar uma coordenadoria, o 011 não vai cair tem esse duplo benefício do 011 ter duas coordenadorias, mas isso complexifica muito a governança do 011, como objetivo estratégico, mas eu acho que sim no atual momento de tudo que o vivi desde 2017 até agora eu acho que eu percebo que houve realmente uma maturidade do que é 011 como instituição e a gente tem que conseguir fazer essas amarras, apesar de existir algumas questões.” (PP02)

Como mencionado anteriormente, o (011).lab é a união de duas coordenadorias da SMIT. No início, a gestão dessa estrutura com duas coordenadorias era complexa, como apontado no desafio de construção de narrativas. Existiam algumas dúvidas quanto às atividades das duas coordenadorias dentro de um mesmo ambiente. Como por exemplo, apontar quem seria o principal responsável pelo laboratório.

A estrutura de carreira é um outro ponto que é apontado pelos participantes da pesquisa como um desafio pelos participantes da pesquisa. Como já visto anteriormente, boa parte da equipe é formada por comissionados, o que gera um certo grau de incerteza. Esse desafio é apontado por alguns participantes da pesquisa nos relatos a seguir.

“[...] então hoje em dia que a gente tem algumas carreiras dentro do 011, mas isso dá um grau de instabilidade absurdo para o 011, ou seja, qualquer pessoa pode sair a qualquer momento ou ser cortado a qualquer momento. Então, isso acaba levando um certo grau de incerteza. A gente tem uma estrutura interna que é dificulta uma um traçado de carreira”. (PP02)

“[...] a gente vai conseguir dois gestores da prefeitura de carreira para a equipe do laboratório. Eu acho que isso era uma fragilidade nossa, porque boa parte das pessoas é cargo de comissão então poderiam sair rapidamente. Esses dois perfis eles estão alocados em locais para conseguir dar continuidade nessa agenda, pensando em projeto mais que consiga construir essa legitimidade para o futuro”. (PP03)

Como apontado anteriormente, os cargos comissionados são importantes pois dá flexibilidade no momento da contratação no setor público. Contudo, também existe um certo grau de instabilidade, que pode influenciar de modo direto e/ou indireto no comportamento desses servidores. Os cargos resultantes de concursos públicos são importantes, apesar de existir um modelo de contratação diferente dos cargos em comissão do laboratório. Os referidos cargos muita das vezes acabam sendo mais estáveis, o que garante de certa forma mais autonomia para os movimentos de experimentação, como os laboratórios de inovação.

Presuma-se que deva existir um equilíbrio entre os cargos comissionados e os resultantes de concursos públicos em ambientes de experimentação, como os laboratórios de inovação. Os concursados podem ser selecionados por meio de recrutamento interno. Acredita-se que ao retornar as suas unidades, estes servidores possam trazer uma cultura voltada para a inovação, o que pode estimular outros servidores.

Um outro desafio que existe no laboratório é a rotatividade que é considerada alta como apontado pelo participante PP02: “[...] o *turnover* é alto, dado essa destruição de carreira que é difícil” (PP03). Esse dado também foi observado durante a realização deste estudo e apontado nos procedimentos metodológicos.

O participante anterior ainda aponta que esse desafio é por conta da estrutura de carreira, que é limitada. Assim, deve-se pensar em uma estrutura na qual as pessoas possam crescer no nível hierárquico, mesmo como comissionados. Alta rotatividade pode ser ruim para um

laboratório de inovação, pois muito dos conhecimentos aprendidos e capacidades desenvolvidas no âmbito interno podem ser perdidos e para desenvolver leva-se um tempo, o que também envolve recursos públicos.

O recrutamento e a seleção também foram um desafio inicial, pois os profissionais com as características comportamentais e competências necessárias eram difíceis de se encontrar no mercado. De acordo com o entrevistado PP04.

“Tem o desafio também de recrutamento e seleção. Quem são as pessoas para trabalhar no laboratório? Elas existem? Onde elas estudaram? Quantos elas ganham? Cabe no meu orçamento? Esse foi um grande desafio e a gente solucionou esse desafio desenvolvendo essas pessoas porque elas não existem no mercado”. (PP04)

Como apontado anteriormente, alguns dos membros efetivos do (011).lab iniciaram como estagiários e tiveram um desenvolvimento por meio da construção de autonomia, o que permitiu estímulos de comportamentos e de competências voltadas para a inovação. Dessa forma, o (011).lab busca desenvolver a sua equipe por meio de comportamentos empreendedores por meio da autonomia.

Outros intervenientes do laboratório de inovação são as incertezas políticas. No Brasil, os agentes públicos são eleitos a cada 4 anos. Contudo, durante os mandatos, muitos cargos de confiança e/ou de lideranças que geralmente são comissionados são substituídos. Nessas mudanças, existe o risco de alteração de agendas. Esses contextos de mudanças políticas foram considerados no início do laboratório. Como apontado pelo participante PP02: “[...] eu acho que tem um risco de incerteza política também, a gente não sabe o que vai acontecer com a mudança de governo isso é um dado”.

Existe um calendário político no Brasil, os laboratórios devem se preparar para essas constantes mudanças. Essas dificuldades enfrentadas pelos laboratórios de inovação também foram constatadas por Sano (2020). Presuma-se, com cargos de servidores concursados e com o estabelecimento dos laboratórios por meio normativo (lei, decreto ou portaria) sejam caminhos mais seguros de garantir a perpetuidade das atividades e do laboratório de inovação.

A cultura burocrática é apresentada como um desafio e foi uma preocupação também dos membros do (011).lab. Como apontado no relato do participante PP01 “[...] a relação com a burocracia da prefeitura, sempre foi uma preocupação muito importante”. Saber lidar com diferentes culturas é um desafio, pois cada coordenadoria, secretaria ou organizações da própria Prefeitura tem uma cultura, algumas mais dispostas a riscar e construir coisas novas e outras nem tanto. Sano (2020) aponta que a cultura burocrática também é um desafio para os laboratórios de inovação. Nesse sentido, Osborne e Brown (2005) apontam que uma das dificuldades é a mudança de cultura e a aversão aos riscos dos servidores.

Assim, para resolver esse embate com a cultura burocrática, os entrevistados apontam que os inovadores devem conhecer as regras do jogo burocrático, como apontado pelo entrevistado PP04: “[...] resolver problemas dentro das regras do Estado de dentro do quadro que o estado dá para se movimentar”. Assim, para ter inovações bem-sucedidas e solucionar diferentes entraves que o excesso de burocracia pode causar, os inovadores devem aprender a lidar com diversas questões, dentre elas o jogo político. Nesse âmbito, Emmendoefer (2019a) aponta que os inovadores devem seguir o *ethos* da burocracia em suas práticas de inovação no setor público.

No próximo tópico, iremos abordar sobre as características comportamentais empreendedoras empregadas na criação do (011).lab.

### **4.3 Características comportamentais empreendedores empregados na criação do (011).lab**

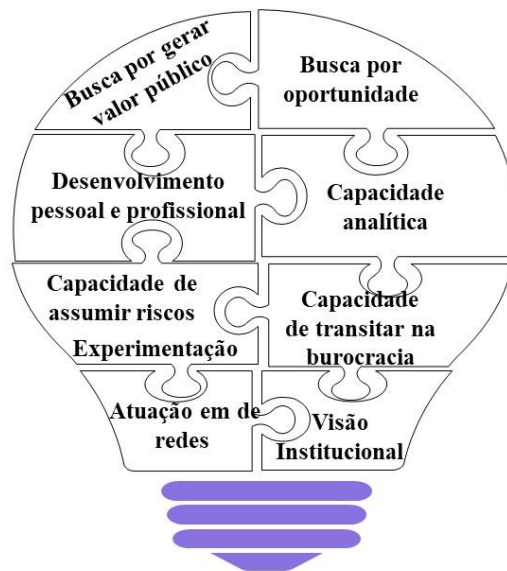
De acordo com os relatos apresentados anteriormente, durante o processo de criação do (011).lab foram empregadas diferentes características comportamentais empreendedoras.

Antes de apontar quais as características comportamentais empreendedoras empregadas na criação do (011).lab, é importante destacar a formação acadêmica da equipe inicial. Essa era constituída de modo multidisciplinar com pessoas formadas em designer, administração pública, advogados, relações internacionais e antropologia.

Essa diversidade de formação pode ter contribuído de modo direto ou indireto para o desenvolvimento do (011).lab, principalmente nos seus projetos, o que também pode ter influenciado a cultura do laboratório no contexto atual.

Com base no relato dos participantes desta pesquisa, foram evidenciadas oito características comportamentais empreendedoras, que são apresentados na Figura 8, a seguir.

**Figura 8:** Comportamentos empreendedores empregados na criação do (011).lab.



Fonte: Elaborado pelo autor

A busca ou vontade de gerar valor público foi apontada como uma característica comportamental empreendedora utilizada na criação do (011).lab. Essa evidência é apontada pelo participante PP04: “[...] a gente é completamente obcecada por criação de valor público talvez essa também uma baita qualidade da equipe fundadora”.

Gerar valor público é um dos principais motores para a inovação da equipe do (011).lab. Nesse sentido, o valor público pode ser gerado para os servidores e/ou para os cidadãos. O valor público é apontado como uma característica comportamental empreendedora por Morris e Jones (1999), Zampetakis e Moustakis (2010), Valadares e Emmendoerfer (2015), Morais *et al.* (2015), Pereira, *et al.* (2016). Soegoto e Kadisi (2017), Ćwiklicki, (2017) e Teixeira, *et al.* (2019). O valor público também é o objetivo da inovação no setor público como apontado por Moore (2002), Isidro (2018) e Roncaratti *et al.*, (2019) e, conseqüentemente, dos laboratórios de inovação (TÖNURIST; KATTEL; LEMBER 2017).

A busca por oportunidade foi evidenciada no campo de pesquisa como exploração. Essa característica empreendedora foi apontada anteriormente e é reforçada pelos participantes da pesquisa como sendo importante na implementação de um laboratório de inovação e é empregada no (011).lab. De acordo com os relatos dos participantes da pesquisa, a seguir.

“[...] na minha opinião a gente trouxe um pouco dessa curiosidade do jovem, assim do cara vamos entender o que é o laboratório”. (PP02)

“[...] a gente tinha um perfil bastante explorador”. (PP04)

A exploração foi aplicada em diferentes momentos no laboratório, como na fase de pesquisa da agenda e na idealização. Dessa forma, por meio das pesquisas, os membros do laboratório empregaram a exploração para identificar oportunidades para solucionar problemas. A exploração é apontada como uma característica empreendedora por Morris e Jones (1999) e a busca por oportunidades é apontada por McClelland (1961), Morais *et al.*, (2015) e Pereira *et al.* (2016).

O desenvolvimento pessoal e profissional como uma característica comportamental empreendedora, empregada na criação do (011).lab e para estimular o desenvolvimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, as competências para atuar em um laboratório de inovação motivou a equipe do (011).lab na busca de estimular a autonomia e a experimentação. Como apontado pelos participantes da pesquisa nos relatos a seguir.

“[...] para mim foi essencial também por esse outro olhar de antropóloga de entender e de chegar de transformar de capacitar outras pessoas. Ela tinha esse cuidado de transferir e capacitar e fazer as pessoas crescerem”. (PP03)

“[...] olha nossos estagiários o que eles vivenciam ali é experimentalismo puro e o negócio assim muito construção da autonomia o tempo todo. [...] construir autonomia dos indivíduos para resolver seus próprios problemas”. (PP04).

Os empreendedores também buscam constantemente se desenvolver como apontado por Pessoa e Oliveira (2006) e Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018). Esse desenvolvimento permite a construção de competências e o intercâmbio de conhecimento que pode auxiliar no processo de inovação como apontam Sousa, Paiva Junior e Lira (2010). No (011).lab, a equipe e os parceiros se desenvolvem por meio do aprender fazendo, o que permite o aprendizado por meio dos acertos e erros.

Essa capacidade de aprender por meio da resolução de problemas, também é oriunda da capacidade analítica, que é apontada como sendo uma característica empreendedora por Capella (2016). Desse modo, a partir das reuniões, encontros formais ou informais, dados coletados nos projetos e escuta dos parceiros sobre seus problemas, pode gerar aprendizados e parceiras para os projetos. Assim, essa característica foi empregada para entender os dados tidos na fase da exploração das coordenadorias que antecederam a fase de idealização e implementação do laboratório (011).lab.

A capacidade de assumir riscos é uma outra característica comportamental empreendedora aplicada na criação do (011).lab. O modo de transformar a incerteza em risco na criação do (011).lab foi por meio da exploração do que existia em termo de inovação no setor público, além da experimentação. Nesse sentido, os participantes deste estudo, apontam que tinham o desejo de experimentar e para isso estavam dispostos a errar.

“[...] aprender com nossos erros e conduzir e reconduzir as organizações da administração pública para que a gente possa seguir melhorando elas, ajustando elas para os desafios que a gente tem que enfrentar que são desafios coletivos” (PP01).  
 “[...] essa qualidade de se dispor a errar”. (PP04)

Como apontado anteriormente, a plataforma de aprendizagem utilizada no (011).lab é a solução de problemas públicos por meio de projetos. O primeiro projeto deu errado, mas deixou experiência para a equipe que depois foram utilizados em outros projetos.

A experimentação é uma das principais características de um laboratório de inovação. Essa característica comportamental empreendedora é apontada por McFadge (2019) como sendo dos empreendedores no setor público. Assim, a experimentação foi utilizada para conhecer os erros e, assim, controlá-los. A experimentação permite ainda a aprendizagem por meio dos erros e acertos e a economicidade, pois esses testes são realizados de modo pequeno e evitam que soluções que muitas das vezes podem trazer prejuízos aos cofres públicos sejam implementados.

A atuação e as exploração das redes de relacionamento, sejam elas profissionais ou pessoais, foram apontadas como importante para o surgimento do (011).lab. Após a implementação do laboratório, essa característica auxiliou também na captação de projetos e formação de parcerias. Como apontado pelos participantes abaixo:

“[...] acho que essa capacidade de articular em várias dimensões fez com que o laboratório se fortalecesse. Então, alguns exemplos, a construção de alianças internas dentro da secretaria a partir da construção de vínculos com os participantes dos nossos projetos, a manutenção desses vínculos que fez com que a gente fizesse um projeto e ali a gente ganhasse um aliado”. (PP01)  
 “[...] a nossa capacidade de explorar por meio das redes a gente construiu isso foi muito importante”. (PP04)

As redes também foram importantes para encontrar profissionais de perfis específicos. A atuação em redes como uma característica comportamental empreendedora é apontado por Petridou e Spartf (2017), Pessoa e Oliveira (2006), Resende *et al.*, (2017) e Rivera e Landahl (2019). Assim, pode-se inferir que as redes pessoais e profissionais é uma característica comportamental empreendedora empregada na criação e na implementação de ambientes de inovação e, conseqüentemente, de experimentação no setor público.

A capacidade de transitar na burocracia e nas instâncias políticas, também são apontadas como uma característica empreendedora. A seguir o relato do participante PP04 que evidencia esse comportamento empreendedor no setor público.

“A gente tinha muita capacidade de se movimentar também isso era importante de não ficar preso em hierarquia sabe a gente estava autorizado pelo nosso gabinete. [...] para movimentar e para identificar as oportunidades e identificar os contextos, identificar os desafios da prefeitura”. (PP04)

A capacidade de transitar na burocracia é apontada como uma característica empreendedora importante no setor público, pois permite o acesso a recursos e a oportunidades para a solução de problemas. Esta característica pode auxiliar também acelerar alguns trâmites burocráticos. Para isso, muitas das vezes, os empreendedores no setor público podem utilizar as redes de relacionamentos pessoais e/ou profissionais para impulsionar suas inovações.

A visão institucional também foi evidenciada como uma característica comportamental empreendedora apresentada pelos participantes da pesquisa. A percepção da continuidade foi empregada durante a implementação do (011).lab por meio da contratação de pessoas que estavam em uma lista do concurso da Prefeitura Municipal de São Paulo.

“[...] dei preferência para pessoas que estavam na lista dos chamados no concurso para pegar. A gente estava com interesse em ficar mesmo ganhando menos do que eles poderiam ganhar e que tivesse essa visão de continuidade essa visão mais institucionalista sabe”. (PP04)

Essa visão também é expressa pela contratação de dois servidores de carreira na equipe do laboratório como mencionado anteriormente. Desse modo, por meio da visão institucional, os empreendedores no setor público buscam garantir que as inovações sejam continuadas mesmo que eles não possam fazer mais parte dela.

Com base nas evidências apontadas anteriormente, infere-se que o (011).lab é um resultado das características comportamentais (intra)empreendedoras da equipe fundadora, que por meio de um problema (definições de papéis das coordenadorias) resolveram em um dado momento promover uma inovação organizacional que é o laboratório estudado, realizando uma autoexperimentação.

Dessa forma, pode-se confirmar a primeira preposição P01: As características comportamentais empreendedoras foram utilizadas na criação do (011).lab. As evidências ainda demonstram que algumas características comportamentais empreendedoras foram desenvolvidas por meio da autonomia e da experimentação.

A seguir, no capítulo 5 é apresentado os resultados e os desafios das ações do laboratório (011).lab que foram apontadas pelos participantes.

## 5 RESULTADOS E DESAFIOS DAS AÇÕES DO (011).LAB

Neste capítulo é abordado o entendimento dos participantes da pesquisa quanto ao conceito e os elementos da inovação no setor público. Seguido pelos principais resultados do (011).lab. Por fim, os principais desafios enfrentados nas inovações produzidas pelo laboratório estudado.

### 5.1 Conceitos e elementos da inovação empregada pelo (011).lab

Para que seja possível entender os resultados do laboratório é necessário compreender o conceito inovação na perspectiva dos participantes do estudo. Dessa forma, diferentes perspectivas de inovação são apresentadas pelos participantes da pesquisa, tais como: mudanças, busca por melhores soluções, criação de valor e experimentação.

A inovação como uma melhoria ou mudança está associada aos serviços e processos internos e/ou métodos de trabalho. Como apontado nos relatos dos participantes da pesquisa a seguir.

“[...] a inovação no setor público nada mais é do que você repensar a forma como as coisas são feitas no setor público e promover mudanças que promova uma melhoria assim tanto na prestação do serviço público então que externo quanto processos internos. Então é mudar a forma como as coisas são feitas e sempre envolvendo o usuário”. (PP05)

“[...] a inovação no setor público é você fazer coisas que sempre foram feitas de uma forma diferente para você obter resultados melhores.” (PP07)

“[...]é fazer algo de maneira diferente do que já foi tentado dentro daquele contexto de um projeto de uma política pública”. (PP09)

“[...] no setor público muitas vezes a inovação não tem a ver como fazer uma coisa totalmente nova, mas faz umas coisas de uma forma diferente”. (PP12)

“[...] mudar um modo de trabalhar e executar as coisas mudar o que é feito dentro das regras do jogo do setor público, que são diferentes de outros contextos e às vezes inovar pode ser mudar aquele contexto então copiar coisas que já são práticas em outros contextos ou em outras realidades de trabalho e trazer para o contexto que você está atuando”. (PP14)

Para esses interlocutores, a inovação está associada a mudanças, sejam elas internas ou externas no contexto do setor público. No contexto interno, está relacionado às formas de mudar as coisas como são feitas, por meio de novos métodos de trabalhos. Os participantes ainda ressaltam que essas mudanças devem ser realizadas dentro do jogo político e das regras da burocracia. Além disso, apontam que a inovação não é algo que foi criado do zero, podendo ser considerado novo somente no contexto implementado. A inovação como um novo elemento no contexto organizacional é apresentada por Osborne e Brown (2005). Nesse sentido,

Emmendoerfer (2019a) afirma que as inovações podem ser apresentadas de diferentes formas como novos conhecimentos, produtos, serviços e processos.

A inovação como uma mudança ou melhoria também é evidenciada por Koch e Hauknes (2005) e Sørensen e Torfing (2010). A inovação é tratada por alguns autores como um sinônimo de mudança (EMMENDOERFER, 2019b). Presuma-se que o (011).lab, por ser um laboratório de inovação voltadas para construção de capacidade estatal, busque realizar inovações que gerem algum tipo de mudança no âmbito organizacional que possa gerar impactos externos, ou seja, no cidadão.

A inovação como uma solução de problemas está associada às formas de como as inovações são utilizadas para solucionar um determinado problema público. Como apontado pelos participantes nos relatos a seguir.

“[...] inovar no setor público é ser capaz de usar novos conhecimentos, práticas e etc para resolver problemas, mas assim novos para uma determinada área, não precisa ser uma coisa totalmente nova”. (PP03)

“A inovação no setor público tem muito a ver com soluções [...] Inovação deveria ser essa questão de buscar as melhores soluções. Então seja ela tecnológica seja ela por fluxo seja por uma entrevista seja for pensar no cidadão, criar um perfil, um canvas algum e sentido inovação em governo”. (PP10)

Para solucionar os problemas públicos, os participantes da pesquisa apontam o uso de novos conhecimentos e práticas que podem ser novos para aquela determinada organização pública, mas que pode ter sido aplicada em outro contexto. Apontam ainda que a solução deve ser pensada no cidadão e, para isso, muitas das vezes têm que envolvê-los no processo de criação.

A definição da inovação como uma solução de problemas está condizente com os pensamentos de Emmendoerfer (2019a). Nesse sentido, Selloni *et al.* (2013), Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018), Feitoza (2018), Sano (2020) e Werneck *et al.* (2020), apontam que os laboratórios elaboram propostas de solução para os problemas públicos. A busca por solução de problemas públicos também é uma característica comportamental empreendedora de acordo com McFadgen (2019), o que reforça a ideia dos laboratórios como um *locus* de práticas de inovação dos intraempreendedores no setor público.

A inovação, como a geração de valor e utilidade, também é expressa pelos participantes da pesquisa, conforme o trecho abaixo.

“[...] a inovação tem a ver com a nossa capacidade de ter e implementar ideias. Ela tem que ter algum caráter de criação de valor e utilidade [...] um conjunto de práticas que aumentam a nossa capacidade de aprender com nossos erros e conduzir e reconduzir as organizações da administração pública para que a gente possa seguir melhorando elas, ajustando elas para os desafios que a gente tem que enfrentar que são desafios coletivos”. (PP01)

“A inovação no setor público, eu diria que é conseguir gerar valor para a própria administração pública, para os cidadãos de forma que através do novo gere mais valor

por exemplo de melhores serviços públicos, uso eficiente de recursos e coisas do tipo”. (PP02)

“Inovação no setor público para mim é experimentar algumas ideias que geram valor para pessoas, seja elas cidadãos, sejam elas os próprios servidores”. (PP03)

“[...] inovação é prever risco é correr alguns riscos na dentro do setor público”. (PP06)

A criação de valor envolve a questão da utilidade da inovação para os cidadãos ou para os servidores públicos. A inovação deve fazer sentido para os cidadãos e/ou para os servidores públicos, ou seja, deve solucionar problemas que estejam presentes no cotidiano desses atores sociais. Moore (2002) apresenta o valor público como um objetivo da inovação no setor público. Isidro (2018) entende o valor público como uma entrega, ou seja, um resultado da inovação e considera como um dos desafios dos governos na atualidade.

Assim, Denhardt e Denhardt (2000) na perspectiva do Novo Serviço Público, apontam que o Governo e as instituições públicas devem solucionar os problemas públicos para gerar valores para os cidadãos. Nesse sentido, Tõnurist, Kattel e Lember (2017) apontam que no contexto atual, a visão dos laboratórios é gerar valor público. O referido valor também é apontado por Valadares e Emmendoerfer (2015) como uma noção empregada no empreendedorismo no setor público.

Nos trechos anteriores, a inovação também é tratada como uma experimentação de uma ideia que pode gerar aprendizados, que também envolve riscos como o erro. Sano (2020) aponta que os laboratórios buscam promover a experimentação com uma cultura do aprendizado por meio do erro, o que também é apontado por Ferrarezi, Lemos e Brandalise, (2018). Presuma-se que a experimentação é um método que é entendida pelos membros do (011).lab como uma oportunidade de aprender por meio do erro, promovendo novos conhecimentos, políticas públicas e serviços que gerem valores para os cidadãos.

Quanto aos elementos da inovação utilizados no laboratório (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo, foram evidenciados a experimentação, cocriação, coprodução e a disseminação. Além desses fatores, foi apontado também o apoio político como um elemento da inovação no setor público.

A experimentação foi um dos elementos da inovação mais apontados pelos participantes que também foram expressos como testes e gestão de riscos por meio de evidências para a tomada de decisão. De acordo com os participantes PP02, PP03, PP05 e PP10.

“[...] experimentação no âmbito de prototipação, ou seja, de fazer testes baratos para buscar mais evidências a partir de um protótipo”. (PP02)

“[...] para mim ainda hoje em dia tem bastante haver com a experimentação, a gente não tem isso no setor público direto eu acho que é fundamental testar. E experimentar no sentido não tipo de Newton sabe? Com muita estatística, não precisa chegar a tanto. Mas assim ter uma ideia, pensar o que eu quero observar com isso, faço aí depois eu penso no que eu fiz. Isso, não tem muito no setor público que é bom de resolver

problema, mas não é bom em refletir e pensar se aquilo ali gerou valor mesmo”.  
(PP03)

“[...] a experimentação, a construção de hipóteses e o teste acho fundamental para qualquer tipo de inovação no setor público principalmente pela questão do gasto de recurso público e de limitações legais e jurídicas e tudo isso que a inovação enfrenta”.  
(PP05)

“[...] a experimentação é algo que não é fácil para uma estrutura do tamanho de São Paulo. Experimentar e não só experimentar entender o resultado da experimentação”.  
(PP10)

A experimentação é apresentada pelos participantes como algo usual no (011).lab que pode ocorrer de diferentes formas como testes e protótipos. Para a realização das experimentações, geralmente, elas partem de uma ou mais hipóteses que posteriormente são testadas em pequenos projetos, mas também em projetos com maior ciclo de vida, além de programas.

Vale destacar, que o (011).lab realiza experimentação com estrutura e que também possuem uma certa autonomia por estar em um espaço permissivo ao erro. Os resultados da experimentação ocorrem a partir de entendimentos dos testes em campo, que nem sempre são fáceis de serem interpretados dado o contexto da cidade de São Paulo. Para isso, se faz necessário a capacidade analítica que é uma característica comportamental empreendedora, é evidenciada e apresentada como existente no contexto do laboratório estudado. Ressalta-se que experimentação é uma inovação em si no setor público, pois como abordado por um dos relatos anteriores ainda não é comum estas práticas no setor público.

A experimentação não precisa ser algo complexo e que envolva estatísticas, sendo necessário inicialmente identificar um problema e, para isso é necessário primeiramente ouvir os servidores e/ou cidadãos. Posteriormente, existe uma etapa de exploração e a prototipação de um novo serviço público ou uma melhoria. Esses produtos são testados com os usuários, que por sua vez, apontam suas dificuldades e opiniões sobre um determinado produto ou serviço público. A partir disso, busca-se melhorar um serviço e/ou uma política pública. Como mencionado anteriormente por Selloni *et al.* (2013) e Schuurman e Tönurist, (2016) a experimentação é uma atividade dos laboratórios.

Como resultado, a experimentação se sobressai à aprendizagem, quanto à utilização de um determinado serviço público, que pode auxiliar em projetos futuros. Além disso, existe também a possibilidade de economia de recursos públicos, na medida em que se conhece os riscos das soluções e também a possibilidade de impacto. Estes resultados estão de acordo com os estudos de Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018), Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019) e Sano (2020).

A experimentação também é tida como uma forma de identificar e realizar a gestão dos riscos das iniciativas inovadoras como apontado nos trechos a seguir.

“[...] essa atitude da experimentação busca resolver, essas incertezas, transformando essas incertezas em riscos. Eu acho que talvez essa seja a formulação que eu acho mais interessante, do que significa experimentação que é uma forma de você fazer uma gestão de risco no fim das contas. Como a gente tem um ambiente muito mais incertos e complexos hoje e uma abordagem de experimentação permite você fatiar o contexto e a partir dali você tem menos incerteza. Não quer dizer que você resolva o problema, talvez você transforme em algo que você diz isso aqui é o risco do projeto e nós vamos seguir frente que a gente considera que estamos mais conscientes desse risco”. (PP01)

“[...] acho que naquela questão de tolerância ao erro, experimentação pressupõe isso”. (PP14)

Com o ambiente cada vez mais complexo no setor público, a inovação exige uma atitude de entendimento quanto aos riscos que as propostas de solução aos problemas podem apresentar. Nesse sentido, Cavalcante e Cunha (2017) apontam que o laboratório é um espaço de experimentação, tentativa e erro. O risco calculado é um fator necessário para inovar no setor público (OECD, 2018). Assim, infere-se que a experimentação é uma ferramenta para que o intraempreendedor possa identificar e gerenciar os riscos no setor público.

Nesse sentido, um dos participantes da pesquisa aponta a necessidade para esses espaços de tentativa e erro como apontado por Leyden (2017) ainda são incipientes no Brasil. Ressalta-se, que estes espaços podem ser por meio de um laboratório ou não. Nesse sentido, Emmendoerfer (2019a) aponta a necessidade de flexibilização da burocracia por meio de leis ou ambientes de experimentação.

Um outro elemento da inovação que foi encontrado no relato dos participantes da pesquisa foram a cocriação e a coprodução. Os relatos abaixo apresentam a importância e de como a cocriação e coprodução acontece no (011).lab.

“[...] a cocriação envolve sempre as outras secretarias outras coordenadorias e com os cidadãos também”. (PP02)

“Acho que coconstruir e cocriar para mim é sempre fundamental para o que a gente faz. A gente faz construções horizontais, faz bastante reuniões moderada com muitos participantes, a gente faz bastante pesquisa. Essas Primícias de foco nos usuários elas são muito fortes para a gente então sempre tem essa iniciativa de entender para quem a gente está fazendo isso? Como a gente está fazendo? Quem está envolvido? Quem está do meu lado? Quem é o parceiro? ”. (PP03)

“[...] quase todo o projeto é em parceria com algum outro órgão e o que a gente tenta fazer é desenvolver nesses servidores algum tipo de capacidade, para que depois ele continua a aplicar esses métodos que a gente aplica nesse dia a dia dele”. (PP07)

“[...] a gente sempre tenta coconstruir a gente nunca chega com a solução pronta para o parceiro e para parceira, porque esse é um dos maiores focos do (011).lab não entregar uma solução pronta e sim construir junto para fazer para que as pessoas aprendam pela prática [...] a gente quer construir junto novas práticas de novas possibilidades de solução para que ela possa a partir disso começar a resolver os próprios problemas de forma não tradicional da forma mais adequada do que ela precisa sozinha”. (PP08)

Os projetos que são realizados pelo (011).lab envolvem a participação de uma coordenadoria ou de uma secretaria da Prefeitura Municipal de São Paulo, que por sua vez participam de construções horizontais com reuniões moderadas. Os cidadãos também podem participar desse processo de cocriação e coprodução, o que depende também do problema identificado.

A coprodução e a cocriação como uma prática utilizada pelos laboratórios de inovação também é apontada por Thoper e Rhodes (2018). Assim, a cocriação permite a concepção de possibilidades de modo coletivo (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALISE, 2019), o que envolve a coprodução por meio de parcerias (SALM, 2014), que podem ser internas com os servidores de uma mesma organização pública. Externa com cidadãos e outras organizações públicas. Podem ser ainda híbridas envolvendo diferentes organizações públicas e privadas e, também, o cidadão. O modelo externo e híbrido tem proximidades com a inovação aberta.

A cocriação e a coprodução auxiliam na construção de autonomia dos servidores por meio dos conhecimentos dos métodos e técnicas aprendidas durante a interação com o laboratório. Essa aprendizagem pela prática, permite aos servidores observar outros problemas que podem ser resolvidos por meio das técnicas e métodos aprendidos durante a interação com o (011).lab, o que resulta em novas soluções inovadoras.

A disseminação também foi evidenciada por meio de pesquisa documental. Essa disseminação de conhecimento ocorre tanto interna quanto externamente. No âmbito interno, ocorre reuniões sobre o compartilhamento de aprendizagem dos projetos. Nessas reuniões são apontados os principais acertos e erros e as possibilidades dos projetos.

No âmbito externo, existe um conjunto de manuais e guias que são disponibilizados no site do CopiCola, no (011).lab e no repositório da ENAP. Recentemente, foram lançados dois livros intitulado ‘Ciclo de vida de laboratórios de inovação pública’ que foi o resultado de uma oficina realizada no Encontro Internacional de Inovação em Governo por Werneck *et al.* (2020). O segundo livro tem como título ‘Inovação pública para transformar o governo com as pessoas’. A disseminação também é apontada como uma característica empreendedora segundo Klein *et al.* (2010).

Outro elemento apontado pelos participantes da pesquisa, foi o apoio político, conforme os relatos a seguir.

“[...] apoio político e o alinhamento de agenda é algo que a gente vem observando nos projetos que são bem importantes para que uma inovação aconteça. Geralmente as grandes inovações elas acontecem em momentos que abriu uma janela de oportunidade e as pessoas estavam prontas para implementar, mas em geral lideranças políticas são grandes facilitadores”. (PP09)

“Eu acho que tem que ter apoio político para que as coisas aconteçam, quanto para as coisas serem implementadas. Porque eu cansei de ver várias soluções que são inovadoras elas não conseguem serem implementadas, porque não tem apoio político. Então é fundamental seja de quem está propondo o projeto, ou seja, para quem vai comprar o seu projeto então tem uma parte de articulação muito forte”. (PP10)

“[...] um certo apoio e segurança política. Eu acho que conhecer também e dominar os instrumentos conhecer as regras do jogo tanto as formais quanto as informais de funcionamento do setor público, porque você tem restrições legais e de orçamentarias de políticas e dinâmicas então acho isso essencial, dominar isso para saber como inovar a partir”. (PP14)

Os servidores públicos eleitos e/ou comissionados que tem uma influência política podem influenciar adoção ou não de uma inovação no setor público. Então, ter o apoio político é um elemento fundamental para que as inovações sejam realizadas. Bason *et al.* (2013) apontam que o apoio político é um dos elementos que influenciam as inovações no setor público, pois estes atores têm o poder de elaborar e aprovar leis.

Na história do (011).lab, apontada na primeira parte dos resultados desta pesquisa, o laboratório teve um apoio e patrocínio do secretário e da secretária adjunta da SMIT. Esse apoio muita das vezes precisa ser transcendido para outras secretarias e/ou coordenadorias para que as ideias dos servidores possam ser testadas e experimentadas no laboratório e, posteriormente, implementadas.

A seguir serão apresentados os principais resultados do (011).lab que são apontados pela equipe do laboratório.

## 5.2 Principais resultados do (011).lab

Como apontado anteriormente no histórico do (011).lab, foi decidido pela equipe inicial do laboratório a plataforma de projetos voltados para problemas públicos e para gerar capacidade estatal por meio da mudança de comportamento de servidores.

Para prospectar oportunidades de projetos e parcerias, a equipe do laboratório participa de eventos, encontro informais com parceiros potenciais, busca realizar exploração por meio da pesquisa de casos e experiências de outras organizações, acompanha redes de laboratórios, prospecta com a SMIT, planeja e realiza eventos. Como resultado, somam 85<sup>4</sup> projetos no período de 2017 a julho 2020. Para compreender os resultados é necessário primeiramente entender o processo interno do (011).lab.

Os projetos e programas realizados pelo (011).lab são divididos em três macroprocessos principais que orientam as ações do laboratório que são: a) desenhar e melhorar serviços

---

<sup>4</sup> Os dados apresentados do ano de 2020 representa até o mês de julho, que foi o período de coleta de dados.

públicos; b) mobilizar comunidades de práticas de inovação pública e; c) desenvolver capacidades para inovar. Esses macroprocessos são recentes no laboratório, configurado a partir da união das duas coordenadorias (CPIN e CPIP) que formam o (011).lab. A Figura 9, a seguir apresenta os três macroprocessos do (011).lab.

**Figura 9:** Macroprocessos de produtos e serviços do (011).lab.



Fonte: 011.lab (2020)

Os três macroprocessos geram produtos diferentes para atingir o objetivo maior que é o valor para os cidadãos e servidores. Esses macroprocessos podem estar estruturados como é o caso de alguns programas como CopiCola e o Premia Sampa; mas, também, podem ser mais abertos, permitindo alguns ajustes conforme a necessidade dos parceiros e do laboratório.

O macroprocesso de desenho e melhoria de serviços públicos tem como objetivo mudar a forma de como são realizadas as atividades da Prefeitura Municipal de São Paulo, buscando aproximar o Governo dos cidadãos. Esse macroprocesso é apontado pelos participantes da pesquisa nos relatos abaixo.

“O primeiro deles é de desenho e melhoria de serviços. Como você consegue fazer projetos que vão envolver outras áreas da prefeitura para gerar algum tipo de melhoria para os cidadãos?”. (PP01)

“[...] para a gente desenvolver melhores serviços públicos os produtos que a gente entrega de certa forma são ferramentas, oficinas e métodos que tentem dentro de uma lógica de desenvolvimento de projeto responder à necessidade do parceiro. Então, a gente utiliza de ciência comportamental para isso, design thinking, utiliza outros tipos de abordagem ágeis, outras formas de organização de trabalho e outras formas de processo de inovação para o desenvolvimento de produtos dentro desse macroprocesso”. (PP02)

“[...] então a gente vai pensar em solução para melhorar aquele serviço público específico. Então a gente vai usar solução comportamentais para isso, a gente usa os

métodos de design para isso, a gente vai usar a simplificação de linguagem ou métodos de gestão do conhecimento e de métodos de pesquisa qualitativa”. (PP03)

“[...] o processo de melhoria dos serviços por exemplo a gente também está desenvolvendo capacidades. Então um exemplo a gente está trabalhando com a reformulação do aplicativo dos microempreendedores individuais aqui na cidade. Nosso objetivo não é só chegar e fazer testes usuário e trazer uma pesquisa qualitativa é fazer com que a secretaria da fazenda aprenda a ter métodos inovadores para melhorar os seus serviços. Então não é só entregar um produto melhor, mas é desenvolver a capacidade de um novo caminho”. (PP11)

“[...] primeiro processo que é de desenho de serviços públicos e aí eu acho que a gente tem um esforço muito grande de redesenhar serviço e trabalhar sempre com a equipe parceira para ver como é que a gente pode mudar o jeito que os serviços estão sendo prestados”. (PP12)

Nesse macroprocesso, o (011).lab se utiliza de um conjunto de ferramentas e métodos em seus projetos para melhorar os serviços que são prestados pela Prefeitura Municipal de São Paulo como economia comportamental, design, simplificação de linguagem, métodos qualitativos, gestão do conhecimento, inovação aberta e abordagens ágeis para a melhoria de programas, projetos e serviços. Como resultado são gerados um conjunto de ferramentas, métodos e oficinas. Além desses resultados, existe também um resultado intrínseco que é o desenvolvimento de capacidades, que leva à mudança de comportamentos dos servidores que de algum modo participam dos projetos.

As atividades de laboratórios apontados anteriormente estão de acordo com Selloni *et al.* (2013) como sendo o design e experimentação. Esse macroprocesso pode ser também considerado como atividade de desenvolvimento (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014), pois busca criar soluções para os problemas públicos existente na cidade de São Paulo. O laboratório como um ambiente de melhoria de serviços públicos também é apresentado por Thoper e Rhodes (2018). Essas melhorias podem ser internas (organizacional) ou externa (cidadã) (BASON *et al.* 2013; EMMENDOERFER, OLAVO, CARVALHO JUNIOR, 2019; ISIDRO, 2018).

Infere-se que a melhoria dos produtos e serviços possa trazer resultados organizacionais e sociais. O primeiro pelo processo de coprodução e cocriação em projetos. Esse processo permite a transferência de capacidades que por sua vez pode resultar em novos conhecimentos e a mudanças de comportamento nos servidores. O segundo, tem a ver com o acesso aos serviços públicos de qualidade pelos cidadãos, que por sua vez possam usufruir de algum modo do retorno dos impostos pagos por meio dos serviços e políticas públicas.

O segundo macroprocesso é o de mobilizar comunidades de práticas de inovação pública. Esse macroprocesso, são realizadas atividades que envolvem encontros entre servidores e/ou cidadãos, para compreender e discutir os problemas públicos existentes. Além

disso, também nesse macroprocesso são realizadas atividades de reconhecimento de práticas de inovação, como apontado pelos participantes da pesquisa nos trechos abaixo.

“[...]na medida que a gente vai fazendo os projetos você vai despertando interesses de algumas pessoas, que vai também trazendo e colocando em contato outras iniciativas, outros governos dos lugares do Brasil e do mundo. Isso também a gente vai se relacionando com eles, isso faz com a agendas de inovação fiquem mais fortes e consigam evoluir assim”. (PP01)

“[...] a gente utiliza a gestão de conhecimento como CopiCola, Premia Sampa para articular atores públicos e identificar quem são esses inovadores”. (PP02)

“[...]a gente tem principalmente o Premia Sampa [...] é um concurso de inovação para servidores é um prêmio então que tem esse objetivo de valorizar os servidores e também mapear o quais são os servidores estão inovando [...] o CopiCola que é esse programa de gestão de conhecimento em que a gente mapeia casos inovadores dentro da prefeitura, a gente faz uma pesquisa junto com esse parceiro registra este caso em um guia. [...] outros projetos mais de mobilização de comunidades internacionais então a gente tem uma parceria com a rede metrópoles que é um laboratório de Montevideú e outro de Modreal”. (PP07)

“[...] a gente no passado fez um Encontro Internacional de Inovação Pública então a gente proporciona por servidores municipais o contato com pessoas inovadoras do mundo inteiro para saber o que está sendo feito na saúde em Londres”.(PP11)

O macroprocesso de mobilizar comunidades para inovar é voltado para a formação de redes de relacionamento e de reconhecimento de práticas inovadoras. Essas relações que são promovidas pelo laboratório ocorrem em âmbitos nacional e internacional. Assim, o (011).lab identifica novos problemas públicos e novos métodos e ferramentas para solucioná-los. Este macroprocesso está de acordo com as atividades de comunicação, rede e de desafios apontada por Selloni *et al.* (2013).

Por meio desse macroprocesso, o (011).lab também fortalece a agenda de inovação em Governo, seja interna (no âmbito da Prefeitura Municipal de São Paulo) ou externa (outras organizações de diferentes níveis e também a sociedade civil). Estes encontros resultam em guias como o CopiCola que são disseminados para outros contextos, que por sua vez pode auxiliar os inovadores do setor público em todo o país.

O terceiro macroprocesso é o desenvolvimento de capacidades para inovar no setor público. Este tem como objetivo estimular a mudança de mentalidade, atitude e a competência de servidores da Prefeitura Municipal de São Paulo. Para isso, são realizados cursos, oficinas e palestras sobre diversos temas como o de linguagem simples. A seguir, alguns relatos sobre o macroprocesso desenvolvimento de capacidades para inovar pelos participantes da pesquisa PP01, PP02 e PP12.

“[...]tem muito a ver com aprendizado, com a mudança cultural, também na forma de trabalhar dentro da prefeitura, entendendo que este é um eixo estruturante”. (PP01)

“[...] a gente forma cursos, capacitações, aulas como o curso de linguagem simples em EAD que a gente vai lançar em breve, então tem algumas coisas que a gente tenta atingir”. (PP02)

“Esse é um macroprocesso que ele tem muito o que andar ainda ele está no começo, mas ele partiu da nossa percepção de que para inovar a gente tinha que fazer um pouco

mais. A gente tinha que passar um pouco mais para o servidor, além das interações”. (PP12)

Esse macroprocesso ainda é novo no (011).lab e surgiu a partir das percepções da equipe do laboratório que identificaram em seus parceiros a necessidade de uma formação para além do contato por meio da aprendizagem no projeto. Essa mudança cultural na organização ocorre por meio de cursos, capacitações e oficinas sobre diferentes temas. Um dos temas que está sendo trabalhado na modalidade a distância por conta da pandemia do COVID-19 é o curso de linguagem simples que está ocorrendo em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no site da Escola Virtual de Governo (EV.G). O curso é intitulado como ‘Linguagem simples aproxima o governo das pessoas. Como usar?’.

Esse macroprocesso dentro das atividades apontadas por Selloni *et al.* (2013) configura como o de capacitação. E dentro das atividades destacadas por Puttick, Baeck e Colligan (2014) podem ser destacadas como capacitadores e educadores. Nesse sentido, infere-se que o (011).lab promove a construção de capacidade dos servidores da Prefeitura de São Paulo por meio de metodologias ativas ‘aprender fazendo’ e por formação de cursos, oficinas e palestras sobre ferramentas e métodos de inovação no setor público. Observa-se que existe uma relação entre os macroprocessos, sendo assim estes não ocorrem de modo isolado.

Para gerenciar esses três macroprocessos, recentemente foi criado um escritório de projetos. O referido escritório tem a função de ter uma visão ampla sobre os projetos que estão sendo realizados no (011).lab e buscam identificar e auxiliar no gerenciamento do escopo e de possíveis interseções entre os macroprocessos.

Para isso, são realizadas reuniões com as equipes dos projetos e dos macroprocessos, como apontado no relato a seguir.

“[...] sempre tem também uma reunião com os coordenadores e os líderes de macroprocesso que é o momento onde todo mundo. Os líderes desses eixos eles vão saber o que está acontecendo nos outros macroprocessos e discutir possíveis interações e entradas que muitas vezes um está tendo e outro também está tendo ou um pode ter o outro já sabe como resolver então tem sempre essa interação”. (PP12)

O Escritório de projetos tem auxiliado no monitoramento e no controle dos fluxos de projetos. A visão sistêmica que o escritório tem sobre os projetos e programas permite a visão do escopo, tempo e custo, que de acordo com Sampaio e Emmendoerfer (2020) são as etapas que ajudam a compreender o todo do projeto, o que permite um melhor gerenciamento destes.

Existem também outros macroprocessos e/ou atividades de suporte aos programas e projetos como o de gestão de pessoas que busca atrair talentos, recrutar e selecionar pessoas, capacitar a equipe e avaliação. Nesse macroprocesso também é realizado alocação que para alguns dos participantes da pesquisa também é apontada como um desafio. A alocação é

realizada por competências e habilidades que os participantes do (011).lab possuem ou por meio da afinidade dos temas dos projetos, como apontado nos relatos a seguir dos participantes da pesquisa PP01 e PP03.

“[...] tem alguns projetos que estão mais associados alguma coordenadoria, então a locação fica mais dentro dessa coordenadoria. Mas existe também uma lógica de alocação que diz respeito ao tipo de chapéu que você usa dentro do projeto. Tem pessoas que têm uma orientação mais voltada para o método, como a coisa acontece pelo processo e pessoas mais orientadas para a entrega, mais preocupados como vai entregar isso, tem que fazer as intermediações com os parceiros desse projeto. [...]talvez esse seja o início e aí dependendo do tamanho do projeto você tem outras pessoas que vão se acoplando no tempo específico. [...] existe em algum momento uma repetição de alguns temas para que a gente pudesse ter uma certa curva de aprendizagem mais intensificada”. (PP01)

“[...] a gente sempre coloca em dupla em princípio e depois vai aumentando. Mas a equipe que tem um perfil adequado para aquela situação ali. Sempre tem um pensamento em competência, a gente sempre divide dois chapéus às vezes mais ou menos A Regra geral para projetos de inovação, a gente divide em um líder que é o líder de projetos que eu brinco que é o chapéu do construtor que a pessoa que fica pensando em quais os recursos necessários para aquele projeto sair do papel. Quais os prazos negociados, mostrando andamento e tal, falando com parceiro. Tem um outro chapéu que brinca que o com chapéu do cozinheiro que o líder de processos que está pensando no processo do projeto, fica pensando em quais metodologias utilizadas, quantas pessoas a gente precisa envolver, o que as pessoas precisam fazer, mais esse sentido de metodologia de experiências dos participantes para garantir seja um projeto de inovação”. (PP03)

Os ‘chapéus’ apontados pelos participantes são as funções que existem nos projetos. Geralmente, os projetos no (011).lab iniciam com duas pessoas, sendo uma com a função de líder de projetos e o outro processo, conforme existe a necessidade de perfis mais específicos, essa equipe vai aumentando. É apontado também a questão da afinidade pelo tema. Essa forma de trabalho permitiu a especialização de algumas pessoas da equipe em determinados temas, o que também demonstra uma certa autonomia da equipe para a escolha de participação em projetos. Contudo, é necessário também incorporar outras pessoas para que essas competências não sejam perdidas, pois o laboratório tem uma alta rotatividade como apontado anteriormente.

A alocação é uma evolução no laboratório, tendo como base as aprendizagens anteriores. Antes do escritório de projetos e da definição da matriz de valores, alocação de pessoas nos projetos eram realizados por meio da identificação dos membros com a temática. Contudo, esse método de alocação muitas das vezes sobrecarregava os membros do (011).lab.

Caso tenha uma demanda de competência que ainda não exista no (011).lab, o laboratório tem a possibilidade de contratação e/ou a solicitação de parcerias com outros ambientes de inovação. Existe no (011).lab um conjunto de parceiros como a UNESCO e o CEBRAP que apoiam as iniciativas do laboratório com competências específicas.

Outro macroprocesso de suporte é a gestão de comunicação, que pode ocorrer de modo interno e externo. O modo interno, é a comunicação com a SMIT e com os membros do (011).lab. O externo compreende o público em geral, inclusive outros ambientes de inovação.

O macroprocesso de Gestão de conhecimentos envolve pesquisa, testes, desenvolvimento de ferramentas, além de sistematizar e compartilhar os aprendizados.

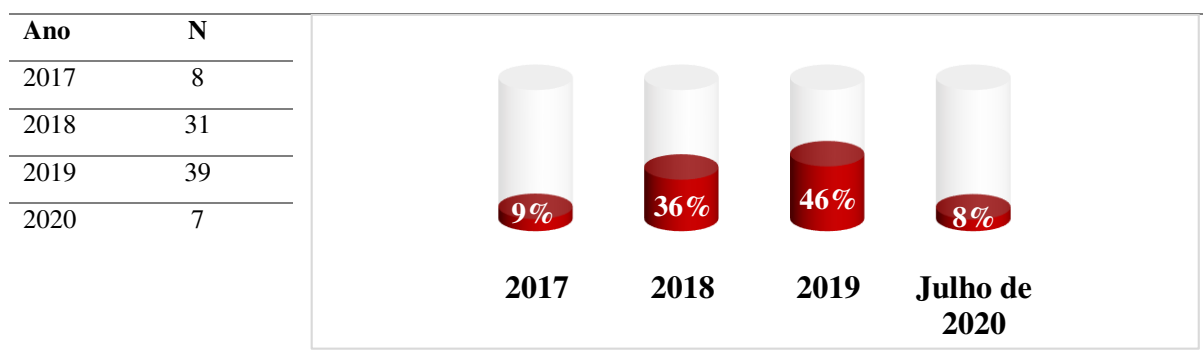
Existe ainda a gestão operacional que envolve contratos e acordos, interface entre recursos humanos e Centro de Atendimento da Fazenda Municipal (CAF), gestão de suprimento e materiais, prestação de contas e outros. Todos esses macroprocessos são apresentados na matriz de valores do (011).lab que está no anexo D.

Para realizar os projetos, o (011).lab primeiramente prospecta o parceiro, explora o problema, realiza reuniões sobre a possível solução e testa por meio da experimentação e, por fim a validação, conforme apresentado nos relatos abaixo pelos participantes da pesquisa.

“[...] algumas áreas do laboratório têm metodologias bem específicas de projeto, mas em geral consiste no mapeamento de uma demanda. Essa demanda pode vir de outra secretaria ou um mapeamento interno. O desenho o entendimento desse problema público depois de um momento de diagnóstico, então a exploração aponta como o laboratório pode contribuir para lidar com esse desafio público e com esse problema. Depois a fase de experimentação e elaboração de hipótese testes experimentação e por fim a gente tem os testes de protótipos e alguns projetos eles implementam esses protótipos passando por uma fase de implementação. Outros ficam mais no nível de exploração em si, mas depois dessa implementação de um protótipo a uma validação uma avaliação e depois uma síntese do projeto como um todo”. (PP05)  
 “Então quando a gente abre um pouco problema e aprofunda nele então vamos conhecer quem é usuário o que tem esse problema mapear serviço essa fase de exploração procura referência de outros lugares. A segunda etapa é a experimentação, então quando a gente prototipar soluções testa e vamos afinando [...] A validação geralmente a partir do processo de experimentação então a gente fez alguns protótipos testou aí a gente consolida esses dados e sistematiza. Como nossos projetos são sempre junto com parceiros, a gente vamos com parceiros e mostrar as soluções que deram certo ou não”. (PP06)

O processo apontado pelos membros do laboratório reforça a ideia da experimentação voltada para a solução de problemas públicos. Contudo, existem programas e projetos que possuem metodologias próprias. Observa-se que o laboratório busca um problema para solucionar e não um método para um problema.

Como apontado anteriormente, o (011).lab realizou 85 projetos no período de 2017 a julho de 2020. A seguir é apresentado na Tabela 2 o quantitativo de projetos por ano.

**Tabela 2:** Quantitativo de projetos realizados pelo (011).lab por ano.

Fonte: Elaborado pelo autor

O (011).lab existe há um pouco mais de 3 anos e possui em média 21 projetos por ano. Como observado na tabela 2, esses projetos foram concentrados, sua maior parte, nos anos de 2018 e 2019. Vale ressaltar que em 2020, existem projetos que estão sendo realizados e/ou na fase de prospecção que não foram considerados neste gráfico.

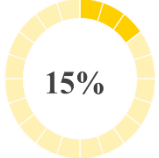
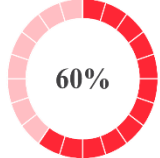
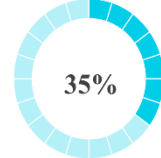
Além disso, no ano de 2020 apresenta pelo menos três fatores que podem influenciar os resultados do laboratório. O primeiro é o contexto de pandemia, que por hora não permite aglomerações, por conta do vírus Sars-Cov-2. Assim, algumas atividades como eventos presenciais não estão sendo possíveis no momento. Destaca-se que o laboratório tem buscando algumas alternativas como cursos pela modalidade virtual. Contudo, existem algumas atividades que necessitam de pesquisa e testes de protótipos em campo, principalmente aquelas que envolvem produtos e/ou serviços para os cidadãos.

O segundo interveniente nos resultados do (011).lab no ano de 2020 pode ser a mudança de gabinete que ocorreu no final de dezembro de 2019. Com um novo gabinete, foi necessário um processo de (re)adaptação e convencimento sobre a importância do laboratório e dos projetos.

O terceiro fator é um ano de eleições municipais, então existem alguns projetos que acabam se tornando um pouco desinteressante para agenda política, o que acaba influenciando as ações de um laboratório de inovação. Como apontado por Sano (2020) e referenciado anteriormente, as mudanças políticas são um desafio para os laboratórios de inovação.

A Tabela 3, a seguir, aponta os resultados do (011).lab no período de 2017 a 2020 por macroprocesso.

**Tabela 3:** Quantitativo de projetos por macroprocessos.

Ano	n			
Desenhar e melhorar serviços públicos	11	 <p>15%</p>	 <p>60%</p>	 <p>35%</p>
Desenvolver capacidades para inovar.	41			
Mobilizar comunidades de práticas de inovação pública	28			
Sem classificação	5 <sup>5</sup>	Desenhar e melhorar serviços públicos	Desenvolvimento de capacidade para inovar no setor público	Mobilização de Comunidades de Inovadores

Fonte: Elaborado pelo autor

O desenvolvimento de capacidades para inovar no setor público, foi o que mais teve representatividade quanto aos eixos de atuação do (011).lab, com destaque ao Programa de Linguagem Simples. Como projeto, os participantes da pesquisa apontaram os projetos Simplificação de Linguagem: Apoio metodológico para revisão das Cartas de Serviço como sendo um importante projeto. Além disso, destacaram também os projetos ágeis como o de cartografia social e o perfil e comportamento do SEI (Sistema Eletrônico de Informações).

No macroprocesso ‘Mobilizar comunidades de práticas para a inovação’, os participantes da pesquisa apontaram como práticas importantes o Programa Premia Sampa, CopiCola, Encontro Internacional em Inovação em Governo e o Pitch Sampa.

No macroprocesso ‘Desenhar e melhorar serviços públicos’, os participantes da pesquisa destacaram Nudge Fazenda – CADIN, Melhoria Portal SP156 e o Nudge HSPM.

Destaca-se que essas ações são reconhecidas como inovações, pois seus resultados geram a introdução de um novo elemento no contexto organizacional (EMMENDOERFER, 2019a; OSBORNE; BROWN, 2005;) e promovem a solução de problema (EMMENDOERFER, 2019 a). Dessa forma, busca-se identificar a tipologia de conteúdo dos projetos realizados e apresentados como importantes pelos participantes desta pesquisa.

A seguir é apresentado os resultados apontados anteriormente pelos participantes desta pesquisa como inovações importantes do (011).lab.

#### a) Desenvolvimento de capacidade para inovar no setor público

O Programa Linguagem Simples tem por objetivo simplificar a linguagem na comunicação da Prefeitura de São Paulo para os cidadãos. Para atingir seus objetivos, o

<sup>5</sup> Os três macroprocessos apresentados pelo (011).lab são recentes. Esses macroprocessos são apresentados no Anexo D deste estudo e serve de orientação para o laboratório estudado. Pelo fato de esses macroprocessos ter sido implementado a pouco tempo, 5 projetos não corresponderam ou correspondem a características de mais de um macroprocesso, formando um quarto que é o macroprocesso híbrido.

programa é realizado em duas frentes: a primeira por meio de simplificação de documentos e; a segunda com a capacitação e sensibilização dos servidores. A Figura 10, apresenta a logomarca do Programa de Linguagem Simples.

**Figura 10:** Logomarca do Programa Linguagem Simples.



Fonte: (011).lab

Os participantes da pesquisa apontam que o Programa Linguagem Simples, é uma atividade do laboratório que é reconhecida no nível nacional. A seguir alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre o programa linguagem simples.

“[...] Programa de Linguagem Simples que tem tido reconhecimento nacional bem legal por parte dos laboratórios”. (PP05)

“[...] a gente está fazendo agora uma capacitação de linguagem simples e alguns materiais de apoio para pessoas simplificar a linguagem no setor público transformar o burocratês e o juridiquês em uma linguagem mais acessível para população [...] o de linguagem simples é uma pauta que a gente conseguiu pegar bem no comecinho e agora ela está em alta em vários laboratórios, então a gente conseguiu de alguma forma se tornar referência nisso”. (PP06)

“[...] linguagem simples de desenvolver capacidade para que os servidores consigam produzir documentos mais simples com uma linguagem mais simples com cidadão”. (PP07)

“[...] agora foi aprovado projeto de lei que prevê que vai continuar com a SMIT essa governança que é para gente e simplificar a comunicação da prefeitura com o cidadão e com as cidadãs. A gente capacita os servidores e as servidoras para se comunicarem com os cidadãos e cidadãs de forma mais simples e também faz a simplificação de documentos estratégicos e alguns documentos que tem muito acesso público a gente tenta simplificar”. (PP08)

“[...] construímos uma metodologia que começou a sensibilizar burocracia para a linguagem simples aprovamos uma legislação e hoje em dia a prefeitura inteira conhece o programa e a gente tem ainda um trabalho de sensibilização para melhorar o tipo de comunicação da prefeitura mais já é um avanço grande”. (PP11)

Os resultados do Programa Linguagem simples revelam que 328 servidores e servidoras foram capacitados e 8 documentos simplificados (011.LAB, 2020). Existe também como um resultado a criação de uma lei municipal em São Paulo que é o Decreto nº 59.067 de 11 de novembro de 2019 que institui o Programa Municipal de Linguagem Simples no âmbito da Administração Pública Municipal e a Lei municipal nº 17.316 de 6 de março de 2020 que

institui a Política Municipal de Linguagem Simples nos órgãos da administração direta e indireta na cidade de São Paulo.

O projeto de Simplificação de Linguagem: Apoio metodológico para revisão das Cartas de Serviço é apontado pelos participantes da pesquisa como um projeto relevante como nos relatos a seguir.

“[...] a gente fez um projeto junto com a coordenadoria de atendimento ao cidadão para definir critérios do que é era serviço público do que não era para entrar na carta de serviços e no Portal156 então definir alguns parâmetros do que era ou não serviço quando ele pode ser requisitado ou não. Foi um projeto bem interessante e também diferenciar a denúncia reclamação”. (PP06)

“[...] gente fez mudança na nomeação dos serviços, foi um projeto também para definir o que é era ou não serviço para agrupamento para entender o que entrava ou não na carta de serviço da Prefeitura”. (PP08)

Esse projeto foi realizado junto com a equipe do Portal SP156 e com os cidadãos. A partir de testes, foi identificado que para os cidadãos alguns serviços públicos eram similares e outros não eram entendidos. Assim, com base em evidências, foi redesenhado os serviços que são oferecidos no site do SP156 que posteriormente foi testado na Praça de Atendimento da Prefeitura Municipal de São Paulo.

Nas atividades que envolvem a linguagem simples resultam na tipologia de conteúdo de comunicação que é apontada por Isidro (2017b) e Dias *et al.* (2019). Percebe-se ainda que existem resultados voltados para inovações organizacionais por meio da criação de um decreto e da lei no âmbito do Governo Municipal. As inovações organizacionais como tipologia de conteúdo são apontadas por Isidro (2018) e reforçado pela OECD (2015), Koch e Hauknes, (2005) e Cavalcante e Camões (2017).

Outro resultado apontado pelos participantes desta pesquisa como importante nesse macroprocesso foram os projetos ágeis. Esses projetos são de curta duração e imersivos que buscam resolver problemas por meio de cocriação e coprodução que ocorrem com a interação entre servidores e/ou cidadãos e cidadãs. Os projetos ágeis são apontados nos relatos dos participantes PP08 e PP13.

“[...] e tem também projetos ágeis para melhoria de serviços e metodologias de outras secretarias”. (PP08)

“[...] projetos ágeis que eram projetos de curto prazo de até 5 semanas que apostaram muitos nas metodologias ágeis e formato de inovação colaborativa baseada em metodologia do design e aí era super focada em com cocriação e tinha três grandes etapas: a primeira etapa para a exploração então era muito pesquisar conhecer o usuários; a segunda etapa era mais de experimentação pensar possíveis caminhos e; a ultimo etapa era mais de sistematização e de sintetizar as informações coletadas os resultados apresentados em um projeto e; apresentava para o parceiro esse era o método de trabalho dos métodos ágeis”. (PP13)

Como resultado, são mais de 30 projetos com 468 cidadãos e servidores impactados (011.LAB, 2020). As melhorias que são realizadas por meio dos projetos ágeis envolvem

atendimento aos cidadãos, construção de estratégias, conhecimento e o monitoramento de equipamentos públicos. Dentre estes projetos ágeis foram destacados a cartografia social e o projeto de mapeamento dos perfis comportamentais na implementação do SEI.

A cartografia social teve como objetivo desenvolver capacidades na rede Fab Lab Livre SP por meio de metodologias de cartografia social e conhecer as potencialidades e fragilidades de territórios. A Figura 11, apresenta a logomarca do projeto de cartografia social, realizado pelo (011).lab em parceria com o Fab Lab Livre do Itaquera.

**Figura 11:** Logomarca do projeto de cartografia social.



Fonte: (011).lab

Nesse projeto foram realizadas 2 visitas ao Fab Lab Livre do Itaquera com abordagem de mais de 25 cidadãos, além disso, a equipe mapeou os desafios e potenciais do bairro e as possibilidades de atuação da fabricação digital. A seguir alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre o projeto de cartografia social.

“[...] eu fiz um projeto uma vez que foi o pessoal que cuida da rede de Fablabs da Prefeitura e eles queriam algumas metodologias para ficar mais perto do território e aí fui lá com ele a gente pensou em cartografia social, tentamos fazer mapas afetivos, mapas de *lights* vários tipos de cartografias de aproximação. A gente chegou a fazer uma cartografia do bairro do Itaquera, ensinou eles. Mas no final da solução foi mais importante para ele naquele momento foi entender que era muito mais trabalhoso do que eles pensavam se aproximar do território que se eles quisessem fazer isso de exigiam n passos que a gente conseguiu mapear com eles”. (PP03)

“[...] gente fez um projeto de cartografia social a gente nos últimos anos tentou entrar no território e aproximar um pouco dessa dimensão territorial. Foi bem experimental mas foi junto com a coordenadoria de inclusão digital e ele tem alguns equipamentos Fablabs no território são aqueles equipamentos de fabricação digital e eles aderiram à um manifesto do FabCity que é de Barcelona para que esse laboratório de fabricação digital implementassem soluções ou prototipar soluções para os territórios em torno deles então que o usassem máquinas 3D, marcenaria outras coisas assim para resolverem problemas do bairro e a gente fez um projeto com eles de diagnóstico do bairro então o que as pessoas gostariam de ter o que tinha no entorno daquele Fabilab nesse sentido mas se foi mais experimental”.(PP06)

Esse projeto permitiu conhecer os principais potenciais e desafios do bairro do Itaquera. Para isso, foi realizado uma pesquisa documental para conhecer as metodologias possíveis e o território. Em seguida, foi realizado uma preparação por meio dos testes de questionários e atividades em grupos. Posteriormente, foi realizado uma pesquisa de campo e o mapeamento que teve a participação de moradores e lideranças políticas. Por fim, foi realizado uma síntese dos dados para análise. Como resultado, foi identificado a existência de uma diferença na

percepção quanto aos moradores e a administração pública sobre o território, sendo necessário ir além dos mapas acadêmicos e de satélites. Além disso, foi apontado que existe na cidade e no bairro do Itaquera diferentes realidades e dinâmicas sociais.

Os interlocutores deste estudo apontam que como resultados o projeto de cartografia social promoveu a percepção dos servidores que participaram do projeto sobre o território. Além do apontar a necessidade de se pensar políticas públicas a partir do território. Outro resultado expresso pelos participantes desta pesquisa é a aprendizagem tida pelos servidores parceiros e a equipe do laboratório quanto aos métodos de cartografia social.

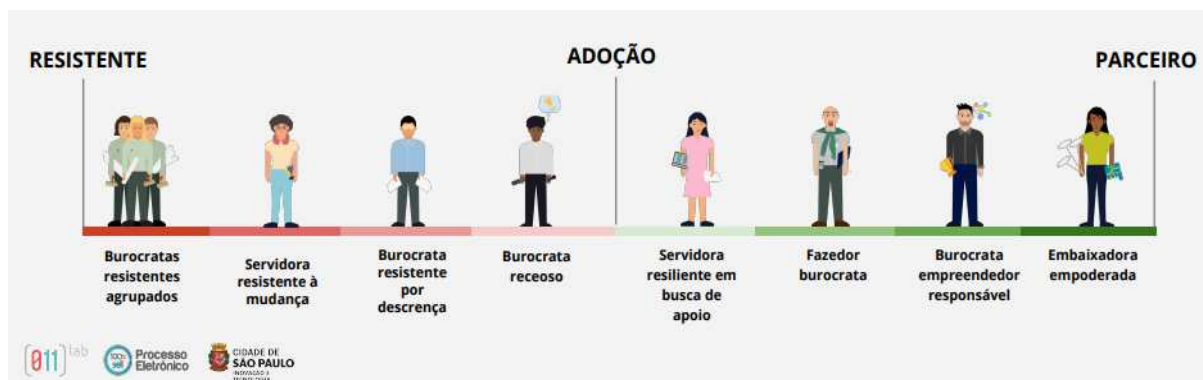
A partir dos relatos e documentos analisados no projeto de cartografia social foi possível identificar como resultado a governança conceitual (BEKKERS; TUMMERS, 2018; KOCH; HAUKNES, 2005), pois a partir da compreensão das necessidades do território, os servidores que atuam na rede Fablabs e também no (011).lab perceberam que o território não é apenas um mapa e, sim uma dinâmica social.

Outro projeto realizado de modo ágil e apontado como importante pelos participantes desta pesquisa foi o mapeamento dos perfis dos usuários do SEI na Prefeitura Municipal de São Paulo. Foram mapeados os perfis de 4 anos de implementação do SEI, como apresentado pelo participante PP08 no trecho abaixo.

“[...] agora mesmo a gente está finalizando um projeto da mensuração do impacto da implementação do SEI que é o nosso sistema de processo virtual da prefeitura de São Paulo então eu acho que inova nesses sentidos. A gente fez um projeto no caso para CGTIC a sobre os processos de gestão do conhecimento o processo para fazer o mapeamento dos perfis dos SEI para ver os perfis de cada servidor e cada servidora para fazer uma estratégia de implementação do SEI a partir desse perfil”. (PP08)

A equipe do (011).lab junto à CGTIC realizou a pesquisa com base em três parâmetros: Quem? – Envolve a questão dos perfis comportamentais e a construção de personas; Como? – Relação das personas com o SEI e a Categorizar perfis entre Parceiro-Resistente e, por fim; O que? – Identificação de estratégias utilizadas e ideiação do produto final. Como resultado foram identificados 8 perfis de usuários e a criação de estratégia para engajar os usuários a partir dos perfis sendo do mais parceiro aos resistentes. A seguir, são apresentados na Figura 12 os perfis identificados neste projeto.

**Figura 12:** Perfis identificado no projeto de mensuração do SEI.



Fonte: (011).lab

A partir do relato dos participantes da pesquisa e da análise documental o projeto de mensuração do perfil do SEI tem como tipologia de conteúdo a mudança no processo. Essa tipologia é apontada por Koch e Hauknes (2005) e Isidro (2018) como de inovação organizacional (CAVALCANTE, CAMÕES, 2017; ISIDRO, 2018; OECD, 2015). A primeira ocorre com as novas estratégias de usabilidade do SEI por meio do perfil comportamental, exigindo que se crie novos procedimentos para o estímulo do uso do SEI. O segundo envolve o estímulo, por meio da reformulação de tarefas no processo organizacional.

O projeto perfil do SEI revela que uma das atividades do (011).lab é ser pesquisador, o que vai de encontro com as funções de laboratórios apontados por Selloni *et al.* (2013).

Os projetos apresentados no desenvolvimento de capacidade para inovar no setor público listados anteriormente podem motivar comportamentos empreendedores no contexto interno no setor público.

As capacitações e treinamentos como um elemento para estimular o empreendedorismo no setor público é apontado por Sousa, Paiva Junior e Lira (2010), Lenzi *et al.* (2012), Moraes *et al.* (2015) e Teixeira *et al.* (2019). A participação em projetos também é apontada por Lenzi, *et al.* (2012), Moraes *et al.* (2015) e Arana e Silva (2016).

A seguir, são apresentados os resultados importantes apontados pelos participantes da pesquisa no macroprocesso de mobilizar comunidades de práticas de inovação pública.

### **b) Mobilizar comunidades de práticas de inovação pública**

O CopiCola é o Programa de Gestão de Conhecimento que visa produzir capacidades por meio da transferência de conhecimento entre os servidores da Prefeitura Municipal de São Paulo. Para isso, dissemina por meio de um conjunto de guias experiências de solução e de problemas públicos do contexto da Prefeitura.

O Programa CopiCola surgiu quando começou a se perceber que muito dos conhecimentos que se tinha no Mobila + estavam se esvaindo por falta de registro. A partir das experiências do Programa Pich Sampa resolveram criar um projeto que pudesse registrar as práticas de inovação que existem na Prefeitura Municipal de São Paulo. A seguir é apresentado na Figura 13 a logomarca do Programa CopiCola.

**Figura 13:** Logomarca do Programa CopiCola.



Fonte: (011).lab

Para participar do programa, os servidores devem seguir uma chamada de um edital que regulamenta as etapas do processo de seleção dos projetos e as normas de avaliação das propostas. As propostas selecionadas, após sua execução, são transformadas em guias que podem auxiliar outros servidores que querem inovar. Os participantes da pesquisa expressaram nos trechos abaixo sobre o Programa CopiCola.

“O Copicola, eu acho que é um projeto sensacional porque ele vai para uma coisa que eu acho que geralmente gestor público quase nenhum olha, que é a gestão do conhecimento de práticas inovadoras. [...] Ele tem toda uma preocupação de linguagem simples de comunicação fácil de ir direto ao ponto. Ele tem os parceiros como o CEBRAP que ajuda a desenvolver uma pesquisa rigorosa. Então a gente forma alguns guias para que ajudar as pessoas”. (PP02)

“[...] outro programa de gestão do conhecimento é o CopiCola que a gente tem que é registrar práticas que já acontecem de inovação em outros lugares e replicar isso. Então mostrar que as pessoas não precisam reinventar a roda e começar desde o começo, repetindo os mesmos erros né? Mas a gente conseguir multiplicar a inovação também tem essa vertente dentro do laboratório”. (PP06)

“[...] a gente também tem o CopiCola que é esse programa de gestão de conhecimento, em que a gente mapeia casos inovadores dentro da prefeitura. A gente faz uma pesquisa junto com esse parceiro e registra esses casos em um guia. Esse guia os servidores possam usar para replicar essa inovação”. (PP07)

“[...] a gente tem o CopiCola que a gente identifica as iniciativas inovadoras”. (PP09)

“[...] o CopiCola também tem um modelo diferente de fazer gestão do conhecimento”. (PP10)

“[...] gente ter feito esse programa foi muito bom que é um programa de gestão do conhecimento mapeamento de práticas inovadoras. É um programa de valorização do Servidor”. (PP11)

“[...] ele é também um projeto que ele começa com identificação e do registro de práticas inovadoras dentro da prefeitura, mas no fim ele é muito mais sobre a troca entre os servidores”. (PP12)

O CopiCola busca trabalhar a gestão de conhecimento por meio de registro de práticas inovadoras na Prefeitura Municipal de São Paulo, o que valoriza os servidores e suas iniciativas. Além disso, o registro das práticas permite a disseminação para outros contextos. Atualmente, existem 13 guias que estão relacionados no quadro 9, a seguir.

**Quadro 9:** Lista de Guias do CopiCola.

<b>Guia</b>	<b>Descrição</b>	<b>Ano</b>
01 - Como contratar serviços na administração pública de forma inovadora?	O Concurso de Projetos visa o desenvolvimento de sistemas para melhoria da gestão das políticas públicas de mobilidade.	2018
02 - Como simplificar e agilizar o processo de abertura de empresas?	O Empreenda Fácil simplifica o processo de abertura, licenciamento, regulamentação e encerramento de empresas.	2018
03 - Como implantar estacionamento rotativo com pagamento digital?	A Zona Azul Digital é resultado de um processo de modernização do estacionamento rotativo público do município, com a substituição do pagamento com cartões em papel para o Cartão Azul Digital (CAD) em 2016.	2018
04 - Como divulgar cardápios escolares de forma colaborativa e transparente?	Prato Aberto é a plataforma oficial de divulgação dos cardápios das escolas municipais de São Paulo. Foi criada em colaboração com a sociedade civil e desenvolvida em código aberto.	2018
05 - Como montar um sistema de informações geográficas sobre parcelamento do uso do solo com software livre?	Sistema de informações georreferenciadas sobre parcelamento do solo em São Paulo. Estruturado em software livre, foi concebido para gerenciar e compartilhar dados e documentos referentes aos processos de licenciamento na cidade. Substitui a consulta de plantas e documentos em papel (mapotecas, pastas e arquivos) pela online, organiza o fluxo de trabalho entre áreas da Prefeitura e torna o acesso à informação mais ágil.	2018
06 - Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?	Reformula o conceito de central de atendimento ao disponibilizar em um mesmo espaço mais de 350 serviços públicos de diferentes órgãos, atendendo às necessidades do cidadão a partir de uma visão integrada e global.	2019
07 - Como aumentar a eficiência na contratação de serviços para a administração pública?	Implementação do modelo de transporte via aplicativos como alternativa à locação ou aquisição de carros, gerando economia de R\$ 66 milhões em 2018.	2019
08 - Como abrir dados públicos complexos com flexibilidade e autonomia?	API-SOF é uma ferramenta da Secretaria da Fazenda do município de São Paulo que disponibiliza os dados do Sistema de Orçamento e Finanças (SOF). Amplia a flexibilidade e autonomia dos usuários e promove a transparência ativa.	2019
09 - Como implementar um processo de triagem que prioriza recursos e qualifica o serviço público?	Conta a experiência inovadora de Triagem Avançada voltada ao manejo de animais silvestres da Prefeitura de São Paulo.	2019
10 - Como promover formações criativas que estimulem o engajamento?	Criado pelo Núcleo de Tecnologias para Aprendizagem da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, o	2020

(conclusão)

	programa introduziu uma nova abordagem pedagógica ao ensino de robótica educacional.	
11 - Como criar uma certificação confiável e transparente?	O Selo de Acessibilidade Digital é uma iniciativa da Prefeitura de São Paulo que realiza análise técnica de critérios de acessibilidade em sites e portais da internet de órgãos públicos e da sociedade civil para certificação de conformidade.	2020
12 - Como oferecer serviço de qualidade com financiamento alternativo?	A partir do Edital de Credenciamento produzido pelo Wifi Livre SP, foi possível expandir os pontos de wifi pela cidade de São Paulo sem utilizar recursos públicos, mantendo a qualidade e a gratuidade do serviço para os usuários.	2020
13 - Como promover processos colaborativos para solução de problemas públicos?	O Mobilab+, laboratório de inovação aberta da Prefeitura de São Paulo, criou em 2019 uma frente de ação voltada à promoção de concursos de projetos chamada Mobiliza+SP.	2020

Fonte: Elaboração própria com base no portal do CopiCola.

Dentre as agendas identificadas e trabalhadas no Programa CopiCola apresentam-se a de mobilidade urbana, de empreendedorismo e inclusão digital. Dessa forma, pode-se inferir que além do (011).lab existem outros ambientes em que a inovação acontece dentro da Prefeitura, sendo o laboratório apenas mais um *locus* de inovação.

O Programa CopiCola ao promover a competição de projetos inovadores, pode estimular o espírito empreendedor nos servidores. As atividades desafiadoras são consideradas como um estímulo para o empreendedorismo no setor público (GOMES 2017; LAPOLLI, GOMES, 2017; MARQUES, 2014).

O Encontro Internacional de Inovação em Governo é outro projeto apresentado pelos participantes deste estudo como importante nesse macroprocesso. Esse evento ocorreu no período de 7 a 9 de agosto de 2019 e teve como objetivo fortalecer as comunidades de práticas de inovação em Governos nacional e internacional, incentivando a troca de experiências e a parceria. Além disso, o encontro teve o objetivo de atrair empreendedores públicos do quadro de servidores, que podem atuar em projetos de inovação. A seguir, na Figura 14, apresenta-se a logomarca do projeto.

**Figura 14:** Logomarca do Encontro de Inovação em Governo.

ENCONTRO  
INTERNACIONAL DE  
INOVAÇÃO  
EM GOVERNO

Fonte: (011).lab

Nesse evento, participaram representantes de 9 países (Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Peru, Portugal e Uruguai) e de 13 Estados brasileiros de modo presencial, sendo mais de 400 participantes. O evento também foi transmitido pelo Facebook e canal do Youtube da SMIT, tendo aproximadamente 17.000 participantes.

O evento teve quatro temas indagativos que foram: 1) como engajar quem trabalha no setor público em processo de mudança?; 2) o que está na agenda de inovação dos municípios?; 3) como nascem, crescem e morrem laboratórios de inovação no setor público? e; 4) como aproximar governo e sociedade? Para isso, foi realizado um conjunto de atividades como mesas redondas, oficinas e reflexões. A seguir alguns trechos de entrevista sobre o Encontro Internacional de Inovação em Governo:

“No Encontro Internacional de Inovação em Governo uma das coisas que a gente tira como um aprendizado daquele evento é que a gente tinha que ter criado ou escolhido uma plataforma para as pessoas que foram no evento poder manter o contato entre elas, a gente não teve tempo de fazer isso”. (PP04)

“O Encontro de Inovação que a gente promoveu no ano passado foi um evento muito importante para pauta de inovação em governo tanto em São Paulo quanto no âmbito internacional”. (PP05)

“[...] o próprio Encontro Internacional foi um resultado muito legal, porque é um momento muito de inserção do laboratório no ecossistema internacional e também nacional com um agente relevante”. (PP07)

“O Encontro Internacional que foi organizado ano passado deu uma boa visibilidade talvez um pouco maior de concretude do que um laboratório de inovação sabe eu acho que é um marco importante”. (PP14)

O Encontro Internacional de Inovação em Governo permitiu ao (011).lab promover o debate sobre o tema em níveis nacional e internacional. Alguns participantes da pesquisa apontaram que o evento foi importante também para promover o (011).lab no ecossistema de inovação, dando visibilidade para o laboratório e para agenda. Recentemente, como resultado de uma das oficinas, foi lançado um livro como comentado anteriormente.

Com base na entrevista e nos documentos analisados, foi identificado que a tipologia de comunicação (ISIDRO, 2018) se faz presente nos resultados do Programa CopiCola por meio dos guias que orientam outros tipos de inovação em diferentes contextos. Essa tipologia também se faz presente no Encontro Internacional de Inovação em Governo por meio das interações e da possibilidade de construção de redes. Esse último produto pode ser considerado também uma inovação de governança conceitual (ISIDRO, 2018; BEKKERS; TUMMERS, 2018) pois por meio das palestras e oficinas realizadas possibilitou a mudança de percepção quanto à inovação no setor público, embora essa questão não tenha sido mencionada pelos participantes da pesquisa.

O Premia Sampa é o Programa de Premiação de Inovação da Prefeitura Municipal de São Paulo e tem por objetivo valorizar as iniciativas de soluções inovadoras dos servidores para a gestão da cidade. Sua primeira edição ocorreu no ano de 2007 e 2008 e foi relançado em 2018. Em 2018, foram inscritas 143 iniciativas de organizações públicas e privadas voltadas para o fomento da cultura da inovação no setor público.

A seguir na figura 15 é apresentado a logomarca do Programa Premia Sampa.

**Figura 15:** Logomarca do Programa Premia Sampa.



Fonte: (011).lab

Em 2020, apesar da pandemia causada pela COVID-19, as ações do programa foram continuadas. Como resultados, foram homologados 118 projetos, totalizando 600 servidores públicos envolvidos e cinco categorias que são apresentadas no quadro 10 apresentado a seguir.

**Quadro 10:** As categorias do Programa Premia Sampa 2020.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Inovação em Larga Escala.	São considerados como projetos de larga escala o número de secretarias envolvidas, valor investido e abrangência.
Inovação na ponta.	São considerados projetos em organizações públicas municipais descentralizadas que podem ser mudanças em processos internos, políticas e serviços públicos.
Inovação em processo interno.	São consideradas para essa categoria, projetos de servidores públicos que visam à introdução de novas formas ou reestruturação das existentes nas organizações públicas.
Inovação em serviços e políticas públicas.	São premiadas iniciativas voltadas para novas ações do poder público no atendimento em uma demanda ou resposta a um problema público e busca avaliar os elementos da inovação.
Inovação aberta.	São iniciativas públicas e/ou privadas que visam resolver problemas públicos por meio de uso dos dados da Prefeitura Municipal de São Paulo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no (011).lab

No contexto prático do programa, existe uma preocupação do (011).lab de explicar o que é ou não inovação no setor público. A inovação por ser um conceito polissêmico (VIDAL, 2017) e ainda em construção, pois ainda causa muito desentendimento do que é ou não inovação. A seguir alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre o Premia Sampa.

“[...] a gente reconhece práticas inovadoras com o Premia Sampa”. (PP03)  
 “[...] é um concurso de inovação para servidores. É um prêmio então que tem o objetivo de valorizar os servidores e também mapear o quais são os servidores estão inovando”. (PP07)  
 “[...] tem o Premia Sampa que é para o reconhecimento da comunidade de inovadores e inovadoras públicos reconhecimento de mobilização dessa comunidade”.(PP08)  
 “[...] Premia Sampa também é o prêmio de inovação que reconhece as práticas dos servidores e tem um papel nesse reconhecimento que a gente estava falando do servidor se reconhecer como inovador. Então a gente tem todo um processo de passar para o servidor o que que é inovação antes do prêmio [...] no caso porque a gente pega projeto que são lá da ponta que o secretário nunca ouviu falar e a gente coloca eles no palco com prefeito com secretário. E isso também gera uma vontade de continuar fazendo as coisas diferentes é um incentivo muito legal”. (PP12)  
 “[...] são iniciativas que têm um impacto que a gente às vezes não consegue necessariamente medir teve caso e história de pessoas que estava indo se aposentar de servidores e tiveram sua iniciativa valorizada no Premia Sampa e desistiram de se aposentar isso seria um impacto no nível da prefeitura, mas é muito difícil e não é quantificável né? Esses resultados, mas eu sei que eles existem”. (PP13)

Alguns participantes da pesquisa apontam que ao reconhecer as práticas inovadoras, alguns servidores mudam seus comportamentos no setor público. Essa mudança de comportamento pode estar associada ao reconhecimento da iniciativa que muitas das vezes está oculta dentro de uma repartição pública. Esse argumento é reforçado por Pessoa e Oliveira (2006) e Gomes (2017) quando apontam que uns dos motivadores para empreender no setor público é o reconhecimento.

Com base no relato dos participantes da pesquisa e nos documentos analisados, o Programa Premia Sampa tem como tipologia de inovação de conteúdo a inovação de governança conceitual (BEKKERS; TUMMERS, 2018; ISIDRO, 2018) e a organizacional (CAVALCANTE, CAMÕES, 2017; ISIDRO, 2018) se faz presente nesse projeto. Os participantes da pesquisa apontaram que existe a mudança de percepção quanto ao setor público quando um servidor participa do programa de premiação, o que também promove uma mudança organizacional.

O Pitch Sampa é o concurso de contratação de soluções tecnológicas para a Prefeitura Municipal de São Paulo. O concurso é realizado por meio de um edital que tem por objetivo a contratação de inovação aberta para um determinado problema da Prefeitura de São Paulo. A seguir alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre o Pitch Sampa.

“[...] a gente já investiu também coisas de inovação mais reconhecidas que é tentar utilizar instrumentos de compras públicas de forma inovadora. Então concurso de projetos o Pitch Sampa não sei se você conversou com outras pessoas que comentaram contrata *startups*. Está um pouco desperiodizado agora, mas é uma coisa que o laboratório também toca”.(PP06)

“O Pitch Sampa que era para resolver desafios público. Como tratar soluções para a resolução de desafios públicos então a gente tinha esse eixo de contratação, mas exatamente porque a gente não tem mais as competências que puxaram esse eixo a gente não está fazendo”. (PP08)

A realização do programa que atualmente está desperiodizado tem como base os desafios públicos para a inovação. O projeto era realizado em três etapas: a) inscrição – que ocorria por meio do envio da proposta para o desafio por meio do site do programa. Estas propostas deveriam ter ideias criativas e software livre e de códigos abertos; b) seleção de propostas – nesta etapa eram selecionadas 3 propostas para participar de uma imersão para o desenvolvimento de uma prova de conceito. Nessa etapa cada projeto poderia receber o valor de R\$ 3.000,00 e; c) seleção final – nesta etapa o vencedor tinha até 4 meses para desenvolver a solução e receber até R\$ 74.000,00 que é dividido em quatro partes.

O Pitch Samba pode apresentar diferentes tipos de conteúdo como o de processos (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; ISIDRO FILHO, 2018; KOCH; HAUKNES, 2005; OECD, 2015) com projetos voltados para tecnologias no Governo e, organizacional (CAVALCANTE, CAMÕES, 2017; ISIDRO, 2018) com mudanças de rotinas de trabalho.

As atividades desafiadoras (GOMES 2017; LAPOLLI, GOMES, 2017; MARQUES, 2014) e o reconhecimento (LAPOLLI; GOMES, 2017) são formas de motivar o empreendedorismo no setor público.

### c) Desenho e melhoria de serviços públicos

No macroprocesso de desenhar e melhorar serviços públicos, os programas e projetos destacados pelos participantes da pesquisa foram o Nudge//SP que possui dois projetos que são Nudge Fazenda – CADIN e o Nudge HSPM. Os interlocutores apresentaram ainda o projeto de Melhoria Portal SP156 como um importante projeto desse eixo.

O programa Nudge//SP é o programa de ciências comportamentais do (011).lab. Esse programa tem por objetivo tornar as políticas públicas da Prefeitura Municipal de São Paulo mais eficientes por meio da aplicação de ciências comportamentais e com base em evidências. A Figura 16, apresenta a logomarca do Programa Nudge//SP.

**Figura 16:** Logomarca do Programa Nudge//SP.



Fonte: (011).lab

O programa Nudge//SP é pioneiro no Brasil e utiliza da economia comportamental para tornar os serviços públicos mais efetivos por meio do comportamento dos cidadãos e servidores públicos. A seguir, alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre o Programa Nudge//SP.

“[...] o Nudge de uso de insights comportamentais que também tem tido uma repercussão na mídia bem legal”. (PP05)

“[...] os projetos que a gente faz de *insights* comportamentais são um bom exemplo assim sempre alguma intervenção pequena que a gente faz no serviço que é uma pequena mudança que acaba impactando de forma grande o serviço”. (PP07)

“Os projetos de Nudge de *insights* comportamentais eles buscam fazer essas pequenas mudanças de como o Estado comunica o serviço. Então como o serviço ele tem essa interação direta com o cidadão para ver o que que a gente consegue mudar para mudar a maneira com que o cidadão age”. (PP12)

“[...] nos *insights* comportamentais a gente redesenha ou cria canais de comunicação para que incentivam determinados comportamentos e a gente também gera evidências para que os tomadores de decisão possam ter essas decisões baseadas em certezas e não em opiniões”. (PP14)

O Programa Nudge//SP, de acordo com os participantes da pesquisa, está tendo uma repercussão na mídia pelos resultados que ele pode gerar. Estes projetos partem do redesenho dos canais de comunicação entre Estado-Sociedade que podem gerar resultados expressivos. O (011).lab é uns dos primeiros no Brasil a testar essas metodologias voltados para a ciência comportamental em Governo e os seus resultados são expressos no projeto Nudge Fazenda – CADIN, Nudge HSPM e, atualmente, na carta de multas de trânsito de São Paulo.

No projeto Nudge Fazenda foi realizado a mudança nas cartas que são enviadas para os cidadãos que estão no Cadastro de Inadimplente Municipal (CADIN) da Secretaria Municipal da Fazenda de São Paulo para quem ainda não pagou o IPTU (Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana).

A seguir, alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre o projeto Nudge Fazenda.

“[...] carta do Cadin que é a cobrança do IPTU aqui da cidade de São Paulo para quem não paga a primeira parcela. A gente lançou seis cartas do Cadin e fez um experimento randomizado super redondinho. Uma das cartas ela foi até implementada pela Secretaria da Fazenda porque a gente conseguiu ter um aumento de potencial de arrecadação na casa de 8% por causa de mudança de carta. Isso para São Paulo 8% do IPTU são alguns milhões”. (PP02)

“[...] uma nova carta que é um serviço para o CADIN para cadastro de inadimplentes da prefeitura para cobrança de IPTU. A gente fez um novo texto, testou três textos e o que teve melhor resultado do teste, vai ser implementado agora pelo pessoal da fazenda de uma árvore de contribuição”. (PP03)

“[...] *insights* comportamentais então que a gente já fez alguns projetos com aplicação de Nudge em serviços públicos, o principal que já terminou o ciclo foi um que a gente aplicou em uma carta que as pessoas que não pagam o IPTU recebem. Estão a gente testou algumas combinações para ver o que funcionava para as pessoas pagarem e teve um resultado bem positivo”. (PP07)

“[...] as pessoas que tinham dívidas com o IPTU recebem uma carta dizendo que vão entrar para o CADIN. A gente reformulou essa carta do ponto de vista das ciências comportamentais e conseguiu aumentar arrecadação do município em 8% utilizando o método que a gente não usa na Administração Pública que é fazer RCT que é fazer um experimento controlado utilizando ciências comportamentais fazendo política pública com base em evidência”. (PP11)

De acordo com os participantes da pesquisa, foram elaborados três textos que foram testados. Um desses textos foram selecionados por apresentar resultados expressivos na casa de 8%, que representa ‘alguns milhões de reais’ para a Cidade de São Paulo. Nesse projeto, houve aplicação de RCT (*Randomized Controlled Trial*) em políticas públicas, que ainda é pouco utilizado.

O projeto Nudge HSPM buscou a redução do absenteísmo de pacientes em consultas médicas no Hospital do Servidor Público Municipal. Esse problema gera uma perda de eficiência para o município na medida em que essas consultas poderiam ser agendadas por outras pessoas (011.LAB, 2020), o que pode provocar filas de espera. Dentre as mudanças, foram realizadas a ligação telefônica de modo passiva para ativa com base em ciências comportamentais. A seguir, um breve relato feito pela participante PP08: “[...] projeto de Nudge que era para ver como estava sendo o atendimento no 156 principalmente em relação ao Hospital dos Servidores da servidora Pública”.

Como resultado, houve a diminuição de 12% no absenteísmo dos cidadãos que agendavam consulta no HSPM (011.LAB, 2020). Assim, o (011).lab por meio do Programa Nudge//SP apresenta resultados expressivos para a cidade de São Paulo que reflete na economia de recursos públicos ou até mesmo no aumento da arrecadação.

Existem alguns projetos que estão em andamento voltados para o Programa Nudge//SP. Dentre os mais mencionados pelos participantes da pesquisa encontra-se a Carta da Multa de trânsito. Esse projeto tem como objetivo reduzir a reincidência do excesso de velocidade, reduzir a inadimplência e a engajar o uso de canais digitais (011.LAB,2020).

Apesar de estar em andamento, esse projeto também foi apontado como importante para os entrevistados, como exposto nos relatos a seguir.

“[...] estamos no transporte fazendo um projeto de revisão de cartas de multas para tentar impactar na meta de redução de mortes no trânsito usando linguagem simples e Nudge”. (PP04)

“[...] a gente revisou também a carta de notificação de multa também essa coisa de linguagem simples e insights comportamentais tanto para incentivar as pessoas a redução de mortes que era uma meta que tinha redução de velocidade em outras coisas nesse sentido”. (PP06)

“[...] a gente estava vendo as cartas de trânsito para reduzir morte no trânsito e o aumento da segurança viária para multa em excesso de velocidade então a gente revendo essas e apresentamos para o secretário de transporte”. (PP14)

O projeto de multa de trânsito está sendo realizado com a Secretaria Municipal de Transporte. Além de buscar diminuir a quantidade de multa por excesso de velocidade, também trabalha na questão de acidentes de trânsitos, que pode impactar nos serviços de emergências de alta, média e baixas complexidades. Esse projeto visa ainda incentivar o uso dos canais digitais pelos cidadãos, o que pode auxiliar na diminuição de filas.

O projeto de reformulação do portal SP156 teve como objetivo organizar as informações no site do SP156, para que os cidadãos possam encontrar as informações que necessitam. Para isso, o projeto foi dividido em três fase, a saber: a) prototipar uma nova interface para o portal tendo como base a interação com os cidadãos e os atendentes da Central SP156; b) organizar os serviços de trânsito e transporte por meio do processo de cocriação com cidadãos e; c) simplificar, esta etapa ocorreu com testes com os cidadãos (011.LAB, 2020). Alguns relatos sobre os projetos são expostos a seguir.

“[...] a gente teve uma formação dessa equipe para eles conseguissem continuar melhorando a interface do site”. (PP01)

“ A gente fez alguns projetos de testes com SP156. A gente fez um protótipo da funcionalidade do site do SP156, mudamos totalmente a interface. Quem desenvolveu não foi a gente só fez o teste com cidadão, que chegou até o resultado que nas minhas contas conseguiu 30% da taxa de desistência do site”. (PP03)

“[...] resultou no redesenho da interface do portal SP156 e aí não só a interface, a taxonomia e a linguagem e o conceito do serviço tudo isso foi testado com o cidadão, tudo em diferentes projetos”. (PP04)

“[...] a gente fez a revisão do portal do SP156 nessa pegada de experiência do usuário que é o principal portal de acesso a serviço da Prefeitura. Então a gente revisou essa interface junto com os cidadãos e cidadã fez testes com usuários com os protótipos de baixa fidelidade de papel mesmo e outros *online*. E aí teve essa entrega que foi um produto da nova interface do portal”. (PP06)

“[...] a gente começou fazendo projetos para melhoria do Portal156 tanto para melhorar o design para as pessoas a gente testou com os cidadãos e com as

cidadãs qual seria a melhor a taxonomia testou o visual do site e fez mudanças nesse sentido”. (PP08)

“[...] a gente chamou alguns cidadãos para interagir com a taxonomia rever tudo. Porque a gente acabou percebendo uma das coisas mais interessantes desse projeto. Por exemplo existia antes no site a divisão entre Trânsito e Transporte[...] para o servidor que estava controlado o site era muito fácil ele entender que trânsito era uma secretaria e transporte era outra secretaria. Então a separação era por órgão e não necessariamente pela temática”. (PP12)

Houve também uma formação para que a equipe do SP156 continuasse melhorando o site, como resultado houve a diminuição em rejeição do site em 30% (011.LAB, 2020). Para isso, foi utilizado um protótipo de baixa fidelidade com a mudança de interface, taxinomia, linguagem e conceito dos serviços. Existia uma certa dificuldade para os cidadãos denominar quais eram os serviços de trânsito e transporte, assim como denúncia e reclamação.

Observa-se que as experiências voltadas para o desenvolvimento de capacidades para inovar estão atreladas ao conteúdo de comunicação, serviços e de mudanças organizacionais como apontado por Isidro (2018). Nesse sentido, Dias *et al.* (2019) apontam que o Governo está buscando diferentes formas de se comunicar.

#### **d) Mudança de comportamento dos servidores**

Como um resultado dos macroprocessos que são apresentados pelo (011).lab foi evidenciado a mudança de comportamento dos servidores. Tal mudança é apontada por alguns participantes da pesquisa, nos relatos a seguir.

“[...] as mudanças que o laboratório foi gerando, ao longo desses 2 anos e pouco de existência, foram resultados que quando você olha a figura com certa perspectiva, você vê que teve uma apropriação de ganho de maturidade das equipes que participaram dos projetos que para mim é um resultado muito importante [...]E eu olhando para centenas de pessoas que participaram dos projetos que a gente fez, em especial aquelas que tiveram oportunidade de participar de mais de um projeto, como elas se apropriaram desses princípios de trabalho. Como elas começaram a usar isso de forma ao não induzida, incorporar aquilo no repertório de trabalho, foi muito importante”. (PP01)

“[...] essa questão da resistência de servidores acho que isso acontece tanto nas capacitações quanto nos projetos então pouco a pouco a gente vai conseguindo quebrar as resistências a partir da experiência vivida dos servidores nas interações com o laboratório”. (PP05)

“[...] muitos projetos que o resultado é mudança de comportamento de servidor (PP06)

“[...] dos grandes resultados é a gente estimular os parceiros e as parceiras a testar com o público-alvo a fazer um serviço mais tocado nas pessoas”. (PP08)

“Acho que esse é sempre objetivo nosso de através da interação com os servidores que eles construam uma autonomia para ele eles próprios fazerem esses processos colaborativos dentro das suas unidades sem precisar necessariamente do 011 que a própria é interação com a gente seja fonte de aprendizado”. (PP09)

“[...] eu acho que resultados super relevantes foram realmente essa mudança da percepção dos Servidores”. (PP12)

A mudança também é traduzida no ganho de maturidade interna (equipe do (011).lab e externa (parceiros). Observa-se que por meio dos relatos acima ainda é possível perceber a

quebra da resistência por parte de alguns servidores quanto ao tema da inovação, do fazer diferente do tradicional.

Além disso, é evidenciado a partir das falas dos participantes da pesquisa que o (011).lab busca ainda estimular a autonomia dos servidores para a realização dos seus projetos individuais dentro dos contextos, o que acaba promovendo a geração de valor, seja ela voltada para o cidadão ou para os servidores.

Esse tipo de mudança de percepção sobre algo é uma inovação de governança conceitual (BEKKERS; TUMMERS, 2018; ISIDRO, 2018; KOCH; HAUKNES, 2005). Presuma-se que este resultado ocorre por conta do foco do laboratório que foi evidenciado na primeira parte deste estudo que é o desenvolvimento de capacidades por meio de projetos.

Esse tipo de inovação auxilia na mudança de percepção sobre um determinado tema, o que pode auxiliar em uma ressignificação de propósitos e, conseqüentemente, em novas soluções. Nessa ressignificação de propósitos, podem surgir novos comportamentos que podem ser empreendedores nos contextos interno (equipe do laboratório) e externo (parceiros do laboratório)

#### **e) Tipologia de Processo dos resultados gerados pelo (011).lab**

Como resultados nos projetos realizados pelo (011).lab são evidenciados dois tipos de inovação em processos de acordo com os participantes desta pesquisa. Nesse sentido, os interlocutores apontam a inovação incremental e disruptiva sendo o primeiro predominante, como apontado nos relatos a seguir.

“[...] eu diria que a gente faz inovação muito no âmbito incrementais, mas os resultados tende a ser de grande impacto”. (PP02)

Eu digo que elas são mais incrementais, mas no setor público incremental já é bastante radical”. (PP03)

“Acredito que as inovações produzidas pelo (011).lab são mudanças incrementais que ocorrem em determinado serviço, processo, equipe ou pessoa que ocorrem a partir de um diagnóstico, experimentação e aplicação de uma certa solução”. (PP05)

“[...] a gente trabalha com melhoria dos serviços públicos sempre estão na minha opinião e inovações incrementais até porque como não são serviço que normalmente a gente não tem gerência sobre ele e a gente nunca vai conseguir fazer uma mudança radical nele”. (PP07)

“[...] tudo eu acho que depende do perfil do projeto, então se eu falo de por exemplo que os ágeis são projetos de seis semanas. Então eu vou lá e trago uma outra Coordenadoria a secretaria ou de outra secretaria e faz um projeto de 6 semanas para reavaliar um problema nesse caso ela acaba sendo mais incremental. [...]em outros casos acaba sendo mais disruptivo. A gente acaba trazendo coisas bem diferentes como o CopiCola é um projeto de gestão do conhecimento, o de linguagem simples, apesar de ser uma plataforma ele é mais disruptivo”. (PP10)

“[...] eu acho que o impacto do laboratório como um todo acaba sendo bastante disruptivo, porque no fim das contas a gente está pensando de uma mudança de mentalidade dentro do setor público”. (PP12)

Os participantes da pesquisa apontam como predominância a inovação incremental em ciclos rápidos. Apontam, também, que os resultados são de grandes impactos, sejam eles financeiros, contatos, capacitações, simplificação de linguagem até mesmo de mudança de percepção dos servidores.

As inovações incrementais são apontadas por Djellal, Gallouj e Miles (2017) e Isidro (2018) como adição, eliminação ou substituição de atividades realizadas no setor público. Assim, pode-se considerar como uma pequena melhoria nos produtos e serviços, como apontado por Koch e Hauknes (2005) e Mulgan (2014).

No caso do (011).lab, os resultados são considerados expressivos quando um documento é traduzido do juriquês e do burocratês para o cidadão, quando um servidor é capacitado ou quando eventos são realizados pelo (011).lab e geram valor para os servidores e/ou cidadãos.

Existem alguns interlocutores que apontam que os resultados são disruptivos e estão associados aos modelos radicais (arquitetônico) (OSBORNE; BROWN, 2005; ŞANDOR, 2018) que expressam um conjunto de mudanças nas características de produtos e serviços públicos (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017; FERREIRA *et al.*, 2015). No caso do (011).lab, a mudança radical foi expressa na mudança de comportamento dos servidores públicos que participaram e/ou tiveram contatos com as iniciativas do referido laboratório.

Diante do exposto neste estudo, pode-se confirmar a preposição PP04 que as tipologias integradoras conseguem evidenciar o laboratório como uma inovação. Neste sentido, é possível verificar que na tipologia de orientação estratégica, o (011).lab tem como foco a orientação pela busca de eficiência operacional que ocorre por meio da mudança de percepção dos servidores públicos, redes de relacionamento e melhoria nos serviços públicos prestados pelos parceiros do laboratório.

Na tipologia de implementação, foi identificado que o surgimento do (011).lab foi por meio *bottom-up* (baixo para cima) a partir de iniciativas de servidores de duas coordenadorias da SMIT. Vale destacar que esta iniciativa não aconteceu de modo isolado, mas sim teve o apoio político da secretaria e a mentoria de outros laboratórios. Como tipologia de conteúdo, foi evidenciado que os projetos que estão nos macroprocessos possuem como resultados mudanças voltadas para a comunicação, organizacionais, processos, serviços e de governança conceitual. Esta última sendo a principal mudança percebida pelos participantes deste estudo.

Por fim, na tipologia de processos foi identificado as mudanças incrementais e a destrutivas (radicais). A primeira são evidenciadas nos produtos e serviços que são melhorados a partir dos projetos realizados no (011).lab e a segunda são mudanças percebidas no

comportamento dos servidores que atuaram nessas ações. Presuma-se que essas mudanças de comportamento possam ser empreendedoras.

### 5.3 Desafios enfrentados nos projetos de inovação no (011).lab

Os participantes da pesquisa apontaram um conjunto de desafios que existem nos projetos como: Gestão de parcerias, narrativa dos resultados, alocação, resistência dos servidores e o contexto pandêmico que está sendo vivenciado atualmente.

A gestão das parcerias que ocorrem em dois momentos: o primeiro é na prospecção e idealização dos projetos que envolvem questões de confiança e o segundo é o reconhecimento das iniciativas por parte dos parceiros como um produto público ou uma transformação cocriada e coproduzida.

“[...] a gente tem buscado entender melhor como fazer parceria com outras secretarias, não é tão trivial. A parceria é com compromisso, porque a gente não trabalha para os outros a gente trabalha com os outros, e isso é fundamental”. (PP02)

“[...] eu acho que um desafio importante é a pactuação com parceiro do que tempo ele vai dedicar e garantir que ele vai dedicar esse tempo. Garantir o engajamento e que os compromissos se cumpram”. (PP04)

“[...] aí nesse da parceria tem também o desafio que a gente fez junto com outra coordenadoria por exemplo a revisão do portal de quem que é esse produto? Que o portal e de outra coordenadoria, mas a gente ajudou no processo então também tem essa um pouco coisa de bola dividida e depende muito da gente ter uma boa relação com parceiro para ele reconhecer nosso trabalho. Ele reconhecer que é muito difícil implementar essas mudanças sem o 011 sem o nosso apoio eu acho que isso é um grande desafio”. (PP06)

“[...] entender como o 011 pode ajudar no trabalho deles abrir espaço para a gente trabalhar em conjunto ver valor na maneira como a gente trabalha porque é muito novo. A maioria dos servidores ainda não trabalhou dessa forma”. (PP09)

“[...] garantir que os projetos de fato sejam de certa forma priorizados e sejam de fato executados. É difícil garantir o engajamento do parceiro, as vezes eu acho que muito dos nossos esforços são meio de venda, sabe? (PP14)

A parceria com compromisso é apontada pelos participantes da pesquisa como um desafio da gestão dos projetos que pode ocorrer pelo fato de muitos servidores públicos ainda não entenderem o que é um laboratório de inovação. Existe uma certa dependência do laboratório quanto aos projetos que são realizados no contexto externo, ou seja, com outras coordenadorias e secretarias, para aprovação e o encaminhamento de ações, o que muitas das vezes também podem se tornar moroso o processo de inovação. Assis e Caliman (2017) apontam que um dos desafios dos laboratórios é o engajamento de equipes.

Como apontado anteriormente, muito se confunde esses *lôcus* com uma consultoria ou assessoria de projetos. Além disso, a cocriação e a coprodução de produtos e serviços públicos ainda são apontadas pelos participantes da pesquisa como algo novo no contexto da Prefeitura

Municipal de São Paulo. Sano (2020) aponta que a dificuldade de entendimento do que é um laboratório é um desafio enfrentado por estes ambientes de inovação.

O reconhecimento muitas das vezes por parte dos parceiros quanto à participação da criação da inovação também é um desafio apontado pelos participantes da pesquisa. Esse reconhecimento pode ser por meio da logomarca do laboratório e do parceiro nos meios de comunicação e até mesmo em relatórios quando publicizado para a sociedade.

A narrativa dos resultados é apontada pelos participantes da pesquisa como uma dificuldade dos projetos de inovação realizado pelo (011).lab. Essa questão envolve o conceito de inovação, tipos de inovação e também o dono do resultado, como apontado nos relatos dos participantes da pesquisa a seguir.

“Eu acho que o principal desafio é o entendimento do conceito de inovação no setor público. Muitas pessoas não consideram algo concreto e tem dificuldade de entender o conceito e acabam não entendendo o valor do que é feito pelo laboratório, só quando a gente consegue traduzir para números e orçamento então tem outros valores que não acabam sendo entendidos nesse sentido”. (PP05)

“[...] conseguir demonstrar os nossos valores. Assim principalmente a gente não consegue fazer isso de forma muito concreta tão dificilmente a gente tem resultados econômicos tanto no orçamento ou impactante nos cidadãos esse impacto é assim que é sempre mais indireto. Então acho que foi um grande desafio é como a gente demonstra o nosso valor para pessoas de fora para parceiros ao mesmo tempo para ter apoio político”. (PP07)

“[...] um dos nossos principais desafios é comunicar o que a gente faz. Comunicar o que a gente entrega. Comunicar como a gente faz e o que a gente melhora para poder continuar a execução desses projetos”. (PP08)

“[...]no contexto atual é defender uma estrutura de experimentação e que têm resultados e que são meio intangíveis. Então como a gente explica o que estamos desenvolvendo capacidade para inovar? Para o alto-escalão funciona muito mais em resultados numéricos. Então o aumentam arrecadação da carta de IPTU funcionam muito do que ensinamos a secretaria da fazenda a construir melhores formas de acesso ao cidadão. Entendeu? Como você comunica o desenvolvimento de capacidades intrínsecas dos servidores é muito difícil. Então segundo desafio é esse defender uma estrutura pensando estrategicamente que tem resultados que às vezes um resultado intangível”. (PP11)

Existem diferentes tipos de entendimento sobre o que é inovação no setor público, como destacado no referencial teórico. Como apontado anteriormente. Kattel *et al.* (2013) ressaltam três períodos de estudos e entendimentos quanto ao conceito de inovação.

Os autores apontam que atualmente é estudado a abordagem autóctone, ou seja, que a inovação no setor público não é a construção de um artefato, ou seja, de uma tecnologia. Essas diferentes expressões da inovação também refletem no entendimento dos resultados, que muitas das vezes só é compreensivo pelos gestores quando traduzidos em números, sejam eles financeiros ou não.

Contudo, como já observado, uma das principais inovações produzidas pelo (011).lab é de governança conceitual, o que muitas das vezes é difícil de mensurar o impacto em curto

período de tempo. A visibilidade das ações é um desafio que foi apontado por Sano (2020) no mapeamento dos laboratórios no Brasil.

A alocação dos projetos é um dos desafios apontados pelos participantes da pesquisa, que envolve a gestão de tempo e carteira de projetos. A seguir, alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre esses problemas.

“Um desses desafios eu já falei para você é a questão da nossa alocação, eu acho que a gestão de pessoas é um do nosso calcanhar de Aquiles que a gente tem uma equipe muito legal, muito engajada, mas também às vezes fica um pouco para além da conta. O prato é maior que a barriga”. (PP03)

“[...] temos um desafio de tempo. Porque a gente é uma equipe muito reduzida e a quer abraçar o mundo. A gente acha tudo interessante, tudo relevante, quer fazer tudo e não consegue dizer não para os projetos. Isso acaba atolada e muitas das vezes não conseguindo fazer os projetos da melhor forma e acaba deixando as pessoas muito atoladas e ansiosas então tem esse problema na equipe e eu acho que é isso”. (PP08)

A dificuldades em alocação ocorre por conta do excesso de projetos que a equipe busca atender, mesmo sendo pequena como apontado anteriormente, ou seja, ‘O prato é maior que a barriga’ aponta esses excessos. A equipe reduzida também é um desafio apontado por Sano (2020).

Esse problema já havia sido apontado nos desafios dos laboratórios de inovação neste estudo. Acredita-se com o estabelecimento do escritório de projetos no âmbito do (011).lab possa melhorar essa questão da alocação que está sendo feita com base em competências e levando em conta a questão de tempo e carteiras de projetos das equipes. Destaca-se que os maiores desafios dos projetos de forma geral são tempo, custo e escopo (SAMPAIO; EMMENDOERFER, 2020).

A resistência dos servidores para a mudanças, também é um desafio apontado pela equipe do (011).lab. A seguir alguns relatos dos participantes da pesquisa sobre esse desafio.

“[...] acho que outro grande desafio (011).lab é a resistência dos servidores a mudança, o que impacta bastante porque a gente tá falando de inovação como mudança. Então a gente encontra um enfrentamento do servidor público”. (PP05)

“[...] as vezes tem muita resistência a trabalhar junto com 011 ou medo das pessoa. Ah você vai vir aqui mudar toda forma como eu trabalho? Eu já faço isso há muitos anos. Então esse é um grande desafio assim a mudança de comportamento”. (PP06)

A resistência às mudanças também é um problema de projeto que é tido de modo inicial. Contudo, como apontado anteriormente, com o tempo essas resistências são quebradas. Um outro fator que pode influenciar essa resistência é pelo fato de a equipe ser muito jovem e alguns dos servidores que participam desses projetos fazem parte do público-alvo dos projetos são mais experientes em idades e tempo de serviços e já viram diversas soluções no setor público darem errado. Nesse sentido, Assis e Caliman, (2017) e Sano (2020) coadunam que a resistência à mudança é um dos desafios que são enfrentados pelos laboratórios de inovação no setor público.

O contexto atual de pandemia, também foi apontado por um dos participantes da pesquisa como um desafio de projeto.

“[...] contexto atual de Covid, relacionamentos a distâncias criar vínculos com os parceiros e mantê-los engajados nesse período é muito difícil. Muitos dos nossos métodos são de coconstrução de interação [...] então a gente está tendo um desafio enorme de apresentar metodologias diferentes para burocracia que funcione em *online*”. (PP11)

Como já apontado na metodologia, à pandemia do COVID-19 foi necessário o isolamento social. Para garantir a saúde dos servidores, foi adotado na Prefeitura Municipal de São Paulo o teletrabalho, que por sua vez também apresenta algumas dificuldades como a conciliação entre trabalho e família. Assim, ficou difícil engajar os parceiros nos projetos, sendo que alguns foram até mesmo desperiodizado por conta da pandemia.

A seguir, será abordado sobre as características comportamentais empreendedoras empregadas e desenvolvidas no alcance dos resultados do (011).lab

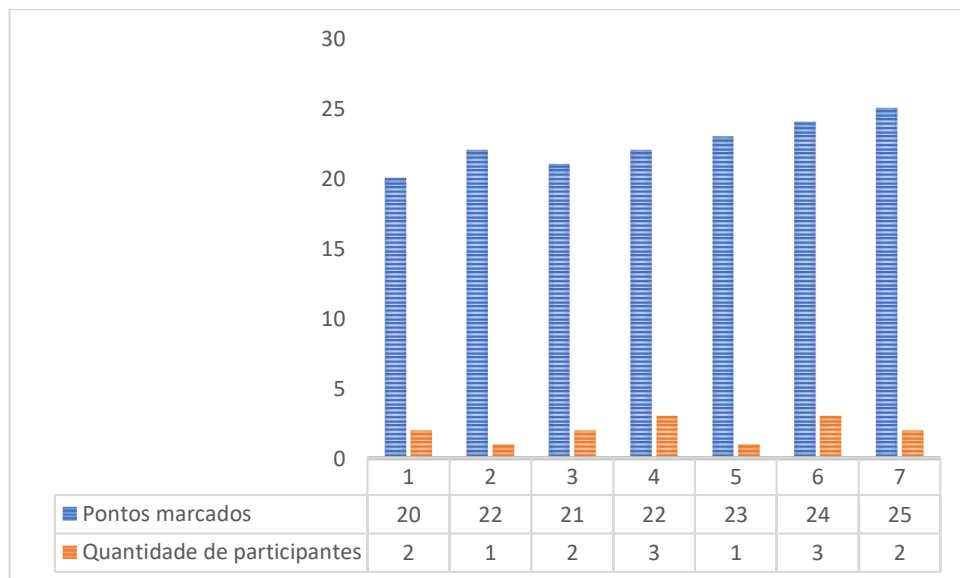
## 6 AS CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORES EMPREGADAS E DESENVOLVIDAS NO ALCANCE DOS RESULTADOS IDENTIFICADOS NO (011).LAB

Neste capítulo, são apresentados as características comportamentais empreendedoras empregadas e desenvolvidas no (011).lab. Em seguida, são apresentados os estímulos para o desenvolvimento de características comportamentais empreendedoras empregado no (011).lab. Por fim, a relação entre as característica intraempreendedora e os resultados do (011).lab.

### 6.1 Características comportamentais empreendedoras empregadas e desenvolvidas no (011).lab

Algumas características empreendedoras foram identificadas e apontadas ao longo deste estudo. Nesta pesquisa, para verificar o nível de empreendedorismo da equipe do (011).lab foi utilizado o instrumento CEI adaptado ao contexto dos laboratórios de inovação. Como resultado, a equipe foi apontada como empreendedora. Contudo, existem alguns níveis diferentes de empreendedorismo apresentado pelos participantes desta pesquisa que variam entre 20 mínimo e 25 máximo como apresentado no gráfico abaixo.

**Gráfico 1:** CEI da equipe do (011).lab.



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados apresentados no gráfico anterior apontam que todos os 14 participantes da pesquisa são empreendedores, correspondendo entre 16 a 25 pontos como apontado por Carland, Carland e Hoy (1992), Inácio Júnior e Gimenez (2004) e Silva, (2017). No setor público de acordo com Silva (2017), os empreendedores buscam inovar por meio da melhoria de produtos e serviços, o que também corresponde às atividades apontadas nos resultados deste estudo.

A média do CEI foi de 22,5 acima da média do estudo de Silva (2017) que serviu como base para esta pesquisa. Como apontado anteriormente, o ambiente que é criado nos laboratórios de inovação é diferente do contexto de outros setores nos Governos. Essas diferenças na cultura organizacional podem gerar essas variações no contexto do CEI.

Essa percepção do comportamento empreendedor dentro das variantes organizacionais também é apontada por um dos participantes da pesquisa, que é apresentado no trecho “[...] algumas pessoas elas têm mais esse comportamento de empreendedorismo e outros, mas frequência e outro com menos frequência. Às vezes é um momento da vida também e isso é muito fluido uma condicionante organizacional” (PP04).

Para um melhor entendimento dessas características, a seguir, são apresentadas as categorias do CEI, a saber: a) Traços de Personalidade; b) Postura Estratégica e; c) Proporção ao Risco e Propensão à Inovação.

#### a) Traços de personalidade

Entre as características ligadas aos traços de personalidades estão a criatividade, conhecimento, habilidade e a motivação das pessoas (PITEIRA *et al.*, 2018). Na Tabela 4, a seguir, são apresentados os traços de personalidade da equipe do (011).lab.

**Tabela 4:** Traço de personalidade da equipe do (011).lab.

Categoria	Afirmações		Afirmativa empreendedora		Afirmativa não empreendedora	
	(n)	%	(n)	%	(n)	%
	2	6	42,9%	8	57,1%	
	3	11	78,6%	3	21,4%	
	6	12	85,7%	2	14,3%	
	7	13	92,9%	1	7,1%	
	10	10	71,4%	4	28,6%	
	13	14	100,0%	0	0,0%	
	14	12	85,7%	2	14,3%	
	15	5	35,7%	9	64,3%	
<b>Traço de personalidade</b>						

					(conclusão)	
	16	13	92,9%	1	7,1%	
	18	11	78,6%	3	21,4%	
	29	9	64,3%	5	35,7%	
	32	2	14,3%	12	85,7%	
	<b>Média</b>	<b>9,8</b>	<b>70,2%</b>	<b>4,2</b>	<b>29,8%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no traço de personalidade que o mínimo de acertos foram 2 na afirmação 32. As afirmações 13 tiveram o maior número de acerto, representando 100% das afirmações. A média desta categoria foi de 9,8 de acertos por participante o que representa 70,2%.

De modo qualitativo, algumas características comportamentais empreendedoras são evidenciadas como sendo de traços de personalidade, a saber: vontade de gerar valor público, busca por aprendizagem, proatividade, construção de redes, trabalho em equipe, curiosidade, criatividade e empatia. Essas características foram desenvolvidas e/ou existentes nos participantes deste estudo.

A vontade de gerar valor público é apontado como uma característica comportamental existente, na equipe do (011).lab alguns trechos apontam essa característica comportamental empreendedora sendo própria da referida equipe.

“[...] aqui todo mundo é muito apaixonado pelo trabalho, pelo laboratório e pelo setor público”. (PP03)

“[...] todo mundo gosta muito de estar dentro da administração pública. Acho que eles são um primeiro ponto em como da equipe, são pessoas que querem estar dentro do setor público e querem desenvolver o setor público. Então acredita por isso acabam acreditando muito no 011”. (PP07)

“[...] são pessoas também muito engajada e pessoas que querem fazer um bom impacto”. (PP08)

“[...] uma vocação pelo setor público como propósito individual de acreditar no setor público com a ator de mudanças sociais de melhoria na qualidade de vida das pessoas”. (PP13)

A paixão pelo setor público pode ser traduzida como a vontade de gerar valor público. A equipe do (011).lab, de acordo com os relatos acima, busca se engajar para melhorar a vida dos cidadãos e servidores públicos que atuam no âmbito da Prefeitura de São Paulo. Os participantes da pesquisa também apontam que essa paixão ou empolgação pelo setor público também é uma característica importante para as pessoas que compõe uma equipe de inovação em Governo. O valor público é apontado como uma característica empreendedora por diversos autores como Morris e Jones (1999), Zampetakis e Moustakis, (2010), Valadares e Emmendoerfer (2015), Morais *et al.* (2015), Pereira *et al.*, (2016), Soegoto e Kadisi, (2017), Ćwiklicki, (2017) e Teixeira, *et al.*, (2019). Infere-se que este tipo de comportamento pode auxiliar no desenvolvimento de outras características como a proatividade.

A proatividade é apontada como uma característica empreendedora existente e desenvolvida na equipe do (011).lab, sendo esta um importante atributo para equipes de inovação. A seguir, alguns relatos que evidenciam a proatividade como uma característica existente e/ou desenvolvida no âmbito do (011).lab

“[...] essa proatividade, uma olhada para buscar oportunidades esse desenvolvimento de parcerias é importante também”. (PP06)

“[...] a proatividade também era uma coisa que eu era um pouco ou era na minha área de conforto. Não era uma temática que eu sabia bem e aí eu descobri que às vezes a gente tem que ser mais proativo em mesmo nos cantos que a gente não está tão confortável não quer falar mais de propor não ter medo de errar”. (PP06)

“[...] em todos os níveis assim mesmo estagiários essa proatividade é muito importante dentro de um laboratório sempre para propositivo e opinativo”. (PP05)

A proatividade é uma característica utilizada no (011).lab para identificar parceiros e oportunidades de projetos. Além disso, essa mesma característica é traduzida como ‘puxar as coisas’, ou seja, assumir responsabilidade. No campo teórico, a proatividade é evidenciada como uma característica empreendedora por Pinchot III, (1989), Baggio e Baggio (2015), Espírito Santo (2015), Borges, Romaniello e Brito (2016) e Lima *et al.* (2018).

Essa característica é desenvolvida no (011).lab como uma capacidade de propor ideias de solução de problemas públicos sem medo de errar, sendo considerada por alguns interlocutores como necessária em um laboratório de inovação em Governo. Presume-se que tal comportamento seja importante nos ambientes de experimentação em Governo, pois um pressupõe que estes indivíduos possam agir com antecipação frente aos problemas públicos.

O trabalho em equipe é evidenciado como uma característica comportamental empreendedora empregada e/ou desenvolvida no (011).lab. Os relatos a seguir apontam essa característica empreendedora como sendo própria da equipe do laboratório estudado.

“[...] a gente faz tudo muito junto e a gente tenta fazer junto com o parceiro também de forma colaborativa como cocriar soluções então assim esse trabalho em equipe é muito importante”. (PP06)

“[...] é uma característica em comum em todo mundo, essa abertura para trabalhar junto de forma colaborativas. Então essa coisa de fazer uma gestão horizontal dos projetos de pensar de forma coletiva e acho que é uma característica comum [...] eu acho que a pessoa tem que ser aberta a trabalhar em conjunto com outras pessoas tem que se comunicar bem com os colegas para que a gente possa construir as coisas juntos. A confiança um no outro eu acho que é uma coisa superimportante”. (PP09)

“[...] trabalhar com conforto em ambientes colaborativos eu acho muito importante ter essa noção”. (PP01)

“Então acho que ter esse pensamento mais coletivo e menos individual. Eu acho que é muito importante porque a gente se fortalece muito como equipe a gente tem muitas visões enfim por ser uma equipe multidisciplinar”. (PP12)

O trabalho em equipe é uma característica comportamental empreendedora que é fundamental para trabalhar nestes ambientes de experimentação. O trabalho em equipe é apontado na literatura por Wolf *et al.*, (2011) e Teixeira *et al.* (2019) como sendo uma das características comportamentais empreendedoras no setor público.

No (011).lab as atividades de inovação são realizadas por meio da cocriação e coprodução que envolve atores no âmbito interno e/ou externo. Dessa forma, os interlocutores apontam que na realização dos projetos ocorre muitas reuniões de projetos. Nesse sentido, no âmbito interno, um dos relatos aponta que ocorre a gestão horizontal dos projetos em que todos participam de alguma forma. Presuma-se que os processos de cocriação e coprodução possam estimular sendo próprias do trabalho em equipe, o que pode estimular esse comportamento.

A atuação em redes é evidenciada neste estudo como uma característica comportamental empreendedora existente no (011).lab. Essa característica envolve uma série de fatores como a comunicação, negociação, relacionamento e a confiança. A seguir, são apresentados relatos dos participantes da pesquisa sobre a atuação em rede como uma característica comportamental empreendedora.

“[...] esse desenvolvimento de parcerias é importante também, saber lidar com parceiro e saber ler as pessoas. Então quando um parceiro é resistente, como é que a gente lida com ele? O que a gente pode oferecer para pessoa se sentir mais segura? Essa leitura de contexto de pessoas é muito importante nos projetos. A comunicação eu acho que é um ponto importante também entre as pessoas da equipe. Fazer alinhamento constante com os projetos que são muito dinâmicos. Então a gente precisa ter essa disposição de se comunicar bem se alinhar tem uma questão”. (PP06)  
 “Eu acho que de uma forma geral as pessoas são boas em articular assim. Em articulação com outros atores com parceiros externos e internos”. (PP07)  
 “[...] comunicar bem com os colegas para que a gente possa construir as coisas juntos e com confiança [...] mas precisa aprender a fazer um pouco dessa articulação de atores. Então tem que ter cuidado com as palavras e tudo para a gente manter boas relações com todo mundo. Porque a sustentabilidade do laboratório depende de boas relações com os nossos parceiros né?”. (PP09)  
 “[...] a gente não consegue resolver problemas complexos na administração pública sozinho, não dá. A gente tem que ter uma capacidade de ativar a rede sabe”. (PP11)

Como apontado anteriormente, a rede é uma atividade dos laboratórios de inovação (SELLONI *et al.*, 2013) que também foi utilizada como uma característica comportamental empreendedora na criação do (011).lab.

No contexto das atividades do (011).lab, essa característica comportamental empreendedora é utilizada no cotidiano do laboratório. Como apontado por um dos participantes da pesquisa, é impossível resolver um problema no setor público sem parcerias. Para isso, as negociações são necessárias para a atuar em rede. As redes, como uma característica comportamental empreendedora, são apontadas por Pessoa e Oliveira (2006), Petridou e Spartf (2017), Resende *et al.* (2017) e Rivera e Landahl (2019).

A atuação em redes, sejam pessoais ou profissionais, são importantes atributos para articular soluções de problemas públicos por meio da capacidade de transitar na burocracia e também para obter conhecimentos por meio da troca de experiências.

A aprendizagem (desenvolvimento pessoal e profissional) é uma característica comportamental empreendedora no laboratório de inovação (011).lab. Alguns relatos que expõem essa característica são apresentados a seguir.

“[...] disposição para aprender e ensinar. Não só aprender, mas ensinar também porque a gente como eu falei a nossa equipe é muito jovem. E geralmente o seu primeiro trabalho [...] então assim, você vai aprender muito com essas pessoas jovens, mas ao mesmo tempo você tem que ensinar muito elas também”. (PP02)

“[...] e a gente foi aprendendo como é que faz os projetos, como é que tinha que ser desenhado. Como é que tinha que ser compactuado com parceiro”. (PP04)

“[...] acho que também uma coisa que eu vejo tem uma capacidade rápida de aprendizado. A gente está sempre aprendendo coisas novas”. (PP07)

Os participantes da pesquisa apontam como característica a capacidade de aprender e ensinar. Os laboratórios estão constantemente lidando com problemas públicos e relações intraorganizacionais, conseqüentemente existe uma grande massa de aprendizagem nesses ambientes. A capacidade de aprender e ensinar é apontada como uma característica empreendedora como a capacidade de aperfeiçoamento de habilidades apontada por Teixeira *et al.* (2019) e desenvolvimento de expertise (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010) que pode ser traduzida como desenvolvimento pessoal e profissional como apontado por Pessoa e Oliveira (2006), Sousa, Paiva Junior e Lira (2010), Athammneh, Al-Balas e Taamneh (2018) e Teixeira *et al.* (2019). Os laboratórios são apresentados como espaços de aprendizagem por Ferrarezi, Lemos e Brandalise (2018).

Presuma-se que os projetos que são desenvolvidos no (011).lab geram conhecimentos para a equipe e, também, para os parceiros. Além disso, esses podem ser disseminados e contribuir também com outros espaços.

Outra característica apontada pelos participantes da pesquisa é a curiosidade. Como já apontado anteriormente, a equipe do (011).lab busca explorar oportunidade desde a idealização e essa característica também é apontada como própria dos membros do laboratório, sendo importante para atuar. A seguir, são apresentados alguns relatos dos participantes desta pesquisa sobre essa característica.

“[...] você tem que terá a curiosidade para buscar e você vai conseguir aprender. Se você quiser aprender já é suficiente”. (PP03)

“[...] essa disposição em pesquisa e busca de referências também uma característica”. (PP06)

“[...] assim tem que ser pessoas superatentas a outras oportunidades, porque onde gente tem oportunidade de atuação do lab então tem que ter esse comportamento mesmo de ficar numa interação com parceiro por outra razão está atento e observando, tentando explorar cava alguns assuntos para ver se a gente identifica outras oportunidades”. (PP09)

“[...] essa curiosidade de buscar coisas novas seja para quem vai propor e inovação seja para quem vai executar”. (PP10)

“[...] curiosidade ter anteninhas ligadas em tudo que está se passando”. (PP11)

A busca de oportunidade permite a prospecção de projetos a partir das relações com os parceiros. Desse modo, a equipe do (011).lab busca explorar novas oportunidades de problemas públicos, assim como soluções por meio das parcerias. Como apontado anteriormente, essas parcerias podem ser com os servidores que atuam em outras coordenadorias e/ou secretarias da Prefeitura Municipal de São Paulo. Essas oportunidades também podem ser exploradas por meio das redes pessoais como ocorreu na idealização do referido laboratório.

A curiosidade como uma busca de oportunidade também tem a ver com a busca de coisas novas e está em constante aprendizado. Para isso, os membros de um laboratório devem buscar referências e ter sempre ‘antenas ligadas’ para identificar oportunidades. Essa curiosidade em aprender, está no DNA do laboratório, desde a sua idealização com as atividades de pesquisa e exploração do que estava sendo realizado no mundo sobre a inovação no setor público.

A busca por oportunidade é apontada como uma característica empreendedora por McClelland (1961), Morris e Jones (1999), Morais *et al.* (2015), Pereira *et al.* (2016) e McFadgen (2019). No setor público se utiliza analogia da janela de oportunidade defendida por Kingdon (2003) para implementar alguma ideia a partir de uma oportunidade. Presume-se que as equipes que atuam nos laboratórios de inovação em Governo estão constantemente buscando oportunidades para atuação, o que acaba se tornando uma característica dos indivíduos.

A criatividade é apontada como uma característica comportamental empreendedora que está presente na equipe do (011).lab. De acordo com o relato do participante da pesquisa PP09: “[...] todo mundo é bem criativo”. Essa característica empreendedora se torna importante no âmbito do laboratório, pois esses ambientes de experimentação trabalham constantemente com problemas e que podem gerar alguns tipos de mudança. Como característica comportamental empreendedora no setor público a criatividade é apontada por Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) e Wolf *et al.* (2011).

Infere-se que a criatividade se faz necessária em ambientes de experimentação, pois vivenciam diferentes tipos de problemas que podem ser organizacionais e/ou social que por sua vez exigem uma postura diferente na elaboração de um serviço e/ou produto público.

Como características comportamentais empreendedoras voltadas para traços de personalidade temos a empatia. A empatia como uma característica comportamental empreendedora foi um dos achados deste estudo. Os relatos dos participantes a seguir apresentam a empatia como sendo uma característica utilizada e/ou desenvolvida nos projetos do laboratório (011).lab.

“[...] empatia uma coisa que eu tenho desenvolvido bastante aqui também. A empatia permite que ficar sempre atento o que as pessoas trazem os projetos, nos problemas para gente conseguir resolver os problemas não é uma característica fácil de desenvolver”. (PP10)

“[...] eu acho que empatia isso é muito importante também. Porque a partir do momento que você tem empatia, você consegue trabalhar com a sua equipe e com pensar no cidadão ou na cidadã”. (PP08)

“[...] empatia tanto com a equipe quanto com o público-alvo dos projetos com os parceiros que a gente está construindo”. (PP09)

A empatia é a capacidade de compreender o outro (parceiro) dos projetos e/ou os cidadãos. A empatia envolve a resiliência, por meio da aprendizagem e da superação dos obstáculos que existe no contexto do setor público. Nesse sentido, Isidro (2018, p. 19) aponta que a empatia “[...] permite o encontro com o outro”, o que possibilita de acordo com o autor anterior compreender e querer transformar e a ser útil de alguma forma.

A seguir, serão debatidos a categoria de postura estratégica decorrente do CEI aplicado com os membros do (011).lab.

## b) Postura Estratégica

A postura estratégica está relacionada às características voltadas para a necessidade das possíveis soluções de problemas (PITEIRA *et al.*, 2018). A Tabela 5, apresenta os acertos e erros das afirmativas sobre esta dimensão.

**Tabela 5:** Postura Estratégica dos participantes do (011).lab.

Categoria	Afirmações	Afirmativa empreendedora		Afirmativa não empreendedora	
		(n)	%	(n)	%
Postura Estratégica	1	7	50,0%	7	50%
	4	14	100,0%	0	0%
	5	6	42,9%	8	57%
	8	5	35,7%	9	64%
	9	6	42,9%	8	57%
	11	8	57,1%	6	43%
	12	10	71,4%	4	29%
	20	11	78,6%	3	21%
	21	0	0,0%	14	100%
	23	7	50,0%	7	50%
	24	4	28,6%	10	71%
	27	14	100,0%	0	0%
	28	5	35,7%	9	64%
	<b>Média</b>	<b>7,5</b>	<b>53,3%</b>	<b>6,5</b>	<b>46,7%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela acima apresenta que a afirmação que teve menos acerto foi a 21 com nenhum acerto e com maior quantidade de acerto foi 27. A média das afirmações acertadas foi de 7,5 o que representa 53%.

As características comportamentais empreendedoras identificadas no campo de estudo e que fazem parte da dimensão Postura Estratégica foram: visão sistêmica, planejamento e liderança.

A visão sistêmica é apontada como uma característica comportamental empreendedora empregada, desenvolvida e necessária nos ambientes de laboratórios de inovação, sendo considerada uma estratégia para a resolução de problemas públicos. Essa característica é apontada pelos participantes deste estudo como apontado a seguir.

“[...] essa visão sistêmica que elas aprendem a olhar o problema de maneira diferentes [...] começam a desenvolver mais gosto por ferramenta, então elas começam a ver também ferramentas não como *template* não como maneiras encaixar meu pensamento, mas como aliado as minhas para chegar nos resultados se eu vi muita gente comentando sobre isso”. (PP10)

A visão sistêmica é entendida pelo interlocutor como a percepção do problema que a partir dela permite o planejamento de um conjunto de atividades com a utilização de ferramentas e técnicas que auxilia na solução do problema. A visão como estratégia é apontada como uma característica comportamental empreendedora por Pinchot III (1989) e Pereira *et al.* (2016).

Ressalta-se que nem sempre as tecnologias são envolvidas nessas soluções de problemas que são apresentados pelo (011).lab, sendo o foco do laboratório a transformação na percepção das pessoas como apontado anteriormente. Dessa forma, pode-se apontar que a visão sistêmica é um importante comportamento empreendedor que auxilia na compreensão de um todo. Desse modo, o empreendedor pode perceber o problema, as possíveis soluções e parceiros para promover assim uma solução.

O planejamento é apontado como uma característica comportamental empreendedora das pessoas que fazem parte da equipe do (011).lab. A seguir, os relatos dos participantes da pesquisa – PP 07 e PP10 – apontam o planejamento como uma importante característica comportamental empreendedora.

“[...] habilidade de planejamento [...] a gente acaba desenvolvendo a capacidade de adaptar esse planejamento dependendo do contexto”. (PP07)  
 “Eu acho que gera essa capacidade de talvez planejar ou pensar um pouco melhor de como buscar as minhas soluções, então sai um pouco do modo automático”. (PP10)

As ações voltadas para promover as inovações necessitam ser planejadas. Dessa forma, o planejamento se faz presente no contexto do (011).lab como uma característica

comportamental empreendedora. O planejamento é apontado como uma característica empreendedora por Schmidt e Bohnenberger (2009), Schaefer e Minello (2017).

No (011).lab, o planejamento de um projeto ocorre inicialmente pelo líder de projeto que posteriormente é apresentado e discutido com a equipe e os parceiros. Esses planejamentos podem sofrer ajustes, o que exige a resiliência e empatia da equipe do laboratório. Presuma-se que para organizar suas atividades e estabelecer suas metas, os empreendedores no setor público buscam planejar suas ações e estabelecer metas para alcançar os seus resultados.

A liderança é evidenciada como uma característica comportamental empreendedora existente e desenvolvida no (011).lab. Esse atributo empreendedor é apresentado pelos participantes da pesquisa PP09 e PP10:

“[...] eu acho que todo mundo em alguma medida tem uma característica forte de liderança” (PP09)

“[...] liderança adaptativa é um pouco desse lado, que às vezes você vai ser liberado e as vezes você terá que liberar. Tem que ter muita essa flexibilidade e entender em que momento outra pessoa vai puxar esse momento” (PP10)

. No (011).lab, todos os projetos possuem dois tipos de líderes, sendo um de processo e outro de projetos. A formação dessa característica comportamental empreendedora ocorre de modo situacional. Em um determinado momento, um membro da equipe do (011).lab pode ser um líder de um projeto e no outro pode ser liderado. Essas trocas nas lideranças permite o aumento de habilidades, comportamentos e competências empreendedoras. Alguns projetos são liderados por estagiários, que reforçam a ideia das experiências e dos aprendizados que este ambiente pode proporcionar para a equipe. A liderança é apontada como uma característica empreendedora por Wolf *et al.* (2011) e Teixeira *et al.* (2019).

Presuma-se que o (011).lab seja um espaço para desenvolvimento de líderes no contexto interno do setor público.

A seguir, são apontadas as características de propensão a inovação com base no CEI e no relato dos participantes da pesquisa.

### **c) Propensão a Inovação**

A propensão à inovação está voltada para a solução dos problemas por meio da criação de produtos e/ou processos (PITEIRA *et al.* 2018).

Como apontado anteriormente, o foco do (011).lab é a construção de capacidade estatal para inovar no Governo. Para isso, promove três macroprocessos que foram apresentados anteriormente que buscam soluções para os problemas públicos. A Tabela 6 aponta os dados sobre a propensão à inovação dos da equipe do (011).lab.

**Tabela 6:** Propensão a Inovação.

Categoria	Afirmações		Afirmativa empreendedora		Afirmativa não empreendedora	
		n	%	n		%
Propensão a Inovação	17	12	85,7%	2		14,3%
	19	12	85,7%	2		14,3%
	22	8	57,1%	6		42,9%
	25	13	92,9%	1		7,1%
	33	13	92,9%	1		7,1%
	<b>Média</b>	<b>11,6</b>	<b>82,9%</b>	<b>2,4</b>		<b>17,1%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

A tabela 6 apresenta que o mínimo de acerto foi a afirmação 22, com 8 acertos e com maior acerto foi a questão 25 e 33 com 13 acertos. A média de acertos foi de 11,6, o que representa 82,9%.

Dentre as características voltadas para a propensão à inovação foram identificadas: busca por solução de problemas públicos, capacidade de execução (gestão de projetos e confiança criativa), adaptação, organização, sistematização de dados (capacidade analítica), construção de espaços de facilitação e experimentação.

A busca por solução de problemas públicos foi uma característica comportamental empreendedora evidenciada pelos participantes do estudo existente e/ou desenvolvida no âmbito do (011).lab. De acordo com o participante PP12 “[...] a gente também tem uma capacidade de resolução de problemas que eu acho fundamental”. Essa característica comportamental empreendedora se faz presente no (011).lab, pois este busca resolver os problemas públicos dos servidores que atuam na Prefeitura Municipal de São Paulo. A busca por resolução de problema é apontada por McFadgen (2019). Tal característica pode ter sido desenvolvida por meio dos projetos voltados para a solução de um problema público, alguns desses foram apresentados no capítulo 5.

A capacidade de execução também é apontada como uma característica empreendedora que se traduz na gestão de projetos e na confiança criativa. Como apontado nos relatos dos participantes da pesquisa a seguir.

“[...] todo mundo aprende! Aí a equipe do laboratório aprendeu muito sobre gestão de projetos. Essas habilidades mais de gestão as vezes as pessoas esquecem a importância delas e a inovação tem um pouco disso também né? Às vezes falta o mínimo operacional”. (PP03)

“[...]conseguir planejar as coisas e depois executar e daí junto a esse também acho que a gente acaba desenvolvendo a capacidade de adaptar esse planejamento dependendo do contexto”. (PP07)

“[...] confiança criativa, ter confiança nas suas ideias e na capacidade de executar”. (PP13)

A capacidade de execução é entendida como saber fazer para atingir os seus objetivos. Para isso, os interlocutores deste estudo apontaram que a gestão de projetos é uma habilidade necessária. A confiança criativa é notada como uma capacidade de execução, sendo necessária nesses ambientes de experimentação. Pinchot III (1989) aponta que os intraempreendedores gostam de executar suas ideias.

Os empreendedores utilizam a capacidade de execução por meio de técnicas e ferramentas que permitem solucionar um problema público. Contudo, como evidenciado neste estudo, os intraempreendedores também se utilizam de suas características comportamentais empreendedores para isso.

A adaptação foi evidenciada como uma característica empreendedora no (011).lab. Como apresentado no relato do PP07, a seguir.

“[...] é equipe tem facilidade para se adaptar então a gente está sempre tendo mudanças no nosso planejamento, na nossa estrutura e nas pessoas. Tem uma rotatividade que é alta. Agora a gente teve que passar por uma adaptação que é teletrabalho. Eu acho que é uma equipe que sabe fazer isso bem”. (PP07)

As adaptações ocorrem no âmbito externo e/ou interno do laboratório e envolvem diferentes contextos como políticos e de projetos. O (011).lab gera mudanças e também vivencia essas mudanças, seja por meio da estrutura ou de pessoas. Capella (2016) aponta que os empreendedores no setor público buscam analisar mudanças.

Dessa forma, acredita-se que esta característica comportamental empreendedora desenvolvida é empregada no contexto do (011).lab, sendo necessária para atuação em laboratórios. O contexto atual de pandemia promoveu diferentes mudanças no contexto da Prefeitura Municipal de São Paulo. Uma dessas mudanças é a implementação do teletrabalho em que os servidores que atuam no (011).lab tiveram também que se adaptar.

A organização é uma característica comportamental empreendedora que foi evidenciada no campo de pesquisa. Como apontam os relatos dos participantes da pesquisa a seguir.

“[...] eu já era uma pessoa organizada. Essa é uma outra característica da equipe. A gente está sempre lidando com projetos que são múltiplos atores às vezes, mais um projeto de uma vez só”. (PP06)

“[...] então essa organização é meio clichê, mas ela é muito fundamental. É uma coisa que a gente aprende mesmo a fazer. Porque não é porque a inovação que as coisas são soltas assim. A gente precisa de organização, cronograma também e gestão de atividades que são coisas mais tradicionais, mas que são ferramentas fundamentais para fazer um processo de inovação realmente sair do papel”. (PP12)

Como apontado anteriormente, existe um fluxo de projeto que exige da equipe do (011).lab o mínimo de organização. Este tipo de comportamento ajuda manter em ordem as atividades realizadas em ambientes de inovação. Como já mencionado anteriormente, as inovações não ocorrem de modo soltas e, sim planejadas e organizadas.

A capacidade de sistematização de dados (capacidade analítica) é uma característica comportamental empreendedora apontada pelos membros da equipe do (011).lab. Como aponta nos relatos participantes da pesquisa PP07 e PP09.

“[...] eu acho que todo mundo acaba desenvolvendo um pouco lá também sistematização de dados então uma sistematização de dados nesse caso mais qualitativo e não quantitativo”. (PP07)

“[...] eu acho que pelo o que eu observo assim a gente aprende muito a sistematizar dados”. (PP09)

Esse tipo de comportamento se faz necessário pelo volume de informações que se tem por meio de reuniões, pesquisa de campo, prototipação, testes dos produtos e também problemas que os laboratórios buscam resolver. A capacidade analítica é apontada por Capella (2016) como uma característica comportamental empreendedora. Por meio dessa característica, os empreendedores podem sistematizar os dados coletados. Desse modo, a capacidade de sistematização de dados auxilia na busca de solução de problemas públicos, na medida em que os dados são transformados em informações para a tomada de decisão.

Uma outra característica comportamental empreendedora é a de facilitador. Uma das formas de facilitação é a promoção de oficinas, como apontado pelos participantes da pesquisa nos relatos a seguir.

“Eu acho que desenvolvi bastante lá dentro e não é todo mundo que desenvolve é a facilitação de espaços de desenho de oficinas”. (PP07)

“A gente brinca aqui que todo mundo que entra no (011).lab vira ‘oficineiro’. Eu acho que esse é um marco de toda pessoa nova que entra na equipe e eu me incluo nessa sempre o momento especial de celebração da primeira oficina que a pessoa realizou. Porque aí a virada de chave acontece, depois da primeira a pessoa só quer resolver as coisas em oficinas”. (PP09)

A facilitação de espaço se torna um comportamento empreendedor, na medida em que as pessoas começam a participar do (011).lab e a resolver os problemas públicos ou organizacionais por meio de atividades interativas como as oficinas.

Na categoria de propensão a inovação, os laboratórios utilizam a experimentação que é apontada como uma característica comportamental empreendedora pelos participantes da pesquisa. Os relatos a seguir enfatizam essa característica.

“[...] são pessoas que gostam de experimentar [...] tentar novas metodologias, tentar abordagens novas”. (PP08)

“[...] predisposição para testar cometer erros experimentar”. (PP10)

“Eu acho que essa capacidade de experimentação que eu tinha falado lá no começo foi uma coisa que eu desenvolvi bastante nos projetos”. (PP06)

“[...] fazer experimentação é uma coisa que quem passar pelo (011).lab o seu *mindset* muda [...] uma característica que todo mundo adquire ao longo da experiência no lab acreditar muito no aprendizado que está envolvido no processo de fazer de implementar algo”. (PP09)

O desejo de experimentar (testar) algo que seja novo ou que resolva um problema público é nítido na fala dos participantes da pesquisa. Dessa forma, a experimentação como um

comportamento empreendedor é tido como um desejo de testar novas técnicas, ferramentas e metodologias que possam solucionar um problema público. A experimentação é apontada como uma característica empreendedora por Mcfadge (2019).

A experimentação é uma forma de aprender e de gerenciar riscos de um laboratório de inovação, o que envolve outras características apresentadas anteriormente. Embora a experimentação esteja na propensão a inovação esta também está presente na propensão ao risco, pois como apontado anteriormente, essa característica é um modo utilizado para que os empreendedores possam conhecer e controlar os seus riscos.

A seguir é apresentado a categoria Propensão ao risco.

#### d) Propensão ao risco

Na categoria propensões ao risco são apontadas características que auxiliam a atuação no nível de incerteza (PITEIRA *et al.* 2018).

Como apontado anteriormente, o laboratório é um *locus* onde se busca conhecer e a gerenciar os riscos por meio da experimentação.

A seguir na Tabela 7 é apontado o CEI quanto a propensão ao risco.

**Tabela 7:** Propensão ao Risco da equipe do (011).lab.

Categorização	Afirmativa		Afirmativa não empreendedora		
	n	%	n	%	
Propensão ao risco	26	14	100,0%	0	0%
	30	13	92,9%	1	7%
	31	7	50,0%	7	50%
		<b>11,3</b>	<b>80,66</b>	<b>19,0%</b>	<b>11,34%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A afirmação 31 foi a que teve a menor pontuação e a 14 a maior pontuação, sendo que a média da propensão ao risco foi de 11,3 o que corresponde 80,66% dos acertos.

Com base nas médias das categorias apresentadas do CEI, é possível perceber que a propensão à inovação e risco são bem próximas. Presuma-se que isso aconteça pelo fato do laboratório está sempre buscando soluções para os problemas públicos e testando o que se pressupõe que também estão correndo algum tipo de risco.

Essa pré-disposição ao erro e ao risco também foi evidenciada pelos participantes como uma característica das pessoas que trabalham no (011).lab. Como mencionado nos relatos dos participantes da pesquisa a seguir.

“Eu acho que primeiro essa abertura ao erro. Segundo abertura ao desconhecido que é diferente do erro”. (PP01)

“Então eu acho que existe essa questão de não ter aversão ao risco”. (PP02)

“[...] abertura e a capacidade de falar sobre seus problemas, sobre seus erros e compartilhar isso com as outras pessoas do time, ou seja, ter ambiente de segurança psicológica suficiente para você falar sobre os seus fracassos e construir sobre fracasso. São aspectos fundamentais para que um time de inovação funcione bem”. (PP04)

“[...] essa tolerância ao erro, aceitar que um projeto pode dá errado um caminho escolhido não seja o certo e está tudo bem recomeçar isso é importante”. (PP13)

“[...] então acho que isso é fundamental tem que estar a aberto frustrações e erros e projetos que acabam por que acontece as vezes a gente tenta e não dá certo não era o momento então tem que estar aberta essas frustrações”. (PP09)

“[...]então eu acho que ter confiança para comprar os riscos é muito importante porque muitas vezes tem risco de não dá certo [...] eu acho que está aberto para o erro é muito relevante assim eu acho que a gente toma todos os cuidados para as coisas darem certo a gente pesquisa gente elaborar tudo com o maior cuidado possível, mas eu acho que está aberta ao erro e aceitar o erro como parte do processo é fundamental”. (PP12)

Saber lidar com o erro é uma característica fundamental para quem atua em ambientes de experimentação. O erro faz parte do cotidiano dessas pessoas, que buscam constantemente compartilhar essas experiências. Não ter aversão ao risco é uma característica que está relacionada com erro, pois todas as ideias e possíveis soluções para os problemas públicos podem dá certo ou não. Abertura ao desconhecido e descobrir o novo também se faz necessário nessa abordagem do risco. Descobrir novas ferramentas, métodos, produtos e testar esses produtos em campo são comportamentos importantes nesses ambientes de inovação. Assumir riscos calculados é uma característica comportamental empreendedora (BAGGIO; BAGGIO 2015; CECHINEL, 2017; EMMENDOERFER, 2019a; ESPÍRITO SANTO, 2015; LAPOLLI; GOMES, 2017; LENZI *et al.*, 2012; MCCLELLAND, 1961; MORAIS *et al.*, 2015; PEREIRA *et al.* 2016; PESSOA; OLIVEIRA, 2006; PINCHOT III, 1989; WOLF *et al.*, 2011).

Assumir tais riscos também pressupõe estruturas que no setor público pode ser traduzida de modo organizacional e/ou político. Como apontado anteriormente, uma das formas para que o intraempreendedor possa fazer a gestão dos riscos é por meio da experimentação, que permite saber o que pode ou não dá certo e ainda pode mostrar os caminhos que devem ser seguidos.

Diante do exposto, se confirma a preposição PP03 em que os participantes da pesquisa estão no nível Empreendedores no modelo CEI. Consequentemente, a preposição PP02 também é confirmada, na medida em que os participantes da pesquisa apontam que desenvolvem e utilizam características empreendedoras nos projetos realizados pelo (011).lab. Acredita-se que essa classificação tenha acontecido pelos participantes da pesquisa fazerem parte de um ambiente em que buscam constantemente criar ou melhorar serviços e/ou produtos públicos.

Observa-se ainda que as categorias Propensão à inovação e a Propensão ao risco apresentaram médias superiores às demais. Acredita-se que tais categorias se sobressaíram pelo fato de os participantes da pesquisa serem membros atuantes de um laboratório de inovação, estarem produzindo serviços e/ou produtos públicos e estarem correndo riscos calculados por meio da experimentação para isso. Os achados ainda revelam a empatia, capacidade de execução, organização e a construção de espaços de facilitação como uma característica comportamental empreendedora.

As características comportamentais empreendedoras utilizadas e/ou desenvolvidas por meio dos projetos de inovação no (011).lab apontadas anteriormente são consideradas como *ex post*.

A seguir são apresentados os estímulos que a equipe do (011).lab recebem para o desenvolvimento de características empreendedoras.

## 6.2 Estímulos empreendedores no laboratório (011).lab

Existem algumas práticas no setor público que estimulam a inovação e, conseqüentemente, os comportamentos empreendedores.

Neste estudo, foram evidenciados 6 estímulos para as características comportamentais empreendedores no contexto do laboratório (011).lab que são: autonomia, oportunidade de gerar valor público, oportunidade de aprendizado, tolerância ao erro, oportunidade de interação com organizações importantes e reconhecimento.

A autonomia dada pela liderança do laboratório é apontada como um estímulo para atuação em projetos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de características empreendedoras, como apontado nos relatos dos participantes da pesquisa, a seguir.

“[...] tem uma vinculação com o tema, com interesse de alguns como por exemplo tem um projeto que a gente começou a trabalhar com a equipe de inclusão digital, a gente foi vendo que algumas pessoas tinham um interesse maior sobre essa pauta, sobre essa agenda e a partir daí foi estabelecendo um núcleo mais especializado de pessoas que estavam trabalhando nisso. Isso fez com que as pessoas desenvolvessem também uma relação forte com os projetos que elas mesmas cuidassem do desenvolvimento de um portfólio legal de projetos”. (PP01)

“[...]um deles é a autonomia das pessoas que estão no 011, conseguem fazer muita coisa que elas eventualmente não conseguiriam fazer em outros lugares com a escala”. (PP02)

“[...] as pessoas têm muita liberdade para propor coisas e para participar da equipe que não é tão grande”. (PP07)

“[...] nossos estagiários ou o mesmo as pessoas que são efetivas, mas que são bem jovens é que eles têm abertura para fazer coisas muito legais e tem muita autonomia para fazer interações com outras secretarias para liderar projetos para dar ideias e ver as coisas se concretizarem tem muita abertura. Então assim é um espaço de desenvolvimento para as pessoas absurdo”. (PP09)

“[...] os Estagiários têm discussões muitas vezes direto com coordenador. Então eu acho que a essa autonomia e essa Independência também ela é muito importante e acaba sendo um dos motivos pelo qual as pessoas crescem muito rápido no laboratório”. (PP12)

A autonomia dada pela liderança é traduzida pelos interlocutores como um espaço permissivo para realizar atividades e propor melhorias para o setor público. Além disso, essa autonomia também é tratada como uma liberdade para se relacionar com outras secretarias e coordenadorias da Prefeitura Municipal de São Paulo. Outra forma de autonomia apontada pelos interlocutores é a escolha das pessoas em participar dos projetos conforme seus temas de interesse. A autonomia como um estímulo para o desenvolvimento de comportamentos empreendedores no setor público é apontada por Valadares e Emmendoerfer (2015), Morais *et al.*, (2015), Borges, Romaniello e Brito (2016), Lapolli e Gomes (2017) e Gomes, (2017).

No âmbito do (011).lab, a autonomia permite que se tenha um espaço para sugestão de melhorias e de experimentação que, conseqüentemente, geram aprendizados e possíveis soluções de problemas públicos.

A oportunidade de gerar valor público é outro fator motivador apontado pelos participantes da pesquisa. A seguir, alguns relatos dos participantes da pesquisa afirmam o desejo e a oportunidade de gerar valor público.

“[...] as pessoas têm realmente uma um propósito muito grande eu acho o 011 consegue canalizar esse propósito em prol de uma temática bem legal vamos inovar o governo para gerar mais valor para os cidadãos”. (PP02)

“[...] saber que o projeto tem algum impacto do cidadão ou no servidor eu acho que isso é mobiliza muito assim as pessoas”. (PP03)

“[...]o estímulo que a gente tem é o impacto que vai causar nas pessoas sejam cidadão ou cidadã ou servidor ou servidora [...] ao aceitar projeto a gente ver qual o valor que agrega. Qual o valor que agrega para o cidadão e cidadã? Qual o valor que agrega para 011? E qual o valor que agrega para o órgão?”. (PP08)

“[...] tem uma questão de propósito muito clara e assim de todo mundo de gerar valor público uma coisa de missão [...] mas eu acho que deve mover cada um assim de saber que tá promovendo e está participando de uma transformação”. (PP09)

O valor público, seja para o cidadão e/ou para servidores, motiva as pessoas que atuam no (011).lab. Projetos em que o valor não é percebido pela equipe acabam sendo encerrados. Para identificar o valor dos projetos, os participantes da pesquisa apontam que existem três questões que são levantadas pela equipe. Gerar valor é o objetivo da inovação no setor público como apontado por Moore (2002) e reafirmado pelos relatos dos participantes da pesquisa.

O aprendizado também é apontado como um estímulo para participar dos projetos do (011).lab. Essas oportunidades também estão associadas à experimentação. A seguir, alguns relatos sobre a oportunidade de aprendizagem e experimentação como um estímulo empreendedor.

“[...] muita gente também ver nos projetos uma oportunidade de aprendizado e eu sou uma delas é para mim é muito legal essas coisas os resultados eu acho que dá uma ajudada para outras pessoas”. (PP03)

“[...] eu acho que os estímulos que a gente oferece é muito voltado para o desenvolvimento individual [...] então acho que tem muito esse desenvolvimento de capacidades acho que dá uns principais estímulos que a equipe recebe”. (PP07)

“[...] o ambiente ele oferece uma capacidade de aprendizagem muito rápida”. (PP10)

Como apontado anteriormente, o (011).lab tem como plataforma de aprendizagem os projetos que são realizados. Esses projetos geram aprendizados internos (para equipe) quanto externos (parceiros e sociedade em geral). No âmbito do laboratório, essas aprendizagens por meio dos projetos e das experimentações tem a ver com a liberdade que as pessoas têm de testar e errar. A tolerância ao erro é um estímulo apontado nos estudos de Lapolli e Gomes (2017), Gomes (2017) e Emmendoerfer (2019a). Assim, no setor público, as pessoas têm que ter um certo espaço para testar possíveis soluções para os problemas públicos e aprender a partir do erro. Contudo, esse espaço também tem que ser delimitado para que os servidores não venham trazer prejuízos aos cofres públicos.

A oportunidade de interação com outras organizações importantes também é apontado como um estímulo para a equipe do (011).lab. Esse estímulo é apontado pelos relatos dos participantes da pesquisa a seguir.

“[...] capacidade de interagir com outras pessoas e instituições que são interessantes e que fazem com que estas questões também consigam fortalecer vínculos. E esses vínculos são fortalecidos também institucional com 011, mas também, com cada pessoa profissionalmente que tem interesse fazer um trabalho com organização de altíssimo nível como BID organização que nós nos aproximamos para poder trabalhar juntos. O banco CAF, FGV, Instituto Arapyáú, Instituto República, Redes Metrôpoles, então assim essas interações têm uma fonte de motivação mais intrínseca que tem a ver com esse tipo de relacionamento que as pessoas consolidam, que são superelevante para desenvolvimento profissional dela”. (PP01)

“[...] as pessoas começam a perceber que 011 um excelente trampolim para outros lugares. Muita gente trabalhou no 011 entrou em várias organizações, empresas com cargos melhores no âmbito salarial e elas conseguiram construir uma trajetória consistente a partir do 011 também trouxeram serve como um excelente catalisador de pessoas extremamente talentosas assim não estou falando que depende do 011. Se conseguisse atingir aquilo que elas queriam sem 011 mas pelo fato de ser um hub que acaba acumulando muitos atores facilita essa entrada para elas né então isso ajuda bastante”. (PP02)

O laboratório estudado atualmente tem inúmeros parceiros nacionais e internacionais, conseqüentemente algumas oportunidades também são geradas de modo individual para as pessoas que atuam no (011).lab. Dessa forma, as interações entre as pessoas por meio de projetos, pode resultar em convites para atividades futuras, o que pode motivar estagiários, comissionados e servidores públicos. Nesse sentido, Resende *et al.* (2017) apontam que os empreendedores utilizam suas redes pessoais e profissionais na realização de suas atividades. Uma das formas de utilizar essas redes profissionais é por meio do capital social apontado por Bourdieu (1999).

Os interlocutores ainda apontam que as recompensas financeiras não é algo que exista como motivador no contexto do laboratório. Essa questão de recompensas financeiras como fator não motivador está condizente com que é apontado por Teixeira *et al.* (2019).

Uma outra forma de motivar os empreendedores no setor público é o reconhecimento, que ocorre no (011).lab por meio da atividade de alinhamento entre a liderança do laboratório com a equipe de modo formal e informal no cotidiano do laboratório.

“[...] eu acho que é um uma coisa que todas as pessoas laboratório tem eu acho que também um pouco de reconhecimento. Eu acho que dentro do laboratório mesmo a gente é muito reconhecida. Então desde os Estagiários até os coordenadores a gente tem muito esse rito informal, mas de reconhecer as pequenas conquistas”. (PP02)

O reconhecimento, seja dos estagiários, comissionados ou de pessoas concursadas que atuam no laboratório, é apontado como um importante motivador. Esse reconhecimento muitas vezes acontece também por meio do grupo de comunicação instantânea ou em reuniões, sejam presenciais ou não. O reconhecimento é apontado como um estímulo para o empreendedorismo no setor público por Lenzi *et al.* (2012), Morais *et al.* (2015), Lapolli e Gomes, (2017) e Gomes (2017).

Como apontado anteriormente, o (011).lab busca ser um laboratório que promove uma inovação meio e não fim, ou seja, promove e/ou estimula comportamentos e competências nos servidores públicos para inovar que, conseqüentemente, pode gerar valor público para os cidadãos. Assim, essas práticas de reconhecimento devem ser pensadas para o setor público, seja por parte da liderança ou como uma atividade de gestão de pessoas.

### **6.3 A relação entre características intraempreendedoras e resultados do (011).lab**

Com base no que foi apontado nos resultados anteriores, é possível inferir que o (011).lab estimula características comportamentais empreendedoras em seus parceiros e também em sua equipe. Essa afirmativa também é evidenciada pelos participantes desta pesquisa nos relatos a seguir.

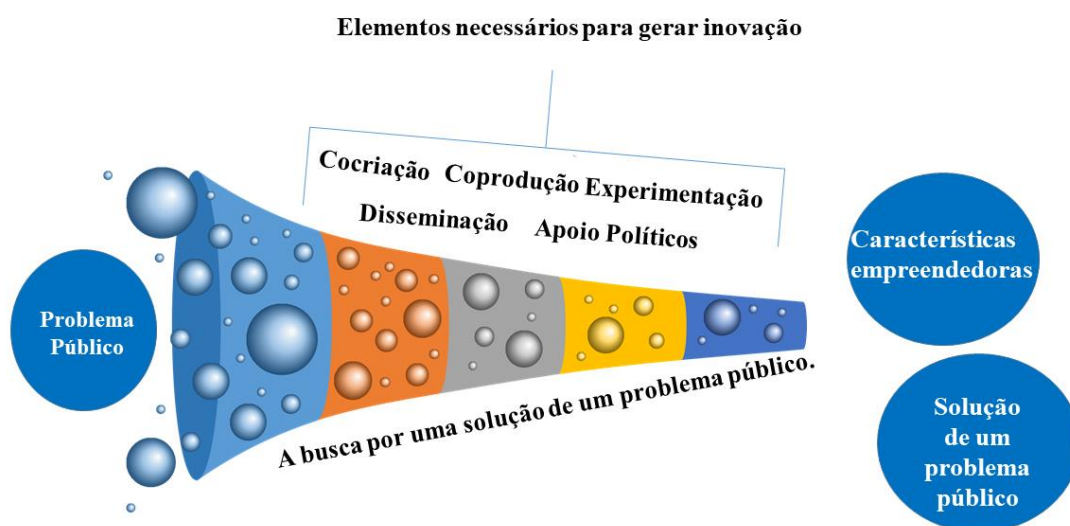
“[...] as pessoas que a gente conseguiu juntar ao longo destes três anos no (011).lab que entraram e saíram eu acho que foram pessoas assim fora da curva”. (PP02)  
 “[...]tem um perfil que a gente brinca que é esse agente da mudança [...] ele entrou e quer mudar ele não importa se ele vai cair agora. Ele entende a importância dele é melhorar a vida das pessoas ele mobiliza rede faz o que for para fazer acontecer sabe [...] essas pessoas estão perto da agenda de transformação sabe? Perto da transformação digital, transformação de pessoas, de inovação, de participação cidadã, estão nessa agenda de compras. [...] eles estão no laboratório, as vezes eles não estão nos laboratórios, estão em outros lugares”. (PP03)

Os entrevistados apontam que as inovações que ocorreram durante esse período no laboratório têm a ver com o comportamento das pessoas e não com os recursos financeiros que

o laboratório dispõe. Apontam que esses comportamentos voltados para a inovação também existem dentro do contexto da prefeitura que eles chamam de ‘agente da mudança’. Além disso, evidenciam que as pessoas que fizeram parte da equipe do (011).lab se desenvolveram tendo como base as experiências. O agente de mudança ou de inovação é apontado por Coelho (2010) e Leyden (2017) no setor público. Presume-se que os laboratórios são formados por um conjunto de pessoas, que são ou se desenvolvem como empreendedores (intraempreendedores) e conseqüentemente, são considerados agentes de mudanças. Ressalta-se que os laboratórios podem ser também um *locús* de desenvolvimento de característica comportamentais empreendedoras nos âmbitos interno (equipe do laboratório) e externo (parceiros do laboratório).

O processo para o estímulo dos comportamentos empreendedores é ilustrado pela Figura 17, a seguir.

**Figura 17:** Processo para o estímulo dos comportamentos empreendedores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os projetos no (011).lab nascem a partir de um problema público de origem organizacional. Para que o problema identificado possa ser solucionado, foi evidenciado que a equipe do referido laboratório utiliza alguns elementos como a cocriação, coprodução, experimentação, disseminação e o apoio político, que são expressos por meio dos macroprocessos do laboratório. Como resultado, se sobressaem as características comportamentais empreendedoras, aprendizagem e a solução do problema público identificado.

As características desenvolvidas ao longo desse processo e identificadas a partir dos relatos dos participantes da pesquisa são consideradas *ex ante*. As características comportamentais *ex ante* são aquelas que foram utilizadas e/ou desenvolvidas na implementação do laboratório, estas foram: a busca por valor público, busca por oportunidade, desenvolvimento profissional e pessoal, capacidade analítica, capacidade de assumir riscos, experimentação e atuação em rede.

Essas características comportamentais empreendedoras, foram importantes para enfrentar alguns dos principais desafios dos laboratórios como a incerteza política, o recrutamento e seleção por meio do desenvolvimento de pessoas e a construção de narrativa dos resultados que boa parte são subjetivos.

Como resultado *ex post* que são utilizadas e desenvolvidas no (011).lab, destacam-se a partir do relato dos participantes da pesquisa: vontade de gerar valor público, busca por aprendizagem (desenvolvimento pessoal e profissional), proatividade, construção de redes, trabalho em equipe, curiosidade (busca por oportunidade), criatividade, empatia, visão sistêmica, planejamento, liderança, busca por solução de problemas públicos, capacidade de execução (gestão de projetos e confiança criativa), adaptação, organização, sistematização de dados (capacidade analítica), construção de espaços de facilitação e a experimentação.

Essas características empreendedoras foram empregadas e/ou desenvolvidas no surgimento e posteriormente nos resultados do (011).lab. As redes pessoal e profissional é uma característica empreendedora apontada por Resende *et al.* (2017), Rivera e Landahl (2019). Essas redes, foram utilizadas para a identificação e troca de conhecimentos sobre o laboratório de inovação. Como resultado, o (011).lab recebeu a mentoria de dois laboratórios, sendo o GNova e o Mindlab. A rede de relacionamento também foi aplicada nos resultados do laboratório, seja na captação de projetos, no trânsito na burocracia ou na busca de conhecimento.

O (011).lab também é um *hab*, onde projetos buscam articular e aproximar pessoas como o Encontro Internacional de Inovação e o CopiCola. Selloni *et al.* (2013) apontam que os laboratórios têm como função a formação de redes. Criado, Rojas-Martin e Silvan (2017) reforçam que essas redes são importantes para a construção de projetos colaborativos. Dessa forma, presume-se que as redes são um elemento importante da inovação e uma característica empreendedora essencial para atuar em laboratórios de inovação.

A experimentação é considerada uma característica comportamental empreendedora como apontado por Mcfadge (2019). Ela no início do laboratório é apontada pelos seus interlocutores como a vontade de testar algo novo. As experimentações foram consolidadas em

todos os projetos do (011).lab como o projeto de Simplificação de Linguagem: Apoio metodológico para revisão das Cartas de Serviço, cartografia social, Nudge Fazenda, Nudge HSPM e na reformulação do portal SP156. É apontada ainda como uma forma de mitigar os riscos. Dessa forma, presume-se que os empreendedores no setor público para gerenciar e conhecer os seus riscos buscam realizar experimentação.

A busca de oportunidade (explorador/pesquisador/curiosidade), também é evidenciada tanto no surgimento quanto nos resultados. No surgimento do (011).lab, o perfil explorador é apontado na decisão por pesquisar agendas e conhecer as iniciativas de laboratório de inovação. Nos resultados, as técnicas de linguagem simples, taxinomia e de ciências comportamentais foram desenvolvidas por conta que a equipe possui um perfil explorador e estão abertos ao desenvolvimento e aprendizagem.

A visão sistêmica foi empregada no surgimento do laboratório no momento em que as duas coordenadorias começaram a se unir, para trabalhar em um ponto comum. Nos resultados, a visão sistêmica é vista nas explorações com o parceiro na busca por oportunidade para inovar. A visão é uma característica intraempreendedora apontada por Pinchot III (1989). A oportunidade para inovar é apontada por por McClelland (1961), Morais *et al.* (2015) e Pereira *et al.* (2016) como uma característica empreendedora. Esse ponto de identificação dos projetos envolve também a capacidade analítica que é apontada por Capella (2016) como uma característica empreendedora no setor público.

O desenvolvimento de pessoas (aprendizagem), foi diagnosticado na fundação e nos projetos desenvolvidos no (011).lab, pois de acordo com os respondentes não existem pessoas com competências necessárias para atuar no laboratório. Para resolver esse problema, a gestão do (011).lab desenvolveu essas pessoas por meio da autonomia de trabalho. Essas aprendizagens também são apontadas nos resultados na medida em que as experimentações e/ou a realização do projeto acontecem. A busca por aprendizagem é uma característica empreendedora apontada por Pessoa e Oliveira (2006) e Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018). Outra forma de promover aprendizagem é a disseminação dos resultados como no projeto CopiCola que são difundidos os guias, que ficam disponível na *internet*.

Vontade de solucionar problemas públicos é uma característica empreendedora apontada por Baggio e Baggio (2015). O laboratório (011).lab surge para resolver um problema, que é a definição de papel de duas coordenadorias. Diante disso, ele trabalha para solucionar problemas da Prefeitura de São Paulo. De acordo com os entrevistados, os 85 projetos realizados pelo laboratório partiram de um problema público.

A liderança e o trabalho em equipe também são apontados como uma característica empreendedora por Wolf *et al.* (2011). A liderança é observada na composição da equipe do (011).lab nos projetos, que é formada inicialmente por líder de projetos e outro de processo. Dessa forma, os participantes da pesquisa apontam a liderança adaptativa como um modelo utilizado no laboratório. O que reforça a ideia de trabalho em equipe, que é apontada como uma característica empreendedora por Teixeira *et al.* (2019).

A criatividade é uma característica empreendedora apontada por Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) que tida nos projetos por meio das soluções que são cocriadas e coproduzidas com os parceiros. Desse modo, a solução da cartografia social, Pich Sampa, Premia Sampa, Encontro Internacional, CopiCola e outros programas e projetos, buscam trazer solução para o parceiro de modo criativo estimulando novas ideias. Contudo, tais solução precisam de empatia e resiliência para se compreender os contextos em que podem ser submetidos.

A vontade de gerar valor público é uma característica empreendedora apontada por Morris e Jones (1999), Zampetakis e Moustakis, (2010) Valadares e Emmendoerfer (2015), Morais *et al.* (2015), Pereira *et al.* (2016), Soegoto e Kadisi (2017), Ćwiklicki (2017) e Teixeira *et al.* (2019). A busca por gerar valor público é diagnosticada desde a ideação do laboratório. Nos projetos realizados por esse espaço de experimentação, o valor público está presente nos projetos, o que muitas das vezes é difícil de traduzir em números. Como no caso do (011).lab que o seu principal objetivo é estimular a capacidade dos servidores para a inovar no setor público, para gerar valor público para os cidadãos.

Outras características comportamentais empreendedoras evidenciadas no contexto do (011).lab é a capacidade de assumir riscos. No laboratório estudado, essa característica empreendedora está associada à experimentação. Os achados ainda revelam a proatividade, criatividade, empatia, capacidade de execução (gestão de projetos e confiança criativa), adaptação, organização e a construção de espaços de facilitação como características empregadas e/ou desenvolvidas por meio dos projetos no contexto do (011).lab.

Assim, as características comportamentais empreendedoras estão presentes desde o surgimento do (011).lab . Essas características também estão presentes em seus resultados. Dessa forma, as características comportamentais empreendedoras podem ser desenvolvidas no âmbito interno (servidores) e/ou externo nos parceiros do laboratório. Assim, confirma-se a PP04 os laboratórios são espaços de desenvolvimento de características comportamentais empreendedoras no setor público.

Desse modo, a partir do que foi apurado nos resultados deste estudo é possível traçar as considerações finais deste estudo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar as características comportamentais empreendedoras utilizadas e desenvolvidas em um laboratório. Além disso, buscou-se compreender o laboratório e seus resultados, o que permite transitar entre a perspectiva 1.0 (criação) e 2.0 (resultados). Para isso, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: quais a relação entre características intraempreendedoras e resultados de laboratórios de inovação no setor público em nível municipal? E como objetivo geral descrever as características intraempreendedoras e os resultados do laboratório (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo. Foram apresentados três objetivos específicos, a saber: a) identificar as características comportamentais intraempreendedoras empregadas no processo de criação do laboratório de inovação (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo; b) caracterizar os resultados gerados pelo (011).lab e ;c) verificar as características intraempreendedoras empregadas no alcance dos resultados identificados no 011.lab.

Com base no referencial teórico deste estudo foi estruturado quatro proposições, a saber: P1 – As características comportamentais empreendedoras foram utilizadas na criação do laboratório (011).lab; P2 – A equipe do (011).lab desenvolve e utiliza de características empreendedoras nas execução dos projetos; P03 – Os participantes da pesquisa têm como classificação empreendedora no modelo CEI e, por fim; P4 – As tipologias integradoras conseguem evidenciar o laboratório como uma inovação. Estas foram analisadas ao longo dos resultados deste estudo.

Como resultado identificou-se que o (011).lab surgiu em 2017 em decorrência da junção de duas coordenadorias da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo. Algumas etapas foram realizadas antes da implementação como a exploração. Na implementação, foram evidenciados alguns desafios que foram enfrentados por esse ambiente de inovação tais como: orientação, narrativa dos resultados, narrativa do laboratório e sua governança, estrutura de carreira, rotatividade, recrutamento e seleção e incertezas políticas.

Como características comportamentais empreendedoras empregadas na criação do (011).lab, denominadas neste estudo como características *ex antes*, foram evidenciadas a busca por valor público, busca por oportunidade, desenvolvimento profissional e pessoal, capacidade analítica, capacidade de assumir riscos, experimentação e atuação em rede. As entrevistas ainda evidenciaram a capacidade de transitar na burocracia e a visão institucional como importantes características empreendedoras empregadas pelos fundadores do (011).lab na criação do laboratório. Dessa forma, com base nas características comportamentais empreendedoras

evidenciadas o primeiro objetivo específico foi alcançado e a primeira preposição foi confirmada.

Ainda no primeiro objetivo específico, quanto à regulamentação dos laboratórios de inovação, foi evidenciado que o (011).lab ainda não possui uma portaria ou decreto para seu funcionamento. Desse modo, identificou-se que os instrumentos normativos são mais morosos que os processos inovativos. Contudo, alguns elementos foram apontados como importantes e necessário para legitimar um laboratório tais como: apoio político, legitimidades interna e externa.

Compreendendo o (011).lab como uma inovação em si, no primeiro objetivo específico ainda é possível visualizar algumas tipologias integradoras da inovação no setor público tendo como base o estudo de Isidro (2018). As tipologias evidenciadas são a de orientação estratégica e a de implementação. Estas tipologias foram visíveis no primeiro objetivo específico por fazer parte de tomadas de decisões iniciais. Neste sentido, na tipologia de orientação estratégica, a equipe do (011).lab tendo como base a exploração realizada pela equipe, optaram por ser um laboratório por foco organizacional com objetivo de gerar capacidades para inovar por meio de projetos e experimentação. Como tipologia de implementação, foi evidenciado que o (011).lab surgiu de modo *bottom-up*. Contudo, para sua implementação contou com o apoio político dos secretários da SMIT.

No segundo objetivo específico foram identificados 85 projetos realizados pelo (011).lab que são divididos em três macroprocessos que são: a) desenhar e melhorar serviços públicos; b) desenvolver capacidades para inovar no setor público e; c) mobilizar comunidades para inovar. Foram apontados os programas e projetos considerados mais relevantes para os entrevistados e a partir da análise teórica foi pontuado que estes podem ser considerados como uma inovação.

Dessa forma, os projetos inovadores foram analisados tendo como base a tipologias de conteúdo. Como resultado, foi identificado como tipologia de conteúdo de comunicação no Programa Linguagem Simples, Encontro Internacional de Inovação, Programa CopiCola, Programa Nudge//SP e os projetos Nudge Fazenda, Nudge HSPM e Melhoria Portal SP156. Como tipologia de conteúdo organizacional, foram identificados nos programas Linguagem Simples, CopiCola, Premia Sampa, Pitch Samba, Nudge//SP e nos projetos Nudge Fazenda, Nudge HSPM e Melhoria Portal SP156. As tipologias de conteúdos de processos foram evidenciadas nos projetos Mensuração do Perfil do SEI e o Pitch Sampa. As tipologias de conteúdos de serviços foram identificadas nos programas CopiCola e Nudge//SP e nos projetos Nudge Fazenda, Nudge HSPM e Melhoria Portal SP156. Por fim, a tipologia de conteúdo de

governança conceitual foi evidenciada nos programas Premia Sampa e CopiCola e nos projetos Cartografia Social, Mensuração do Perfil do SEI e no Encontro Internacional de inovação. A mudança de comportamento nos parceiros e na equipe foi um dos principais resultados do (011).lab que foi apontado pelos participantes deste estudo. Dessa forma, considera-se a governança conceitual o principal resultado do laboratório (011).lab.

Foi evidenciado ainda a tipologia processos que são os resultados dos projetos do (011).lab promovem inovações incrementais e disruptivas. Foi evidenciado que as mudanças incrementais ocorrem nos serviços e nos produtos públicos. Já a inovações disruptivas ocorrem no comportamento dos parceiros e da equipe do (011).lab.

Dessa forma, com base no exposto, o segundo objetivo específico foi alcançado permitindo a identificação e a caracterização das inovações (resultados) produzidas no (011).lab. Pode-se afirmar que o laboratório estudado é uma inovação. Esta afirmativa pode ser evidenciada por meio dos resultados das tipologias integradoras da inovação no setor público. Desse modo, pode-se confirmar a segunda preposição que afirma que as tipologias integradoras conseguem evidenciar o laboratório como uma inovação. Para isso, foi necessário compreender este espaço dentro da perspectiva 1.0 e 2.0.

No terceiro objetivo específico, o nível de empreendedorismo foi identificado por meio do CEI que os participantes da pesquisa são empreendedores. A média de pontos identificados foi 22,5 com destaque às categorias de postura à inovação com 82,9%, seguido de proporção ao risco com 81%. Esse dado confirmou a preposição PP 03 em que os participantes da pesquisa possuem o nível de empreendedor. Infere-se que por ser um laboratório e estar aberto a uma cultura empreendedora por meio da experimentação, o (011).lab teve maior desempenho na postura à inovação e em seguida à proporção ao risco. Contudo, vale destacar que o comportamento empreendedor pode estar relacionado com um momento em que os servidores estão vivenciando.

As características comportamentais empreendedoras empregadas e/ou desenvolvidas no âmbito do (011).lab foram identificadas conforme as categorias do CEI. No qual, foi possível identificar que nas categorias que envolvem os traços de personalidade as características comportamentais empreendedoras identificadas foram: vontade de gerar valor público, busca por aprendizagem (desenvolvimento pessoal e profissional), proatividade, construção de redes, trabalho em equipe, curiosidade (busca por oportunidade), criatividade e empatia. Na postura estratégica foram identificados a visão sistêmica, planejamento e liderança. A propensão à inovação evidenciou como característica comportamental empreendedora a busca por solução de problemas públicos, capacidade de execução (gestão de projetos e confiança criativa),

adaptação, organização, sistematização de dados (capacidade analítica), construção de espaços de facilitação e experimentação. E, por fim, a propensão ao risco que revelou a pré-disposição ao erro e ao risco como uma característica comportamental empreendedora da equipe participante deste estudo.

Nas relações entre características intraempreendedoras e os resultados do (011).lab foi identificado que os projetos surgem no contexto do referido laboratório a partir de um problema público, que é resolvido por meio de um conjunto de técnicas que envolve a experimentação, cocriação, coprodução e a disseminação. Como resultado se sobressaem as características comportamentais empreendedoras, aprendizagem e a solução do problema público identificado. Desta forma, tendo como base o que foi exposto anteriormente, o terceiro objetivo específico foi alcançado. Além disso, confirma-se a preposição PP04 de que os laboratórios são espaços de desenvolvimento de características comportamentais empreendedoras no setor público.

Assim, neste estudo foram evidenciadas características empreendedoras *ex antes* que foram aplicadas no surgimento do laboratório. Foram ainda identificadas características comportamentais *ex post* desenvolvidas e aplicadas no contexto de aplicação de projetos no (011).lab. Dessa forma, a mudança de comportamento dos servidores se revelou neste estudo como um dos principais resultados do (011).lab.

O (011).lab também foi evidenciado como uma autoexperimentação que apesar de existir há pouco tempo, participou de processos profundos de transformação ao longo de sua trajetória, o que de algum modo pode estimular intraempreendedores no setor público a iniciar e/ou dar continuidade para propostas de solução de problemas públicos.

Ações voltadas para a gestão de pessoas como a contratação por competências, avaliação de servidores, capacitação e estímulos de comportamentos empreendedores por meio da autonomia, oportunidade de gerar valor público e aprendizado, tolerância ao erro, oportunidade de interação com organizações importantes e o reconhecimento são evidenciadas neste estudo. Deste modo, estimular esses espaços de experimentação pode auxiliar na promoção de inovações e de comportamentos empreendedores, que se faz necessário principalmente no contexto pós-pandemia em que os recursos públicos estão cada vez mais escassos.

A formação multidisciplinar da equipe foi um fato identificado que chamou atenção neste estudo. Permitir que outras áreas atuem em conjunto amplia as possibilidades de solução de problemas. Nesse sentido, os cursos superiores no Brasil devem buscar em suas Diretrizes Curriculares Nacionais e, conseqüentemente, nos Projetos Políticos Pedagógicos ser mais plural e permissivo a outros campos de saberes, o que pode ampliar a perspectiva dos profissionais

em formação. Além disso, a participação em empresas júniores e em intercâmbios também foi evidenciado como sendo importante para esses ambientes de inovação, na medida em que as experiências tidas nesses espaços podem contribuir para as ações dos laboratórios.

Um outro ponto que chamou atenção foi estes espaços de experimentação, como iniciativas de primeiro emprego. Foi evidenciado na pesquisa que alguns dos comissionados foram estagiários no (011).lab. Assim, se a experiência for boa, logo irá impactar na vida profissional desses estagiários e/ou comissionados que podem de algum modo ser estimulados a fazer parte dos quadros de servidores públicos, seja do nível municipal, estadual ou federal. Além disso, proporcionar a esses profissionais iniciantes a formação de competências empreendedoras pode contribuir com outras organizações, sejam públicas ou privadas em diferentes regiões do Brasil, dado à diversidade regional existente no (011).lab.

A diversidade regional em um laboratório também pode ser importante na tradução dos problemas locais, principalmente em cidades onde existe uma população formada por pessoas que nasceram em diferentes regiões do Brasil, como São Paulo.

Desse modo, diante do exposto conclui-se que existe uma relação entre as características comportamentais intraempreendedoras e a inovação por meio dos laboratórios de inovação. Essa relação foi identificada nesta pesquisa de dois modos. A primeira relação foi evidenciada o laboratório como um resultado das características intraempreendedoras. A segunda refere-se à utilização e o desenvolvimento de características comportamentais intraempreendedoras na promoção de atividade inovadoras pelos laboratórios.

Um outro ponto que se revela neste estudo é que os laboratórios não podem ser criados como uma moda. Para evitar ser apenas uma moda que é passageira, os empreendedores no setor público devem buscar identificar os porquês desta inovação.

Como limitação, este estudo teve a questão teórica, principalmente quanto ao debate sobre o empreendedorismo e inovação no setor público que ainda é incipiente no Brasil. Contudo, o fato de ser um conceito ainda pouco debatido amplia a possibilidade de contribuição com esta abordagem. O CEI também foi outro limitador deste estudo, pois seus resultados não permitiram fazer inferências estatísticas como a correlação de dados. A visão única da equipe do (011).lab pode ser considerado um limitador, pois pode gerar uma perspectiva positivista sobre este ambiente de inovação, isso também acontece pelo fato de ser a primeira experiência profissional dos 43% dos participantes.

Como sugestões para o *locus* de estudo se têm: a) realizar avaliação dos projetos e publicar estas informações pelos canais de comunicação da Prefeitura de São Paulo, inclusive com depoimento dos participantes dos projetos; b) criar uma plataforma digital da prefeitura

municipal para oferecer cursos como o de linguagem simples; c) envolver nos projetos servidores em cargos de gestão; d) criar parcerias com outras prefeituras para formar equipes de inovadores; e) ampliar o quadro de pessoal, em especial com estagiários que posteriormente poderão auxiliar outras organizações; f) realizar recrutamento interno (quadro de servidores públicos concursados) e; g) organizar rodízio nos projetos para ampliar a competência da equipe do (011).lab.

Como indicação para estudos futuros se têm: a) analisar o perfil empreendedor dos parceiros do (011).lab; b) identificar o valor que os projetos do (011).lab geram para os servidores e cidadãos; c) criar um instrumento quantitativo para análise do comportamento empreendedor com categorias voltadas para o setor público; d) analisar o perfil empreendedor dos laboratórios brasileiros; e) estudar a efetividade com base nas tipologias integradoras nos laboratórios brasileiros e; g) comparar o perfil comportamental dos empreendedores das equipes dos laboratórios internacionais.

## REFERÊNCIAS

- (011).lab. **Guia de linguagem simples: como posso simplificar meu documento? deixe a linguagem do seu documento mais simples**. 2019a. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5258>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- (011).lab. **Perfis comportamentais: implementando o processo eletrônico na PMSP**. 2019. Disponível em: <https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Perfis-Comportamentais-PMSP.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.
- (011).lab. **Quem somos?** Disponível em: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública**. Banco Interamericano de Desarrollo, 2016.
- ALBERTI, V. **Manual de história oral**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- ALMEIDA, G. A. A. de; FAZIO, V. C. de. Abrindo o código e o coração dos labs. In: WERNECK, C.; FERRAREZI, E.; BRANDALISE, I.; VAQUEIRO, L.; BONDUKI, M. (org.) **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>. Acesso em: 10 set. 2020.
- ARANA, A. R. A.; SILVA, M. A. da. Empreender: Um novo olhar sobre a gestão pública brasileira. **GESTÃO. Org**, v. 14, n. 1, p. 146-157, 2016. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272016v14n1.p146-157>.
- ARUNDEL, A.; BLOCH, C.; FERGUSON, B. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. **Research Policy**, v. 48, n. 3, p. 789-798, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>.
- ASSIS, M. C. de; CALIMAN, N. F. Desafios da implantação de laboratório de inovação em governo: o caso do estado do espírito santo desafios da implantação de laboratório de inovação em governo: o caso do Estado do Espírito Santo. In: **X Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2017. Anais...Brasília, 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36\\_02.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_02.pdf). Acesso em: 09 maio 2019.
- ATHAMNEH, S; AL-BALAS, S; TAAMNEH, M. Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 4, n. 3, p. 267-285, 2018. DOI: 10.1504/IJPSPM.2018.093460.
- AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017. Disponível: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015. DOI: <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BASON, C.; HOLLANDERS, H.; HIDALGO, C.; KATTEL, R.; KORELLA, G.; LEITNER, C.; ORAVEC, J. Powering European public sector innovation: Towards a new architecture: Report of the expert group on public sector innovation. **Luxembourg: Publications Office of the European Union**, 2013. Disponível em:

[https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public\\_sector\\_innovation\\_-\\_towards\\_a\\_new\\_architecture.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public_sector_innovation_-_towards_a_new_architecture.pdf) . Acesso em: 10 maio 2019.

BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>

BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. de. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 85-117, 2016.

DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v5i1.320>

BOURDIEU, P. **Escritos de Educação**. 2. ed. Trad. Maria Alice e Afrânio Cantani. Petrópolis: Vozes. 1999.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é COVID-19**. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CAMÕES, M. R. de S.; SEVERO, W. da R.; CAVALCANTE, P. Inovação na Gestão Pública Federal: 20 anos de prêmio inovação. *In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.*

Brasília: ENAP; IPEA, 2017. Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8788>. Acesso em: 06 maio 2019.

CAPELLA, A. C. N. Um estudo sobre o conceito de empreendedor de políticas públicas: Ideias, Interesses e Mudanças. Cadernos **EBAPE. BR**, v. 14, p. 486-505, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395117178>

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. An entrepreneurship index: An empirical validation. **Babson Entrepreneurship Conference**, Fontainebleau: France, 1992.

CARNEIRO, C. A.; GUIMARAES, E. H. R.; MACCARI, E. A.; STOROPOLI, J. E. Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 23, n. 3, p. 385-399, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.3.385-399>

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação Pública no Brasil: uma visão de seus tipos, resultados e indutores. *In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.* Brasília: ENAP; IPEA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8794>. Acesso em: 06 maio 2019.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In:* CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP; IPEA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785> Acesso em: 03 maio 2019.

CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos. *In:* CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: ENAP; IPEA, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9383>. Acesso em: 10 set. 2019.

CECHINEL, E. Intraempreendedorismo na administração pública: o caso de um profissional vanguardista na educação. XVII Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2017. **Anais....** Mar del Prata, Argentina, 2017. Disponível: [https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/182052/101\\_00045.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/182052/101_00045.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . Acesso em: 10 maio 2019.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público Brasília**, v.61, n.3, 2010. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v61i3.48>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA, 2016.

COSTA FILHO, E.; GOMES, M. A. de A.; TEIXEIRA, R. M. Ações empreendedoras inovadoras no setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 5, n. 2, p. 1-29, 2018.

CRIADO, J. I.; DIAS, T. F.; SANO, H. i-Labs and Public Administration: Public Innovation and the Future of Public Sector. **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**, 2020. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3955-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3955-1)

CRIADO, J. I.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVÁN, A. Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso Novagob. Lab. **Revista de Gestión Pública**, v. 6, n. 1, p. 19-42, 2017. DOI: <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2214>

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. *In:* CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP; IPEA, 2017 Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8786>. Acesso em: 10 maio 2019.

ĆWIKLICKI, M. Public Entrepreneurship and Its Role in Public Value Creation. **Problemy Zarządzania**, v. 15, n. 1 (65), p. 86-96, 2017. DOI: 10.7172/1644-9584.65.5

DAGLIO, M.; GERSON, D.; KITCHEN, H. Building organisational capacity for public sector innovation. *In:* **Background Paper prepared for the OECD Conference Innovating**

**the Public Sector: from Ideas to Impact, Paris.** p. 12-13, 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: Serving, not steering.** New York: ME Sharpe, 2000.

DENHARDT, R. B. **Ênfase em Política Pública e Nova Gestão: Teorias da Administração Pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. de. **Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública.** Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4284>. Acesso em: 10 ago. 2019.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Duas décadas de pesquisa sobre inovação em serviços: qual o lugar dos serviços públicos? *In:* CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: ENAP; IPEA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8787>. Acesso em: 10 ago. 2020.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** Brasília: ENAP, 2019a. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em: 10 ago. 2020.

EMMENDOERFER, M. L. Innovation, Brasil. *In:* FARAZMAND, A (org.). **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance.** Springer, 2019b DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3764-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3764-1)

EMMENDOERFER, M. L. Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19. **NAU Social**, v. 11, n. 21, p. 413-426, 2020.

EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, A. V. A. O.; SILVA JÚNIOR, A. C.; CARVALHO JÚNIOR, J. R. A. de; SANO, H. Laboratórios de Inovação: discussões sobre a sua institucionalização em organizações públicas no Brasil. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília, 2020. **Anais...** Brasília, 2020. Disponível em: <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebap/paper/view/1084>. Acesso em: 12 nov. 2020.

EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, A. V. A.; CARVALHO JÚNIOR, J. R. de A. Laboratórios de Inovação e a questão de sua Introdução em organizações públicas. *In:* XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, São Paulo, 2019. **Anais...** São Paulo, 2019.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; BALBI, R. V. Esforços para a construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno: reflexões e perspectivas a partir de eventos da ANPAD (1997-2007). **Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica**, v. 25, 2008.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do Empreendedorismo interno em organizações no contexto da Inovação. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v.9, n. 2, 2010. DOI <https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902002>

ESPÍRITO SANTO, M. O. **Empreendedorismo na administração pública**: um estudo do perfil empreendedor da equipe administrativa de uma instituição federal de ensino superior, como ferramenta de melhoria no desempenho organizacional. 2015. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2015.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 10. ed. v. 2. São Paulo: Globo, 2000.

FEITOZA, M. A. **Laboratório de inovação**: Proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). 2018, 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2018.

FERRAREZI, E.; LEMOS, J.; BRANDALISE, I. **Experimentação e novas possibilidades em governo**: aprendizados de um laboratório de inovação. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3691>. Acesso em: 15 maio 2019.

FERRAREZI, E.; MENDONÇA, L. K.; METELLO, D. G.; BONDUKI, M. Design etnográfico e imersão ágil: experimentos em projetos do laboratório de inovação em governo. *In*: CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: Enap: Ipea, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9388>. Acesso em: 17 set. 2019.

FERREIRA, V. da R. S.; TETE, M. F.; ISIDRO FILHO, A.; SOUSA, M. de M. 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. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101521>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v.32, n.2, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios/i/pt-br>. Acesso em: 15 maio 2019.

FRAGELLI, T. B. O.; SILVA, G. H. C. da; BLUM, M. H. N.; VASCONCELOS, I. M. Colaboração e agilidade: experiência de uso de metodologia ágil para construção do Lab Inovases- DF. *In*: CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: Enap: Ipea, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9436>. Acesso em: 15 set. 2019.

GALHARDO, C. **Laboratório de inovação no setor público**: um estudo sobre o MobiLab da cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Cidades Sustentáveis) - Universidade

Nove de Julho, São Paulo – SP, 2019. Disponível em <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2039>. Acesso em: 21 maio 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, C. A.; MACHADO, A. G. C. Fatores que influenciam a inovação nos serviços públicos: o caso da Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 74, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v23n74.68005>

GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública**: um estudo de multicasos. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: Past and present. **Public money & Management**, v. 25, n. 1, 2005.

HISRICH; R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMANN, R. **Estatística para economistas**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage, 2006.

HOOD, C. Public Management for all Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991

INÁCIO JÚNIOR, E. **Empreendedorismo e liderança criativa**: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. 2002. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá, Maringá (PR), 2002.

INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial Empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, v.9, n.2, p.107-116, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2004v9n2p%25p>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **História & Fatos**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso em: 07 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso em: 07 abr. 2020.

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

ISIDRO, A. Inovação no setor público federal: relações entre capacidades, modelos, tipos e resultados de inovação. X Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2017. **Anais...**Brasília, 2017a.

ISIDRO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. *In*: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W.

(org.) **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP; IPEA, 2017b.

JACOBSON, P. D.; WASSERMAN, J.; WU, H. W.; LAUER, J.R. Assessing entrepreneurship in governmental public health. **American journal of public health**, v. 105, n. S2, p. S318-S322, 2015.

KATTEL, R.; CEPILOVS, A.; DRECHSLER, W.; KALVET, T.; LEMBER, V.; TÕNURIST, P. Can we measure public sector innovation? A literature review. **LIPSE Project paper**, 2013.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itapuna: Via Litterarum, 2010.

KINGDON, J. **Agendas, alternatives, and public policies**. 3. ed. New York: Harper Collins, 2003.

KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; McGAHAN, A. M.; POTELIS, C.N. Toward a theory of public entrepreneurship. **European management review**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1057/emr.2010.1>

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de Administração Pública: O caso do TRE-SC, **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 69, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902>

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector—today and beyond**. NIFU STEP, Oslo, 2005. Disponível em: <http://www.aviana.com/step/publin/reports/d20-innovation.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAPOLLI, É. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, v.31, n 90. São Paulo, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190009>

LEMNEN, S. **Living Labs as Open Innovation Networks**: Networks, Roles and Innovation Outcomes. Tese (Doutorado em ciências tecnológicas) Aalto University, 2015. Disponível em: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/17899/isbn9789526063751.pdf?s>. Acesso em: 10 ago. 2020.

LENZI, F. C.; RAMOS, F.; MACCARI, E. A.; MARTENS, C. D. P. M. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, 2012. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol28n82.1468>

LEYDEN, D. P. **Innovation in the Public Sector**: Country experiences and policy recommendations. New York: UNECE, 2017.

LIMA, S. F. A.; DANTAS, C. F.; TEIXEIRA, R. M.; ALMEIDA, M. A. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 44-60, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n50p44>.

LYNN, L. E. Innovation and the public interest: insights from the private sector. *In*: ALTSHULER, A. Alan.; BEHN, Robert. D. (Eds.). **Innovation in American government: challenges, opportunities and dilemmas**. Washington: Brookings Institution, 1997.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014.

MARQUES, S. B. V. **Intraempreendedorismo no setor público**: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior: estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). 2014. f 172. Dissertação (Mestrado em planejamento e governança pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

MCCLELLAND, D. C. **Achieving society**. Princeton, New Jersey: Van Nostrand., 1961.

MCFADGEN, B. K. Connecting policy change, experimentation, and entrepreneurs. **Ecology and Society**, v. 24, n. 1, 2019.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. *In*: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JUNIOR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MOORE, H. **Criando valor público** – gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002

MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; RESENDE, T. C. Quais as evidências do empreendedorismo no setor público? Uma análise da produção científica internacional. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 9, n. 9, p. 454-474, mar. 2020.

MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; TONELLI, Dany. Polissêmias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v4i1.200>

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>

MOURAD, L. I. N.; ANDRADE, D. M.; GONÇALVES, V. B. Empreendedorismo público: um estudo de caso na secretaria de meio ambiente de um município do sul de Minas Gerais. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 11, n. 1, p. 73-97, 2019.

MULGAN, G. **The radical's dilemma**: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. London: Nesta, 2014. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/social\\_and\\_public\\_labs\\_-\\_and\\_the\\_radicals\\_dilemma.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf). Acesso em: 08 maio 2019.

MULGAN, G.; ALBURY, D. Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, v. 1, 2003.

NIENKOETTER, E. A. S.; CRUZ, H. A. da. Intraempreendedorismo: uma Análise no Setor Público sobre o Turismo Cultural Paisagístico Religioso, em São Bonifácio/SC. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2012. **Anais....**, 2012.

OLAVO, A. V. A.; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA JUNIOR, A. C.; MORAIS, M. C. Métodos científicos em estudos sobre empreendedorismo no setor público: uma revisão sistemática de literatura. XI EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Belo Horizonte, 2020. **Anais...Brasil**, Belo Horizonte, 2020. DOI: 10.14211/xi-egepe-118114

OLIVEIRA, J. M. de; ESTIVALETE, V. de F. B.; STECCA J. P.; MINELLO, I. F. Estilos individuais de aprendizagem e atitude empreendedora: estabelecendo relações entre os construtos. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 3, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7637>

OLIVEIRA, L. F. de; SANTOS JÚNIOR, C. D. dos. Inovação no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. *In*: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.) **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP; IPEA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8428>. Acesso em: 10 ago. 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **The innovation system of the public service of Brazil**: preliminary findings from the OECD. Brasília: ENAP, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OECD). **The Innovation Imperative in the Public Sector**: Setting an Agenda for Action. OECD Publishing, Paris, 2015.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 5. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, v.8, n.3, p.377-387, 2006.

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

OSLO. **OCDE Manual**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 2005.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

PARDO - BENEYTO, G.; OLAVO, A. V. A.; NEBOT, C. P.; EMMENDOERFER, M. L. Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise do GNova (Brasil) e do Medialab – Prado (Espanha). **VII Encontro Brasileiro de Administração Pública –EBAP**. Anais.... Brasília, Brasil, 2020. Disponível em: <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebab/paper/view/935> Acesso em: 10 nov. 2020.

PEÑA-LÓPEZ, I. et al. **Innovación Pública Abierta**: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la administración. Diputació De Castelló, 2018.

PEREIRA, I. M.; OLIVEIRA, D. R. de; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Comportamento Empreendedor No Setor Público: Análise Comparada De Dois Presidentes Do Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 51-76, 2016.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K. C. N. Perfil intra-empendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero-sede. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 507-529, 2006. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i4.209>

PETRIDOU, E.; SPARF, J. For safety's sake: the strategies of institutional entrepreneurs and bureaucratic reforms in Swedish crisis management, 2001–2009. **Policy and Society**, v. 36, n. 4, p. 556-574, 2017.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Harba, 1989.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PINHO, J. A. G. de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 471-493, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000300003>

PITEIRA M.; CEBOLA, M.; MÓNICO, L.; SOUSA, L. B.; PEREIRA, P. Avaliação do potencial empreendedor: o Índice de Empreendedorismo de Carland. *In*: PARREIRA P.; ALVES L.; MÓNICO L.; SAMPAIO J. H; PAIVA T. (ed.). **Competências empreendedoras no ensino superior politécnico**: motivos, influências, serviços de apoio e educação. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda; 2018. p. 133-42.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Arquivo Histórico De São Paulo**. Disponível em: <http://www.capital.sp.gov.br/cidadao/rua-e-bairro/gestao-urbana/arquivo-historico-de-sao-paulo>. Acesso em: 15 jul. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Nova Friburgo: Feevale, 2013.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world.** London; New York: Nesta; Bloomberg Philanthropies, 2014.

REMONATO, R. L.; MENDONÇA, A. T. B. B. de; UCHIMURA, E. I.; CUNHA, J. C. da. A relação entre orientação estratégica e a inovação em serviço: um caso de uma instituição de ensino superior. In: XXVI Simpósio de Gestão e Tecnologia, realizado no período de 28 a 30 de novembro. **Anais....**, Anpad, 2010.

RESENDE, T. C.; EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; LIMA, A. A. T. de F. de C. Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil. **Rev. Adm. UFSM**, v. 10 n. 2, p. 318-337, abr./jun. 2017.

RIVERA, J. D.; LANDAHL, M. R. An environment conducive to bureaucratic innovation?: Exploring the potential for public entrepreneurship within FEMA. **Journal of Urban Management**, v. 8, n. 2, p. 272-281, 2019.

RODRÍGUEZ, E.; GRANDINETTI, R. **Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas.** RedInnolab, 2018. Disponível em: [http://www.cyted.org/sites/default/files/doc\\_goblabs\\_redinnolabs.pdf](http://www.cyted.org/sites/default/files/doc_goblabs_redinnolabs.pdf). Acesso em: 15 nov. 2019.

RONCARATTI, L.; HARTZ, M.; VELLOZO JÚNIOR, J.; JUDICE, A. Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. In: CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia.** Brasília: ENAP; IPEA, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9387>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SALM, J. F. **Coprodução de bens e serviços públicos.** In: BOULLOSA, R. de F. (org.). **Dicionário para a formação em gestão social.** Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

SAMPAIO, V.; EMMENDOERFER, M. L. **Gestão de Projetos de Inovação: As Premissas do Project Management Institute (PMI) aplicadas ao setor público municipal.** Viçosa (MG): IPPDS/UFV, 2020.

ŞANDOR, S. D. Measuring public sector innovation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 14, n. 54, p. 125-137, 2018.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.** Brasília: ENAP, 2020. Disponível: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 08 set. 2020.

SANTOS, F. J. S. dos; SANO, H. Inovação no setor público: um olhar sobre os estudos brasileiros. **Interface-Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 33-48, 2016.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação.** Forte da Casa: Escolar Editora, 2010.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Mentalidade empreendedora: o modo de pensar do indivíduo empreendedor. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 495-524, 2017.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v6i3.422>

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>

SCHUMPTER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1961.

SCHUURMAN, D.; TÖNURIST, P. Innovation in the public sector: Exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *In: OpenLivingLab Days*, 2016. p. 78-90. Disponível: <http://hdl.handle.net/1854/LU-8532627>. Acesso em: 10 out. 2019.

SELLONI, D.; STASZOWSKI, E.; BASON, C.; SCHNEIDER, A.; FINDEISS, A. **Gov innovation labs: Constellation 1.0**. New York City, 2013. Disponível em: <http://nyc.pubcollab.org/public-innovation-places/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

SILVA, M. V. G. da. **Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal**. 2017. f 168. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

SILVA, M. V. G. da.; MEZA, M. L. F. G. de; OLIVEIRA, A. G. de.; PROCOPIUCK, M. Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67-114, 2018.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>

SILVA, R. C. S da; OLAVO, A. V. A. O.; ANDRADE, H. C. P. de. Tecnologias de accountability utilizadas por vereadores da cidade de Benjamin Constant, Amazonas. *In: VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD – EnAPG*, Fortaleza, 2019. **Anais...** Fortaleza, ANPAD, 2019.

SOARES, A.V.A. **Inovação no setor público: obstáculos e alternativas**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas>. Acesso em: 15 nov. 2019.

SOEGOTO, A. S.; KADIS, R. E. Entrepreneurial Government Attitude Towards The Performance of Local Government Officials. **Etikonomi**, v. 16, n. 2, p. 207-220, 2017.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. **Collaborative innovation in the public sector: An analytical framework**. Roskilde University 2010.

SOUSA, J. L. de; PAIVA JUNIOR, F. G. de; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 2, 2010.

SOUZA, C. O. de; CHIEZA, R. A. A arrecadação tributária do município de Glorinha/RS de 2001 a 2014: limites e possibilidades. *In: DEMARCO, D. J.; MEIRA, F. B.; BORDIN, R. (org.). Gestão pública municipal*. Porto Alegre: Evangraf, 2017.

SWIATEK, D. C. Inovando na relação da administração pública com tecnologia: O MOBILAB e a contratação de Startups pela Prefeitura de São Paulo. *In: CAVALCANTE, P. (org.). Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: Enap: Ipea, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9432>. Acesso em: 08 dez. 2019.

TAMURA, G. F. C.; SHIGAKI, L.; CLEMES, M.; SALM, V. A coprodução na prática: relato de caso do programa de inovação interinstitucional HUBGOV. *In: CAVALCANTE, P. (org.). Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: ENAP; IPEA, 2019.

TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE, D. M.; ALCÂNTARA, V. de C.; OLIVEIRA, N. K. de. Inovação e empreendedorismo: Um caso no setor público. *Revista Pretexto*, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5609>

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de administração pública*, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

THORPE, A.; RHODES, S. The Public Collaboration Lab Infrastructuring Redundancy with Communities-in-Place. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*. v. 4, n.1, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.008>

TÔNURIST, P.; KATTE, R.; LEMBER, V. Descobrimos laboratórios de inovação no setor público. *In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Disponível: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8798>. Acesso em: 06 maio 2020.

TORMEN, J.; NASCIMENTO, S.; VERDINELLI, M. A.; LIZOTE, S. A. Potencial empreendedor dos estudantes das Ciências Sociais Aplicadas de uma instituição de ensino superior sob a ótica do Carland Entrepreneurship Index (CEI). *Revista ADMpg Gestão Estratégica, Ponta Grossa*, v. 8, n. 2, p. 17-25, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. Pesquisa qualitativa. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

UNDP. *Growing government innovation labs: insider's guide*. New York: UNDP, 2017.

URBAN SYSTEMS. *Ranking Connected Smart Cities*. Edição, 2019. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/48668/1568738869Ranking\\_CSC\\_Final.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/48668/1568738869Ranking_CSC_Final.pdf). Acesso em: 10 jul. 2020.

VALADARES, J. L.; ALCÂNTARA, V. de C.; BOAS, A. A. V.; EMMENDOERFER, M. L. Os discursos do empreendedorismo na administração pública brasileira: análise crítica de uma experiência contemporânea. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 10, n. 6, p. 990-1008, 2017.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciência da Administração**, v.17, n.41, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p82>

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Brasil. **Anais...**, ANPAD, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_APB1546.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB1546.pdf). Acesso em: 10 ago. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDAL, J. P. **La innovación em la gestión pública**. Madrid: Catarata, 2017.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, R. E. Administração pública democrática no estado de direito: o novo serviço público no cenário brasileiro. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**. v. 4, n. 4, jul./dez. 2008.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: Editora UnB, 1999.

WERNECK, C.; FERRAREZI, E.; BRANDALISE, I.; VAQUEIRO, L.; BONDUKI, M. **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>. Acesso em: 20 ago. 2020.

WILLIAMSON, B. Knowing public services: Cross-sector intermediaries and algorithmic governance in public sector reform. **Public Policy and Administration**, v. 29, n. 4, p. 292-312, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076714529139>

WILLIAMSON, B. **Testing governance: the laboratory lives and methods of policy innovation labs**. Stirling: University of Stirling, 2015.

WOLF, S. M.; MACHADO, E.; MELO, M. B. De; FRANZONI, A. M. B.; CANDIDO, M. da S. Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal De Santa Catarina-UFSC. **IX Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAMPETAKIS, Leonidas A.; MOUSTAKIS, Vassilis S. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. **International Journal of Manpower**, v.31, n.8, p.871-887, 2010.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A: MODELO DE ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICO DA RELAÇÃO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO**

Objetivo específico	Categoria de Análise	Subcategoria	Autores	Questões norteadoras
Caracterizar os resultados gerados pelo (011).lab	Características Comportamental Empreendedora <i>ex ante</i>	Busca por gerar valor público	Morris; Jones, 1999; Zampetakis; Moustakis, 2010; Valadares; Emmendoerfer, 2015; Morais <i>et al.</i> , 2015; Pereira <i>et al.</i> 2016; Soegoto; Kadisi, 2017; Ćwiklicki, 2017; Teixeira, <i>et al.</i> 2019	Quais foram as principais qualidades que você percebeu na equipe fundadora do (011).lab? (Desdobramento: Características empreendedoras)  Quais destes elementos você considera que foram importantes na implementação do (011).lab?  Quais foram as pessoas e/ou organizações (unidades organizacionais/órgãos públicos) envolvidas no planejamento e na implementação?
		Busca de oportunidade	McClelland, (1961); Morris; Jones, (1999); Morais <i>et al.</i> , (2015); Pereira <i>et al.</i> , (2016)	
		Desenvolvimento pessoal e profissional	Pessoa; Oliveira (2006); Paiva Júnior; Lira (2010); Athamneh; Al-Balas; Taamneh (2018); Teixeira <i>et al.</i> , 2019	
		Capacidade analítica	Capella, 2016	
		Capacidade de assumir riscos	McClelland (1961); Pinchot III (1989); Pessoa; Oliveira, 2006; Wolf <i>et al.</i> , (2011); Lenzi <i>et al.</i> , (2012); Morais <i>et al.</i> , (2015); Espírito Santo (2015); Baggio; Baggio (2015); Pereira <i>et al.</i> , (2016); Cechinel, 2017; Lapolli; Gomes, 2017; Emmendoerfer, 2019a	
		Capacidade de experimentação	McFadge (2019)	
		Comunicação e construção de redes	Pessoa; Oliveira (2006); Soegoto; Kadisi (2017); Petridou; Spartf (2017); Soegoto; Kadisi (2017); Resende <i>et al.</i> (2017); Rivera; Landahl (2019)	
		Disseminação	Klein <i>et al.</i> , (2010)	
		Planejamento de ações	Schmidt; Bohnenberger (2009); Pereira <i>et al.</i> , (2016); Schaefer; Minello (2017)	
		Criatividade e inovação	Emmendoerfer, Valadares, Hashimoto (2010); Wolf <i>et al.</i> , (2011); Baggio; Baggio (2015)	
		Liderança e trabalho em equipe	Wolf <i>et al.</i> , (2011); Teixeira <i>et al.</i> , (2019)	
Polivalência	Pinchot III (1989); Wolf <i>et al.</i> , (2011)			

		Proatividade	Pinchot III (1989); Baggio; Baggio (2015); Borges; Romaniello; Brito (2016); Lima <i>et al.</i> , (2018)	
		Visão	Pinchot III (1989); Pereira <i>et al.</i> , (2016)	
	Conceito de Laboratórios de inovação em governo	Espaço de experimentação	UNDP, 2017; Criado; Rojas-Martin; Silvan, (2017); Ferrarezi; Lemos; Brandalise, (2018); Peña-López, (2018) Schuurman; Tönurist, (2016)	Como você define o (011).lab?  Quais foram as instâncias de autorização para o funcionamento do laboratório de inovação?  Quais foram as fontes de inspiração para criar e implementar o (011).lab?
		Espaço dinâmicos que promove a criatividade	Acevedo; Dassen (2016) Isidro (2018)	
		Espaço de mudança	Emmendoerfer (2019a)	
		Espaço para o desenvolvimento de empreendedores		
	Desafios dos laboratórios de inovação na criação do (011).lab	Desafios de laboratórios (credibilidade, desconhecimento quanto à abordagem do laboratório, visibilidade nas ações e o desconhecimento do processo de cocriação)	Sano (2020)	Quais os desafios enfrentados na implementação do (011).lab?
		Desafios de estrutura		
		Desafio de resistência		
		Desafio de explicar		
		Desafios políticos		
	Conceito de inovação no setor público	Espaço de experimentação	Schuurman; Tönurist, (2016)UNDP, 2017; Criado; Rojas-Martin; Silvan, (2017); Ferrarezi; Lemos; Brandalise, (2018); Peña-López, (2018)	Como você define a inovação no setor público?
		Espaço dinâmicos que promove a criatividade	Acevedo; Dassen (2016);Isidro (2018)	
		Espaço de mudança	Osborne e Brown (2005)	
		Espaço para o desenvolvimento de empreendedores	Emmendoerfer (2019a)	

Caracterizar os resultados gerados pelo (011).lab		Espaço de experimentação		
	Elementos da inovação	Cocriação	Salm (2014); Tamura <i>et al.</i> (2017); Sano (2020)	Quais os elementos-chave da inovação no setor público?
		Coprodução	Cavalcante; Mendonça; Brandalise, (2019); Almeida e Fazio (2020)	
		Experimentação	Ferrarezi; Lemos; Brandalise (2018); Cavalcante; Mendonça; Brandalise (2019) Sano (2020)	
	Tipologia integradora de inovação no setor público	Tipologia orientação estratégica	Miles <i>et al.</i> , (1978); Remonato <i>et al.</i> , (2010); Isidro (2018)	Quais foram os motivos e como surgiu (011).lab?
		Tipologia implementação	Mulgan; Albury (2003); Koch; Hauknes (2005); (Osborne; Brown (2005); Daglio <i>et al.</i> , (2014); OECD (2015); Cavalcante; Camões (2017).; Isidro (2017b); Isidro (2018); Arundel; Bloch; Ferguson (2019);	
		Tipologia conteúdo	Koch; Hauknes (2005); OECD (2015); Cavalcante; Cunha (2017); Isidro (2018); Bekkers; Tummers (2018)	Quais são os produtos públicos que o (011).lab oferece?  Como vocês realizam os projetos?  Quais resultados você considera que foram importantes?
		Tipologia de processo	Osborne; brown (2005); Şandor, (2018); Ferreira <i>et al.</i> (2015); OCDE (2015); Djellal; Gallouj; Miles (2017); Isidro (2017a); Şandor (2018); Gomes, Machado (2018).	Como são as inovações produzidas pelos laboratórios de inovação?
	Desafios dos laboratórios de inovação nos projetos	Foram utilizados as subcategorias dos desafios dos laboratórios na criação dos projetos.	Quais os principais desafios que o (011).lab tem enfrentado nos projetos de inovação?	
				Quais as principais características dos participantes dos projetos realizados pelo (011).lab?

Verificar as características intraempreendedoras empregadas no alcance dos resultados identificados no (011).lab.	Características Comportamental Empreendedora <i>ex post</i>	As subcategorias (variáveis) utilizadas nas características comportamentais intraempreendedoras no setor público <i>ex ante</i> foram aplicadas na <i>ex post</i> e reclassificadas de acordo com CEI.		Que tipo de características foram desenvolvidas com participação em projetos no (011).lab?  Quais os comportamentos essenciais para atuar e obter um bom desempenho em laboratórios de inovação?
	CEI	Traços de Personalidades (TP) Postura Estratégica (PE) Propensão à inovação Propensão aos Riscos	Carland; Carland; Hoy, (1992); Inácio Júnior, (2002); Inácio Júnior; Gimenez, (2004); Silva, (2017); Silva <i>et al.</i> (2018); Piteira <i>et al.</i> (2018)	Foram utilizado as 33 afirmações do modelo CEI.
Estímulos para o desenvolvimento de características comportamentais intraempreendedorismo no setor público	Reconhecimento	Pessoa, Oliveira (2006), Gomes (2017) e Lapolli e Gomes (2017); Teixeira <i>et al.</i> (2019)		Quais os estímulos que os membros do (011).lab recebem para participar dos projetos de inovação?
	Fomento a criatividade e a inovação;	Marques (2014); Lapolli, Gomes (2017); Gomes (2017) Lenzi, <i>et al.</i> , (2012); Arana; Silva (2016); Morais <i>et al.</i> , (2015) Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018)		
	Comunicação	Pinchot III; Pellman (2004); Lenzi <i>et al.</i> , (2012); Lapolli; Gomes (2017); Gomes (2017); Soegoto; Kadisi (2017); Petridou; Sparf (2017).		
	Liberdade de ação	Jacobson <i>et al.</i> , (2015); Borges; Romaniello; Brito (2016); Lapolli; Gomes (2017);		
	Tolerância a erros	Pinchot III (1989); Lapolli; Gomes (2017); Emmendoerfer (2019a)		
	Capacitação e treinamento	Sousa; Paiva Junior; Lira, (2010); Lenzi <i>et al.</i> , (2012); Morais <i>et al.</i> , (2015); Teixeira <i>et al.</i> , (2019)		

**APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011).lab da Prefeitura de São Paulo”. Nesta pesquisa pretendemos analisar a relação das características intraempreendedoras e resultados do laboratório (011).lab da Prefeitura de São Paulo. O motivo que nos leva a estudar essa temática é o potencial de inovação e o desenvolvimento de características intraempreendedora no setor público em nível municipal.

Para esta pesquisa, além de utilizarmos alguns documentos de domínio das organizações pesquisadas, dentre eles atas das reuniões, documentos legais, projetos e relatórios produzidos pelos atores envolvidos na temática estudada, realizaremos entrevistas e aplicação de um questionário, com os membros do (011).lab da Prefeitura de São Paulo a fins de compreender o surgimento do laboratório, resultados e as características intraempreendedoras. A previsão de duração da entrevista e aplicação do questionário da qual o Sr(a) participará é de aproximadamente sessenta (60) minutos.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em: medo, vergonha, cansaço ao responder às perguntas e alterações de comportamento durante gravações de áudio. Como forma de minimizar esse risco, deixamos claro que o Sr (a) não precisará responder a qualquer questão ou dar informações as quais não se sinta à vontade em falar.

A pesquisa contribuirá direta e indiretamente para a discussão sobre o surgimento e os resultados dos laboratórios de inovação, assim como, o desenvolvimento de características intraempreendedoras no setor público. Esta pesquisa ainda contribui para o fortalecimento dos movimentos de laboratórios de inovação no setor público em nível municipal. Assim, este estudo poderá apontar os principais resultados do (011).lab e as características intraempreendedoras desenvolvidas, o que poderá direcionar novos rumos de estudos e práticas quanto aos laboratórios de inovação.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar da pesquisa. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, o Professor Magnus Luiz Emmendoerfer, no Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa e a outra será fornecida ao(à) Sr (a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, contato \_\_\_\_\_ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um

estudo no (011).lab da Prefeitura de São Paulo”.de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

---

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável:

Professor Magnus Luiz Emmendoerfer

Endereço:

Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração, Campus Universitário, s/nº, Viçosa – MG.

Telefone: (31) 3899-2890

Email: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3899-2492

E-mail: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)

[www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)

## APÊNDICE C: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO GRUPO 1<sup>6</sup>

Universidade Federal de Viçosa - UFV  
 Departamento de Administração e Contabilidade - DAD  
 Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PPGADM  
 CNPq: Processo 408437/2016-2

<b>Nome do entrevistado:</b>	
<b>Data da entrevista</b>	
<b>Orientações Gerais:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecer pela disponibilidade do participante da pesquisa;</li> <li>• Apresentar de forma breve os objetivos da pesquisa;</li> <li>• Informações contidas no termo de consentimento da entrevista, bem como sobre o envio do termo e assinatura;</li> <li>• Solicitar permissão para gravação no Skype ou aplicativo similar.</li> </ul>
<b>As características intraempreendedoras empregadas no processo de criação e de implementação do laboratório de inovação</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Como você define o (011).lab?</li> <li>2- Quais foram os motivos e como surgiu (011).lab?</li> <li>3- Quais foram as instâncias de autorização para o funcionamento do laboratório de inovação?</li> <li>4- Quais foram as fontes de inspiração para criar e implementar o (011).lab?</li> <li>5- Quais foram as pessoas e/ou organizações (unidades organizacionais/órgãos públicos) envolvidas no planejamento e na implementação?</li> <li>6- Quais foram as principais qualidades que você percebeu na equipe fundadora do (011). lab? (Desdobramento: Características empreendedoras)</li> <li>7- Quais destes elementos você considera que foram importantes na implementação do (011). lab?</li> <li>8- Quais os desafios enfrentados na implementação do (011).lab? (Desdobramento: Burocracia; políticos; econômicos)</li> </ol>	
<b>Caracterizar os resultados gerados pelo (011).lab</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>9- Como você define a inovação no setor público?</li> <li>10- Quais os elementos-chave da inovação no setor público? (Desdobramento: Experimentação; disseminação; prospecção)</li> <li>11- Como são formadas as equipes para os projetos?</li> <li>12- Como são as inovações produzidas pelos laboratórios de inovação? (Desdobramentos: radicais, incremental, de melhoria e/ou recombinação?)</li> <li>13- Quais são os produtos públicos que o (011).lab oferece? (Desdobramentos: Redes, pesquisa, comunicação, acessória, capacitação, desafios, experimentação, disseminação, implementação e avaliação). 14- Como vocês realizam os projetos? (Desdobramentos: experimentação, cocriação, coprodução, metodologias)</li> <li>14- 15- Quais resultados você considera que foram importantes?</li> <li>16- Quais os principais desafios que o (011).lab tem enfrentado nos projetos de inovação? (Burocracia; políticos; econômicos)</li> </ol>	
<b>As características intraempreendedoras empregadas no alcance dos resultados identificados no (011).lab</b>	

<sup>6</sup> Pessoas que atuam no (011).lab desde o primeiro ano de atividade.

- 17- Quais as principais características dos participantes dos projetos realizados pelo (011).lab?
- 18- Que tipo de características foram desenvolvidas com participação em projetos no (011).lab?
- 19- Quais os estímulos que os membros do (011).lab recebem para participar dos projetos de inovação?  
(Desdobramento: formação, flexibilidade para ação, tolerância a erros, comunicação).
- 20- Quais os desafios que são enfrentados nas atividades realizadas no (011).lab? O que se tem sido feito para supera-los?
- 21- Quais os comportamentos essenciais para atuar e obter um bom desempenho em laboratórios de inovação?
- 22- Você gostaria de acrescentar algo não comentado nesta entrevista que possa ser importante sobre empreendedorismo e inovação no setor público?

## APÊNDICE D: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO GRUPO 2<sup>7</sup>

Universidade Federal de Viçosa - UFV  
 Departamento de Administração e Contabilidade - DAD  
 Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PPGADM  
 CNPq: Processo 408437/2016-2

<b>Nome do entrevistado:</b>	
<b>Data da entrevista</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecer pela disponibilidade do participante da pesquisa;</li> <li>• Apresentar de forma breve os objetivos da pesquisa;</li> <li>• Informações contidas no termo de consentimento da entrevista, bem como sobre o envio do termo e assinatura;</li> <li>• Solicitar permissão para gravação no Skype ou aplicativo similar.</li> </ul>
<b>Caracterizar os resultados gerados pelo (011).lab</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Como você define a inovação no setor público?</li> <li>1- Quais os elementos-chave da inovação no setor público? (Desdobramento: Experimentação; disseminação; prospecção)</li> <li>2- Como são formadas as equipes para os projetos?</li> <li>3- Como são as inovações produzidas pelos laboratórios de inovação? (Desdobramentos: radicais, incremental, de melhoria e/ou recombinação?)</li> <li>4- Quais são os produtos públicos que o (011).lab oferece? (Desdobramentos: Redes, pesquisa, comunicação, acessória, capacitação, desafios, experimentação, disseminação, implementação e avaliação).</li> <li>5- Como vocês realizam os projetos? (Desdobramentos: experimentação, cocriação, coprodução, metodologias)</li> <li>6- Quais resultados você considera que foram importantes?</li> <li>7- Quais os principais desafios que o (011).lab tem enfrentado nos projetos de inovação? (Burocracia; políticos; econômicos)</li> </ol>	
<b>As características intraempreendedoras empregadas no alcance dos resultados identificados no (011).lab</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>8- Quais as principais características dos participantes dos projetos realizados pelo (011).lab?</li> <li>9- Que tipo de características foram desenvolvidas com participação em projetos no (011).lab?</li> <li>10- Quais os estímulos que os membros do (011).lab recebem para participar dos projetos de inovação? (Desdobramento: formação, flexibilidade para ação, tolerância a erros, comunicação).</li> <li>11- Quais os desafios que são enfrentados nas atividades realizadas no (011).lab? O que se tem sido feito para supera-los?</li> <li>12- Quais os comportamentos essenciais para atuar e obter um bom desempenho em laboratórios de inovação?</li> <li>13- Você gostaria de acrescentar algo não comentado nesta entrevista que possa ser importante sobre empreendedorismo e inovação no setor público?</li> </ol>	

<sup>7</sup> Todos os membros do (011). Lab.

APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E CARLAND  
ENTREPRENEURSHIP INDEX (CEI)

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa "Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011). Lab da Prefeitura de São Paulo". Nesta pesquisa pretendemos analisar a relação das características intraempreendedoras e resultados do laboratório de inovação em governo (011). Lab da Prefeitura de São Paulo. O motivo que nos leva a estudar essa temática é o potencial de inovação e o desenvolvimento de características intraempreendedoras no setor público em nível municipal.

Para esta pesquisa, além de utilizarmos alguns documentos de domínio do (011) Lab, dentre eles atas das reuniões, documentos legais, projetos e relatórios produzidos pelos atores envolvidos na temática estudada, realizaremos entrevistas e aplicação de um questionário, para compreender surgimento dos laboratórios, resultados e as características intraempreendedoras. A previsão de duração da entrevista e aplicação do questionário da qual o Sr(a) participará é de aproximadamente quarenta (60) minutos.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em: medo, vergonha, cansaço ao responder às perguntas e alterações de comportamento durante gravações de áudio. Como forma de minimizar esse risco, deixamos claro que o Sr (a) não precisará responder a qualquer questão ou dar informações as quais não se sinta à vontade em falar.

A pesquisa contribuirá direta e indiretamente para a discussão sobre o surgimento e os resultados dos laboratórios de inovação, assim como, o surgimento e/ou desenvolvimento de características intraempreendedoras resultantes de projetos desenvolvidos. Esta pesquisa ainda contribui para o fortalecimento dos movimentos de laboratórios de inovação no setor público em nível municipal. Assim, este estudo poderá apontar os principais resultados do (011). Lab e as características intraempreendedoras desenvolvidas, o que poderá direcionar os novos rumos de estudos e práticas quanto aos laboratórios de inovação.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar da pesquisa. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, o Professor Magnus Luiz Emmendoerfer, no Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa e a outra será fornecida ao(a) Sr (a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Caso esteja de acordo com os termos acima, só clicar em SIM na questão abaixo.

Enviaremos para seu e-mail o este TCLE assinado pelo pesquisador responsável.

Nome do Pesquisador Responsável:

Professor Magnus Luiz Emmendoerfer

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração, Campus Universitário, s/nº, Viçosa – MG.

Telefone: (31) 3899-2890

Email: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Nome do Pesquisador

Professor Antônio Vagner Almeida Diavo

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração, Campus Universitário, s/nº, Viçosa – MG.

Telefone: (92) 98413-5703

Email: [adm.antoniovagner@hotmail.com](mailto:adm.antoniovagner@hotmail.com)

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3899-2492

Email: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)

[www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)

\*Obrigatório

1. Endereço de e-mail \*

---

2. Concordo com os termos da pesquisa e aceito participar \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Perfil  
socioeconômico

O questionário é um meio de coleta de dados que auxilia o pesquisador a compreender o fenômeno estudado. Neste caso, estamos buscando compreender as características intraempreendedoras existentes no (011).Lab. Este instrumento estará dividido em duas partes. Esta primeira seção trata-se da identificação do perfil socioeconômico e o segundo do C.EI. Neste, assinale as alternativas que descrevem o seu perfil socioeconômico.

3. 1. Gênero \*

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

4. 2. Qual a sua renda mensal? \*

Marcar apenas uma oval.

menos de 1 salário mínimo

1 a 2 salários mínimos

2 a 4 salários mínimos

4 a 5 salários mínimos

acima de 5 salários mínimos

5. 3. Qual a sua idade? \*

\_\_\_\_\_

6. 4. Atualmente você é? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro
- Casado(a) no civil e no religioso
- Casado(a) só no civil
- Casado(a) só no religioso
- União é consensual (vive junto sem ser casado(a))
- Desquitado(a)/divorciado(a)/separado(a) judicialmente
- Separado(a) sem ser judicialmente
- Viúvo(a)

7. 5. Qual o seu nível de instrução? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Cursando ensino técnico
- Ensino técnico completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialista
- Mestre
- Doutor(a)

8. Caso seja superior, qual sua área de formação?

---

---

---

---

---

9. 6. Você tem filhos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

10. 7. Se sim, quantos?

---

11. 8. Qual o seu cargo (função) no 011 Lab? \*

---

12. 9. Servidor(a): \*

*Marcar apenas uma oval.*

Concursado

Contratado

Estágio

Comissionado

13. 10. Tempo de serviço público: \*

Marcar apenas uma oval.

- Até 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

14. Antes de atuar no (011). Lab você atuava em \*

Marcar apenas uma oval.

- Outra organização Pública
- Organização Privada
- Nenhuma das respostas anteriores é minha primeira experiência profissional

Método CEI -  
Perfil  
Empreendedor

A segunda seção deste questionário, trata-se da aplicação do método chamado Carland Entrepreneurship Index (CEI). Assim, espera-se identificar as principais características empreendedoras para a definição do perfil empreendedor. Assinale dentre as alternativas, aquela que melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser para cada um dos 33 pares de afirmações apresentadas a seguir, marcando somente uma das opções.

15. Afirmativa 1 \*

Marcar apenas uma oval.

- Objetivos por escritos são cruciais nesse ambiente de trabalho
- É suficiente saber a direção geral em que você está indo.

## 16. Afirmativa 2 \*

Marcar apenas uma oval.

- Aplico mais minhas habilidades em meu ambiente de trabalho.
- Aplico mais minha criatividade em meu ambiente de trabalho.

## 17. Afirmativa 3 \*

Marcar apenas uma oval.

- Eu não teria ingressado neste ambiente de trabalho, caso não tivesse a certeza que seria bem-sucedido.
- Eu não tenho certeza se serei bem-sucedido nesse ambiente de trabalho.

## 18. Afirmativa 4 \*

Marcar apenas uma oval.

- Meu principal propósito nesse ambiente de trabalho é fazer com que se consiga atingir os objetivos organizacionais.
- Meu principal propósito nesse ambiente de trabalho é garantir recursos financeiros para mim e/ou para meus familiares

## 19. Afirmativa 5 \*

Marcar apenas uma oval.

- A coisa mais importante que eu faço nesse ambiente de trabalho é planejar.
- A coisa mais importante que eu faço nesse ambiente de trabalho é executar ou gerir as atividades previamente planejadas.

20. Afirmativa 6 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.
- Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.

21. Afirmativa 7 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Meu principal objetivo nesse ambiente de trabalho é permanecer nela.
- Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.

22. Afirmativa 8 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Um plano deveria ser escrito para ser efetivo.
- Um plano não precisa ser escrito, o desenvolvimento é suficiente.

23. Afirmativa 9 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu gasto muito tempo com neste ambiente de trabalho.
- Eu divido meu tempo entre as minhas atividades nesse ambiente de trabalho, família e amigos.

## 24. Afirmativa 10 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.
- Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.

## 25. Afirmativa 11 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Minhas prioridades incluem coisas externas as atividades realizadas no meu ambiente de trabalho
- Este ambiente de trabalho é uma das coisas mais importantes em minha vida

## 26. Afirmativa 12 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.
- Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.

## 27. Afirmativa 13 \*

*Marcar apenas uma oval.*

- As pessoas que trabalham comigo são dedicadas.
- As pessoas que trabalham comigo gostam de mim.

## APÊNDICE F: SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS



Universidade Federal de Viçosa  
 Departamento de Administração e Contabilidade  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 CNPq: Processo 408437/2016-2

Ofício nº001/2020-AVAO

Viçosa-MG, 6 de Maio de 2020

Ao Senhor Vitor de Fazio  
 CC/ Tatiana Daussen Perfoli

Coordenadores do (011). Lab da Prefeitura de São Paulo

**Assunto: Solicitação de documentos para realização de pesquisa científica**

Venho respeitosamente cumprimentá-los e a agradecê-los pelo apoio à pesquisa que está sendo realizada no (011). Lab, vinculada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração Pública da Universidade Federal de Viçosa – UFV, e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, sob a coordenação do Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer.

Aproveitamos a oportunidade para solicitar fontes de informações relevantes para o avanço da qualidade da pesquisa sobre o (011). Lab, tais como:

- a) quantitativo de projetos realizados;
- b) relatórios finais de projetos realizados;
- c) relatórios de gestão;
- d) matriz de valores;
- e) documento que indique a existência e/ou histórico do Lab;
- g) outras informações pertinentes.

Ressaltamos que as informações serão utilizadas exclusivamente para fins científicos, sendo preservados o sigilos cabíveis e zelo pela anonimização das fontes e dados pessoais, conforme processo aprovado no Comitê de Ética na UFV (CAAE:25801719.7.0000.5153).

Certos de vossa colaboração, nos despedimos, reiterando nossos votos de estima e apreço.

Antônio Wagner Almeida Olavo  
 Mestrando em Administração na Universidade Federal de Viçosa-UFV  
 Professor da Universidade Federal do Amazonas-UFAM  
 e-mail: adm.antoniovagner@hotmail.com  
 tel. (92) 984135703

NAP2



**ANEXOS**

## ANEXO A: CARTA DE ACEITE

## AUTORIZAÇÃO

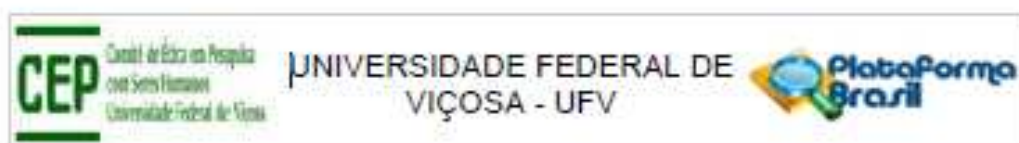
Eu, **Vitor Cipriano de Fazio**, na qualidade de responsável pelo **"(011).Lab, Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura Municipal de São Paulo"**, autorizo a realização da pesquisa intitulada "Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011). Lab Da Prefeitura Municipal De São Paulo" a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador "Magnus Luiz Emmendoerfer", e declaro, que esta Instituição apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa. Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.

São Paulo-SP 02 de Outubro de 2019.

**Vitor Cipriano de Fazio**  
Coordenador de Plataforma de Inovação



## ANEXO B: APROVAÇÃO DO COMITE DE ÉTICA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO (011). LAB DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

**Pesquisador:** MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 25801719.7.0000.5153

**Instituição Proponente:** Departamento de Administração e Contabilidade

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.776.598

#### Apresentação do Projeto:

Este projeto tem como objetivo analisar a relação das características Intraempreendedoras e resultados do laboratório (011). Lab da Prefeitura de São Paulo. Como metodologia este projeto se dará por meio de um estudo de caso, sendo exploratório e descritivo. A abordagem do projeto será qualitativa e quantitativa. A primeira ocorrerá através de pesquisas documentais e entrevistas. Na segunda abordagem será aplicado um questionário com o modelo Carland Entrepreneurship Index (CEI) que busca identificar o perfil dos Intraempreendedores por meio de quatro variáveis.

#### Objetivo da Pesquisa:

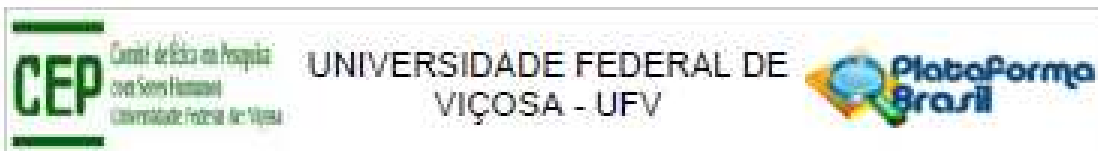
**Objetivo Primário:** Analisar a relação das características Intraempreendedoras e resultados do laboratório (011). Lab da Prefeitura de São Paulo.

**Objetivos Secundário:** a) Descrever as características Intraempreendedoras empregadas no processo de criação do laboratório de Inovação (011).Lab da Prefeitura Municipal de São Paulo; b) Caracterizar os resultados gerados pelo (011).Lab; c) Verificar as características Intraempreendedores empregadas no alcance dos resultados identificados no 011.Lab.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os Riscos e Benefícios estão de acordo com o tipo de pesquisa a ser realizado.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977  
 UF: MG Município: VIÇOSA  
 Telefone: (51)3612-2318 E-mail: cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.776.590

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Os pesquisadores propõe uma abordagem qualitativa e quantitativa. A primeira ocorrerá através de pesquisas documentais e entrevistas. A segunda abordagem será aplicado um questionário com o modelo Cantandl Entrepreneurship Index (CEI) que busca identificar o perfil dos Intraempreendedores por meio de quatro variáveis, a saber: traços de personalidade; postura estratégica; propensão a inovação e; propensão ao risco. Quanto a população, trata-se dos membros do laboratório (011).Lab da Prefeitura de São Paulo que atualmente são 14 membros. Neste estudo iremos realizar as entrevistas com todos os membros, que serão divididos em dois grupos. No primeiro grupo, será realizada a entrevista com os membros que atuam desde o início do laboratório, para identificar o processo de implementação e as características necessárias para a implementação do (011). Lab. O segundo grupo, será formado pelos membros do primeiro grupo e os outros membros que atuam no laboratório.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos foram apresentados de forma coerente e de acordo com as normas do CEP/UFV.

#### **Recomendações:**

Os pesquisadores apresentam O Termo de Confidencialidade de uso dos dados secundários da instituição a ser pesquisadas, mas no documento da plataforma Brasil indicam que não serão usados dados secundários. recomenda-se dessa forma a indicação na Plataforma Brasil que serão utilizados dados secundários.

Recomenda-se modificar a data de coleta de dados para depois da data de aprovação pelo CEP/UFV.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

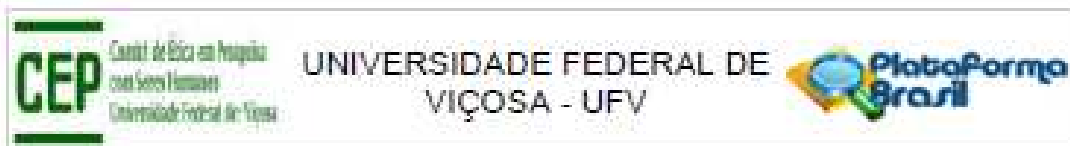
Projeto aprovado.

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site [www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-917  
 UF: MG Município: VIÇOSA  
 Telefone: (31)3612-2318 E-mail: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br)



Continuação do Parecer: 3.776.596

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1430249.pdf	19/11/2019 00:04:37		Aceito
Outros	confidencialidade.pdf	19/11/2019 00:03:21	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito
Folha de Rosto	folhadero.sto.pdf	19/11/2019 00:00:26	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito
Outros	ROTEIRO.docx	18/11/2019 23:59:58	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito
Outros	questionario.docx	18/11/2019 23:58:30	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	autorizacao.pdf	18/11/2019 23:56:13	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	18/11/2019 23:55:10	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	18/11/2019 23:54:37	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	18/11/2019 23:51:48	ANTONIO VAGNER ALMEIDA OLAVO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 17 de Dezembro de 2019

Assinado por:  
LUIZ ISMAEL PEREIRA  
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes  
Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-877  
UF: MG Município: VICOSA  
Telefone: (31)3612-2318 E-mail: cep@ufv.br

ANEXO C: INSTRUÇÃO PARA A TABULAÇÃO DO CEI (VERSÃO ORIGINAL)  
SCORING INSTRUCTIONS

Put a check in the appropriate box for the first or second choice for each of the questions. Count the number of checks appearing in boxes, which have the word "count" appearing in them. The total of number of checks in "count" boxes will be the respondent's Entrepreneurship Index and will range from 0 to 33.

Questions	1st	2nd
1	Count	
2		Count
3		Count
4	Count	
5	Count	
6		Count
7		Count
8	Count	
9	Count	
10		Count
11		Count
12	Count	
13	Count	
14		Count
15		Count
16	Count	
17	Count	
18		Count
19		Count
20	Count	
21	Count	
22		Count
23		Count
24	Count	
25	Count	
26		Count
27		Count
28	Count	
29	Count	
30		Count
31		Count
32	Count	
33	Count	

ANEXO D: MATRIZ DE VALOR DO (011).LAB

