

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR**

**COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO  
NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE  
INOVAÇÃO EM GOVERNO NA AMÉRICA DO SUL**

**VIÇOSA - MINAS GERAIS  
2022**

**ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR**

**COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO  
NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE  
INOVAÇÃO EM GOVERNO NA AMÉRICA DO SUL**

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  
2022**

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

T

S586c  
2022  
Silva Junior, Alessandro Carlos da, 1996-  
Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no  
setor público: um estudo a partir de laboratórios de inovação em  
governo na América do Sul / Alessandro Carlos da Silva Junior. -  
Viçosa, MG, 2022.

1 dissertação eletrônica (186 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,  
Departamento de Administração e Contabilidade, 2022.

Referências bibliográficas: f. 139-156.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.125>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Administração pública - América do Sul. 2. Empreendedorismo  
na administração pública - América do Sul. 3. Administração pública -  
Inovações tecnológicas - América do Sul. I. Emmendoerfer, Magnus  
Luiz, 1978-. II. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de  
Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 351.8

Bibliotecário(a) responsável: Alice Regina Pinto CRB6 2523

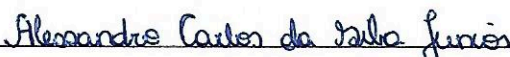
ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR

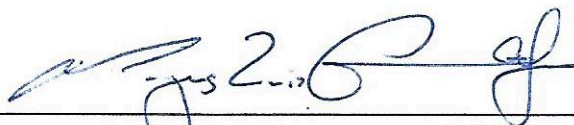
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO  
NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE  
INOVAÇÃO EM GOVERNO NA AMÉRICA DO SUL

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: 16 de fevereiro de 2022

Assentimento:

  
Alessandro Carlos da Silva Junior  
Autor

  
Magnys Luiz Emmendoerfer  
Orientador

*À minha família por todo carinho e apoio...*

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela proteção e graças no alcance deste objetivo.

Aos meus pais, Márcia e Alessandro, por me educarem e ensinarem a nunca desistir e lutar pelos meus sonhos. Obrigado por acreditarem em mim.

Às minhas queridas avós, Maria das Graças e Carmita, pelas orações e por serem fonte de inspiração para trilhar o meu caminho.

Ao meu querido avô, José Virgilino (Tito), pelo seu exemplo e por se fazer presente, mesmo que espiritualmente, em minha vida.

À minha namorada e companheira de curso, Maysa Alves, por sempre estar ao meu lado, me apoiando e incentivando, com muito carinho, amor e afeto.

Aos meus tios e tias, em especial Edson, Wellington, Maria Aparecida, Vanderléia e Vicente (em memória), por me incentivarem a alcançar meus objetivos.

A todos os demais familiares e amigos pessoais por todo apoio e torcida.

Ao meu orientador, Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer, pelas oportunidades, apoio, amizade e por acreditar no meu trabalho, me incentivando a sempre seguir em frente.

Aos professores, Dr. Josiel Valadares (UFV) e Dr. Hironobu Sano (UFRN), e às professoras Dra. Ana Maria Santos (ULisboa) e Dra. Vânia Nassif (UNINOVE), por terem aceitado fazer parte da minha trajetória e pelas valiosas contribuições com a pesquisa.

Aos servidores públicos dos laboratórios de inovação analisados pela contribuição na realização desta pesquisa.

Aos meus amigos, Antônio Vagner e Elias Mediotte, pelas conversas, incentivos, parceria e apoio com a pesquisa e as atividades do mestrado.

Aos demais amigos do GDTeC, pelo acolhimento, conversas, dicas preciosas e por tornarem a caminhada mais leve.

A todos os professores e servidores do Departamento de Administração e Contabilidade (DAD-UFV), pelos ensinamentos e apoio nessa caminhada.

Aos colegas do mestrado e da pós-graduação, pelas conversas, incentivos e apoio.

À Universidade Federal de Viçosa e todos os servidores e funcionários, que mesmo em situações adversas, não medem esforços para formar os melhores profissionais.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento da dissertação, vinculada ao Projeto “**Empreendedorismo no Setor Público**”

**(ESP):** Práticas e Resultados na Administração Pública Municipal em Perspectiva Comparada Internacional”. Processo: 408437/2016-2.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me auxiliaram e me incentivaram a nunca desistir dos meus sonhos. Muito obrigado!

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes” (Martin Luther King).*

## RESUMO

SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro 2022. **Comportamento Intraempreendedor e Abordagens de Inovação no Setor Público:** Um Estudo a partir de Laboratórios de Inovação em Governos na América do Sul. Orientador: Magnus Luiz Emmendoerfer.

Este estudo tem o objetivo de analisar se os laboratórios de inovação em governo têm promovido o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento. Para tal, utilizou-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva e exploratória, por meio de um estudo de casos múltiplos exploratório e holístico. Os dados foram coletados a partir de fontes documentais e bibliográficas, entrevistas exploratórias e a aplicação de dois questionários estruturados. Foram identificados 24 laboratórios em governos atuantes no contexto sul-americano, sendo que a pesquisa contemplou 19 deles, com um total de 40 questionários respondidos. Para análise dos dados, utilizou-se a Análise de Conteúdo e a proposição do Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP). Como resultados, identificou-se que a maior parte dos laboratórios de inovação em governo na América do Sul, possuem uma orientação organizacional, voltados a gerar transformações na mentalidade dos servidores públicos, nos processos, serviços e políticas públicas. Destaca-se também, que os laboratórios em governo têm estimulado o comportamento intraempreendedor no setor público, sendo que as dimensões mais representativas foram Proatividade e Liderança. Além disso, observa-se também contribuições importantes nas barreiras ao comportamento intraempreendedor, minimizando aspectos de burocratização de processos, baixa flexibilidade, resistência a mudança, falhas de comunicação e a arrogância. Enquanto contribuições, destaca-se que o dinamismo e as metodologias ágeis utilizadas pelos laboratórios de inovação em governo são fatores motivadores para a sua criação, oferecendo respostas rápidos aos problemas, como os ocasionados pela pandemia COVID-19. Destaca-se também, que esses espaços têm contribuído para a aprendizagem empreendedora nos servidores, capacitando-os a modificar a forma de enxergar os problemas públicos e lidar com as atividades, incentivando, também, a escuta ativa das demandas cidadãs.

Palavras-chave: Gestão pública. Empreendedorismo público. Inovação.

## ABSTRACT

SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February 2022. **Intrapreneurial Behavior and Innovation Approaches in the Public Sector: A Study from Innovation Laboratories in Governments in South America.** Adviser: Magnus Luiz Emmendoerfer.

This study aims to analyze whether government innovation laboratories have promoted the intrapreneurial behavior of public servants and whether they contribute to overcoming the barriers to this behavior. To this end, we used a qualitative and quantitative approach, of a descriptive and exploratory nature, through an exploratory and holistic multiple case study. Data were collected from documentary and bibliographic sources, exploratory interviews, and the application of two structured questionnaires. 24 laboratories were identified in governments operating in the South American context, and the research included 19 of them, with a total of 40 questionnaires answered. For data analysis, Content Analysis and the proposition of the Intrapreneurial Behavior Indicator in the Public Sector (ICISP) were used. As a result, it was identified that most government innovation laboratories in South America have an organizational orientation, aimed at generating changes in the mentality of public servants, in processes, services, and public policies. It is also noteworthy that government laboratories have stimulated intrapreneurship behavior in the public sector, with the most representative dimensions being Proactivity and Leadership. In addition, important contributions are also observed in the barriers to intrapreneurial behavior, minimizing aspects of bureaucratization of processes, low flexibility, resistance to change, communication failures, and arrogance. As contributions, it is highlighted that government innovation laboratories' dynamism and agile methodologies are motivating factors for their creation, offering quick responses to problems, such as those caused by the COVID-19 pandemic. It is also noteworthy that these spaces have contributed to entrepreneurial learning in civil servants, enabling them to change the way they see public problems and deal with activities, also encouraging active listening to citizen demands.

Keywords: Public management. Public entrepreneurship. Innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Competências da OCDE para se inovar no Setor Público .....	50
Figura 2: Características dos Laboratórios de Governo e Laboratórios Cidadãos .....	54
Figura 3: Tipos de Laboratórios de Inovação quanto aos Objetivos .....	55
Figura 4: Representação Percentual de cada Dimensão do ICISP .....	70
Figura 5: Distribuição dos Laboratórios de Inovação em Governos na América do Sul .....	75
Figura 6: Linha do Tempo dos Laboratórios de Inovação em Governo na América do Sul ....	79
Figura 7: Abordagens de Inovação Identificadas a partir dos Laboratórios .....	92
Figura 8: Design Etnográfico Aplicado ao Ciclo de Políticas Públicas .....	94
Figura 9: Características Intraempreendedoras no Contexto dos Laboratórios.....	100
Figura 10: Dimensão Inovatividade do Comportamento Intraempreendedor .....	105
Figura 11: Dimensão Assunção de Riscos Calculados do Comportamento Intraempreendedor.....	107
Figura 12: Dimensão Proatividade do Comportamento Intraempreendedor.....	109
Figura 13: Dimensão Liderança do Comportamento Intraempreendedor .....	111
Figura 14: Dimensão Comprometimento do Comportamento Intraempreendedor.....	113
Figura 15: Proposta de Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público .	115
Figura 16: Análise das Barreiras ao Comportamento Intraempreendedor .....	118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos Essenciais da New Public Management .....	24
Quadro 2: Características da NPM e da Governança Pública .....	28
Quadro 3: Conceituações do Empreendedorismo no Setor Público .....	31
Quadro 4: Estudos Anteriores sobre Comportamento Intraempreendedor no Setor Público ...	33
Quadro 5: Características do Comportamento Empreendedor segundo McClelland .....	36
Quadro 6: Dimensões e Categorias do Comportamento Intraempreendedor .....	42
Quadro 7: Tipologias de Inovação no Setor Público .....	49
Quadro 8: Procedimentos Metodológicos por Objetivo Específico .....	61
Quadro 9: Codificação dos Participantes da Pesquisa .....	62
Quadro 10: Mapeamentos dos Laboratórios de Inovação Anteriores à Pesquisa.....	65
Quadro 11: Dimensões de Análise e Caracterização dos Laboratórios em Governos .....	68
Quadro 12: Laboratórios de Inovação Retirados da Pesquisa .....	76
Quadro 13: Laboratórios em Governos Considerados para a Pesquisa .....	82
Quadro 14: Ações e lições dos Laboratórios durante a Pandemia COVID-19.....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição Percentual para o Cálculo do ICISP.....	71
Tabela 2: Descrição dos Procedimentos de Cálculo para cada Dimensão .....	72
Tabela 3: Classificação e Composição do ICISP .....	73
Tabela 4: Número de Laboratórios de Inovação Governamentais na América do Sul .....	77
Tabela 5: Classificação dos Laboratórios de Inovação em Governos .....	86
Tabela 6: Tipologias de Inovação Desenvolvidas pelos Laboratórios .....	89
Tabela 7: Perfil Sociodemográfico dos Participantes da Pesquisa .....	96
Tabela 8: Classificação dos Comportamentos Intraempreendedores .....	104

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APSII	<i>Australian Public Sector Innovation Indicators</i>
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CCE	Características do Comportamento Empreendedor
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública.
ESP	Empreendedorismo no Setor Público
FAPES	Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo
ICD	Instrumento de Coleta de Dados
ICISP	Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público
LIG	Laboratório de Inovação em Governo
MEPIN	<i>Measuring Innovation in Public Sector in the Nordic Countries</i>
NESTA	<i>National Endowment for Science, Technology and the Arts</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
NSP	Novo Serviço Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organizações das Nações Unidas
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PP	Participante da Pesquisa
PSII	<i>Public Sector Innovation Index</i>
SEGER	Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos
SEGIB	Secretaria Geral Ibero-Americana
TCLE	Termos de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	22
<b>2.1.1 Modelo Gerencial da Administração Pública .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 Novo Serviço Público.....</b>	<b>26</b>
2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO .....	29
<b>2.2.1 Aspectos Históricos e Conceituais do Intraempreendedorismo no Setor Público</b> .....	29
<b>2.2.2 Dimensões do Comportamento Intraempreendedor no Setor Público.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.3 Condicionantes e Barreiras ao Comportamento Intraempreendedor.....</b>	<b>43</b>
2.3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	45
<b>2.3.1 Aspectos Conceituais e Históricos da Inovação no Setor Público .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.2 Os Laboratórios de Inovação no Estímulo ao Comportamento</b> <b>Intraempreendedor no Setor Público .....</b>	<b>52</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>59</b>
3.1 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO .....	59
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E AMOSTRA DE PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	62
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	64
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	67
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO</b> <b>SUL .....</b>	<b>74</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS LABORATÓRIOS IDENTIFICADOS .....	74
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS CONVERGENTES A PESQUISA .....	81
<b>5 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM LABORATÓRIOS DE</b> <b>INOVAÇÃO EM GOVERNO.....</b>	<b>96</b>
5.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	96
5.2 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR .....	98
<b>5.2.1 Instrumentos de Capacitação Intraempreendedora.....</b>	<b>98</b>
<b>5.2.2 Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público</b> <b>(ICISP).....</b>	<b>103</b>
<b>6 LABORATÓRIOS EM GOVERNO E BARREIRAS A INOVAÇÃO .....</b>	<b>117</b>

6.1	O PAPEL DOS LABORATÓRIOS NA MINIMIZAÇÃO DE BARREIRAS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR .....	117
6.2	POTENCIALIDADES DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO.....	122
6.3	DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO CONTEXTO PANDÊMICO .....	126
	<b>7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>134</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD - PRINCIPAL) - PORTUGUÊS .....</b>	<b>157</b>
	<b>APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD - PRINCIPAL) - ESPANHOL .....</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD – SECUNDÁRIO) – PORTUGUÊS .....</b>	<b>171</b>
	<b>APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD – SECUNDÁRIO) – ESPANHOL .....</b>	<b>176</b>
	<b>APÊNDICE E – LISTA DE DOCUMENTOS E BIBLIOGRAFIA ANALISADA.....</b>	<b>181</b>
	<b>APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I (PORTUGUÊS).....</b>	<b>182</b>
	<b>APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I (ESPANHOL) .....</b>	<b>183</b>
	<b>APÊNDICE H – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO II (PORTUGUÊS).....</b>	<b>184</b>
	<b>APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO II (ESPANHOL) .....</b>	<b>185</b>
	<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS – CEP UFV .....</b>	<b>186</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Embora o setor público possua características que em um primeiro momento podem dificultar práticas empreendedoras e inovadoras (BOGOJESKI, 2021), o fomento à essas práticas ganharam força, em resposta às incertezas e mudanças nos ambientes político, econômico, social e tecnológico, advindas do cenário mundial globalizado e ensejadas por maiores expectativas dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos menores, que tem gerado pressões crescentes sobre os governos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; HJELMAR, 2019).

De acordo com Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), as pressões da sociedade por melhoria e ampliação de serviços provocam revisões nas funções do Estado e questionam a capacidade das organizações públicas em dar respostas eficientes às necessidades. Para os autores, ações criativas, empreendedoras e inovadoras representam importantes alternativas para gerenciar a mudança e explorar as incertezas, para alcance dos resultados.

A inovação no setor público se materializa a partir de novos elementos na gestão, novos conhecimentos, produtos, processos, organizações e/ou novas habilidades gerenciais e processuais (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016). O processo inovador requer indivíduos e organizações capazes de identificar e implementar novas ideias (aprimoradas ou renovadas), no intuito de melhorar o desempenho do setor público na solução de problemas com eficiência e eficácia, resultando em maior valor para os cidadãos (EMMENDOERFER, 2019a).

A atuação dos servidores públicos<sup>1</sup>, isoladamente ou de forma conjunta, na identificação e busca de oportunidades inovadoras para as organizações, de forma proativa, coordenada, criativa e com riscos calculados têm sido associadas a ações e comportamentos intraempreendedores no setor público (CURRIE *et al.*, 2008; DIEFENBACH, 2011; FREITAS *et al.*, 2020). Esses comportamentos, na visão de Kearney, Hisrich e Roche (2007), também se associam a conceitos de estrutura, tomada de decisão, motivação e cultura organizacional, incorporando aspectos de descoberta e exploração de oportunidades na maximização de oportunidades sociais e econômicas para o setor público.

---

<sup>1</sup> Para fins desta pesquisa, considera-se como servidor público todos os indivíduos que tenham algum vínculo com o setor público, não se reduzindo apenas a formas de ingresso por concurso público ou nomeação.

Embora o intraempreendedorismo<sup>2</sup> seja importante para provocar a mudança nas organizações públicas, aspectos obsoletos e ineficazes de gestão, como a burocratização dos processos, autonomia gerencial limitada, multiplicidade e ambiguidade de metas e objetivos, instrumentos falhos ou inexistentes de gestão de pessoas, bem como sistemas de recompensas e punições ineficientes (DIEFENBACH, 2011; EMMENDOERFER, 2019b; SADLER, 2000), podem dificultar ou desestimular a intenção de empreender e inovar dos servidores públicos.

No entanto, Gomes, Consoni e Lapolli (2015) apontam que são justamente as barreiras ao comportamento intraempreendedor no setor público e os problemas complexos do ambiente contemporâneo, como as crises de saúde pública e socioeconômica ocasionadas pela pandemia Sars-cov-2 (COVID-19), que reforçam a necessidade do intraempreendedorismo para a administração pública. Neste sentido, observa-se uma crescente preocupação dos governos em criar ambientes de experimentação, inovação e cocriação no setor público, sobretudo em interface à ideia de governo aberto, para que os intraempreendedores possam utilizar do seu potencial e gerar resultados (HJELMAR, 2019; TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Dentre os ambientes de experimentação e inovação no setor público, a criação de Laboratórios de Inovação em Governo (LIG) têm se potencializado nos últimos anos (ACEVEDO; DASSEN, 2016; CRIADO *et al.*, 2020; EMMENDOERFER, 2020; MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018; MCGANN; WELL; BLOMKAMP, 2019; SANO, 2020; SILVA-JUNIOR *et al.*, 2021a; TIMEUS; GASCÓ, 2018; TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). Nessas organizações, são desenvolvidas alternativas para municiar o sistema estatal e seus funcionários, com ferramentas e conhecimentos capazes de confrontar questões complexas da administração pública, através da incorporação e melhor aproveitamento de tecnologias da informação na gestão (GALHARDO, 2019).

Um LIG por ser considerado uma inovação organizacional, ao mesmo tempo em que desenvolve soluções inovadoras capazes de tornar as organizações públicas mais eficientes e oferecer serviços de maior qualidade aos cidadãos, reforçando a ideia da inovação pública como um imperativo (MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018). A importância da inovação está associada aos vários desafios enfrentados pelos governos, que acarretam em falta de confiança dos cidadãos, baixa legitimidade e diminuição da representação direta. Além disso, tal fato decorre da necessidade de renovação, objetivando tornar as ações governamentais mais

---

<sup>2</sup> Termo utilizado para se referir a ações empreendedoras que ocorrem no interior das organizações, sendo a forma mais recorrente no setor público (EMMENDOERFER, 2019b).

flexíveis, ágeis e responsivas (FERREIRA; BOTERO; 2020; LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020; PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014).

Como os riscos de inovar no setor público são altos e as consequências de um potencial fracasso deve ser considerada, os laboratórios de inovação em governo têm se posicionado como unidades capazes de internalizar o risco e promover novas práticas na gestão pública (ACEVEDO; DASSEN, 2016). A inovação ocorre por meio de um ambiente criativo e colaborativo, no qual novos conhecimentos e ideias são compartilhados e executados, tendo como principal objetivo aproximar os espaços governamentais dos usuários finais. Essa aproximação envolve a receptividade de novas ideias por parte do ente Estatal, para a prestação de serviços públicos de maior qualidade ao orientar as soluções às necessidades dos cidadãos (GALHARDO, 2019), inclusive podendo envolvê-los na coprodução de serviços públicos.

As características dinâmicas dos laboratórios são fatores motivadores para a sua criação, podendo incitar transformações no ambiente público, a partir da liberdade e autonomia na captação de recursos externos, da experimentação e da inserção de soluções inovadoras (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). Dentre as suas principais características, destacam-se a utilização de abordagens, até então, incomuns nas organizações públicas para lidar com as incertezas e desenvolver soluções mais assertivas, como a cocriação, experimentação e o *design thinking*, que buscam orientar os serviços às necessidades dos usuários, além de promover uma cultura de inovação e empreendedorismo no setor público (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

De modo geral, o fomento à criatividade e ao aprendizado coletivo, para a solução de problemas, a partir de um espaço direcionado para a improvisação, tentativa-erro e aprendizagem dentro das organizações públicas, pode estimular novos comportamentos nos servidores públicos, a partir de um desenrolar prático e real da inovação (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; EMMENDOERFER, 2019b; LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020). Esses comportamentos, se manifestam quando os servidores públicos, atuando como intraempreendedores, se comprometem em buscar a mudança e utilizam da criatividade, proatividade, liderança e assunção de riscos para idealizar, fomentar, produzir, executar e coordenar a inovação (EMMENDOERFER, 2019b).

Na literatura, os estudos sobre o comportamento intraempreendedor no setor público envolvem diferentes perspectivas, como a melhoria da eficiência dos processos internos das organizações públicas e aprimoramentos na entrega de serviços e políticas públicas. Além disso, esse comportamento tem sido observado em diferentes níveis de governo (locais, regionais e nacionais) (BOGOJESKI, 2021; KIM, 2010; KRAUS *et al.*, 2019; NALDI; LARSSON;

WESTLUND, 2020; SILVA, 2017; TEXEIRA *et al.*, 2019), como também em instituições de ensino, nas quais gestores e professores têm desenvolvido comportamentos intraempreendedores em suas ações, com o objetivo de inovar em suas atribuições e gerar maior valor público (CARNEIRO, 2017; LORENTZ, 2015; SILVA *et al.*, 2016).

Embora o interesse nos estudos sobre o comportamento intraempreendedor no setor público tenha crescido nos últimos anos, esses ainda são incipientes e carecem de maiores evidências empíricas, sobretudo em contextos emergentes como a América do Sul. Além disso, são encontradas poucas evidências de estudos que abordam o comportamento intraempreendedor a partir de ambientes de experimentação e cocriação, como os laboratórios de inovação em governo, sendo encontradas evidências apenas no contexto europeu, em ambientes orientados à inovação social (ROSENOW-GERHARD, 2020; SCHÖRER, 2016).

Com o crescente interesse dos países sul-americanos na incorporação de laboratórios de inovação em governos, para lidar com as transformações do ambiente dinâmico e buscar a flexibilização dos procedimentos públicos, maior engajamento cidadão por meio da participação e a introdução de novas possibilidades de desenvolvimento experimental de políticas e serviços públicos (FERREIRA; BOTERO, 2020), lacunas de pesquisa são identificadas e precisam ser exploradas, no intuito de compreender como tem sido esse processo em países em desenvolvimento e quais os principais resultados para o setor público.

Diante disto, estudar o tema proposto têm relevância, pois se há relações entre a inovação e o empreendedorismo no setor público, quais são as evidências empíricas do comportamento intraempreendedor em laboratórios de inovação em governos em países em desenvolvimento, como os da América do Sul? Esses laboratórios realmente contribuem para desenvolver e estimular o comportamento intraempreendedor nos servidores públicos? Quais as principais características desses ambientes? Quais os desafios e oportunidades que o cenário pandêmico impôs aos laboratórios?

No intuito de responder aos questionamentos supramencionadas e compreender as peculiaridades que envolvem a implementação de laboratórios de inovação em governos na América do Sul, enquanto espaços para capacitar cidadãos, servidores e intraempreendedores públicos em valores, habilidades e técnicas de inovação (ACEVEDO; DASSEN, 2016; OSORIO *et al.*, 2020), tem-se a seguinte questão que norteará o desenvolvimento desta pesquisa: **os laboratórios de inovação em governos na América do Sul têm promovido o comportamento intraempreendedor no setor público e contribuem para superar as barreiras deste comportamento?**

Estudar o comportamento intraempreendedor no âmbito de laboratórios de inovação de governo, se demonstra relevante para o campo da administração pública, pois permite compreender o quanto esses espaços estimulam a criatividade, proatividade, liderança, capacidade de assumir riscos dos servidores, considerados comportamentos importantes para responder às adversidades que permeiam o âmbito público. Deste modo, pode contribuir para aumentar a motivação e incitar transformações gerenciais sistêmicas, orientadas a melhorar o processo de tomada de decisão e prestação de serviços (CRIADO *et al.*, 2020; FERREIRA; BOTERO, 2020). Além disso, esses espaços podem confrontar as barreiras da inovação e do empreendedorismo no setor público, propiciando às tradicionais estruturas burocráticas ganhos de flexibilidade, governança e legitimidade, ao oferecer respostas rápidas e eficientes para problemas e demandas complexas (UNCETA; BARANDIARAN; LAKIDAIN, 2021).

O objetivo geral do trabalho consiste em **analisar se os laboratórios de inovação em governo têm promovido o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento**. Para subsidiar o objetivo geral da pesquisa, definiu-se como objetivos específicos:

- a) mapear e caracterizar os laboratórios de inovação em governo na América do Sul;
- b) compreender a manifestação do comportamento intraempreendedor em laboratórios, com a proposição de um indicador<sup>3</sup>;
- c) discutir as potencialidades dos laboratórios na minimização de barreiras ao comportamento intraempreendedor no setor público.

Este trabalho, em âmbito internacional, se justifica pela América do Sul atravessar um período de mudanças tecnológicas e políticas, potencializadas por novas demandas cidadãs que geram pressões sobre os governos para desenvolver estratégias de modernização, abertura e transparência, requerendo altos níveis de inovação (ACEVEDO; DASSEN, 2016; FERREIRA; BOTERO, 2020). Soma-se a isso, aspectos relacionados à significativa expansão dos papéis do Estado frente a sociedade, escassez de recursos e descrédito das organizações públicas em promover o bem-comum, que desafiam os governos sul-americanos e reforçam a necessidade de uma cultura de inovação no setor público, impulsionada pela recente ascensão de laboratórios e equipes de inovação em governos locais, regionais e nacionais (FEITOZA, 2018; OSORIO *et al.*, 2020).

---

<sup>3</sup> Destaca-se o caráter experimental e de ideação do indicador proposto, objetivando ser um ponto de partida para a análise do comportamento intraempreendedor no setor público.

Estudar os laboratórios de inovação em governos é relevante e necessário, em virtude da incipiência de estudos identificados na literatura, muitas vezes se restringindo a relatórios técnicos produzidos por órgãos internacionais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (NESTA). Além disso, há uma predominância de estudos que envolvem laboratórios em países desenvolvidos, demonstrando haver lacunas a serem exploradas em países emergentes, sobretudo em relação ao seu alcance, aspirações e potencialidades (EMMENDOERFER, 2020), em face das particularidades institucionais, sociais, econômicas e políticas, vivenciadas nesse contexto. Dessa forma, busca-se avançar na literatura e complementar os estudos de Acevedo e Dassen (2016), Ferreira e Botero (2020), Olavo (2020), Osório *et al.* (2020), Rodríguez e Grandinetti (2018) e Sano (2020).

Outro aspecto relevante, é que mesmo com o aumento do número de laboratórios no Brasil e no mundo, existem poucos estudos sobre o papel que desempenham no aumento da capacidade de inovação das organizações no setor público (TIMEUS; GASCÓ, 2018), através do comportamento e aprendizagem intraempreendedora dos servidores públicos (ROSENOW-GERHARD, 2020), carecendo de novas investigações, sobretudo sob uma perspectiva integradora e holística, permitindo uma visão mais ampla do fenômeno analisado e uma melhor compreensão das particularidades e similitudes dos laboratórios.

Em consonância, estudar o intraempreendedorismo no setor público, sob uma perspectiva comportamental, se demonstra relevante para fortalecer os estudos do tema, considerado incipiente (MORAIS *et al.*, 2020) e alvo de críticas quanto à sua manifestação (MONTIEL MÉNDEZ; CLARK; CALDERÓN MARTÍNEZ, 2020). Além disso, este estudo permite novos *insights* e conhecimentos para a gestão de pessoas e de projetos no contexto da inovação e do empreendedorismo no setor público (SAMPAIO; EMMENDOERFER, 2020), sobretudo em face dos problemas e desafios que a COVID-19 impôs aos governos.

Sendo assim, com este estudo objetiva-se trazer novas contribuições para literatura de dois temas ainda emergentes e incipientes no setor público, como os laboratórios de inovação e o comportamento intraempreendedor. Ademais, destaca-se a contribuição teórico-empírica que se pretende oferecer, a partir de casos na América do Sul, reforçando a importância de se pensar novos arranjos organizacionais para a modernização das organizações públicas e para a abertura à cooperação com a sociedade, ao inseri-los no desenho de políticas e serviços.

Aditivamente, este estudo traz, enquanto originalidade, a proposição de um Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP), adaptado do instrumento

elaborado por Lizote (2013). Dessa forma, buscou-se apresentar uma ideiação ou modelo experimental, que poderá ser utilizado e aprimorado para outros contextos e organizações públicas, em diferentes âmbitos, visto que existe o pressuposto de que os governos sul-americanos têm estimulado o comportamento intraempreendedor dos servidores públicos, no intuito de implementar uma cultura de inovação no setor público. Destaca-se ainda, enquanto contribuição, um mapeamento dos laboratórios vinculados aos governos, complementando outros estudos técnicos já realizados na América do Sul, de natureza técnica (ALSINA; GOMEZ; NOVECK, 2020; RODRÍGUEZ; GRANDINETTI, 2018; VILLANEDA; VENEGAS, 2020).

Este estudo está dividido em sete capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que buscou contextualizar o tema de interesse, apresentar as lacunas de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e as justificativas para a realização desta pesquisa. No segundo capítulo, são apresentados os aspectos teóricos relacionados aos modelos de administração pública gerencial e o novo serviço público, ao intraempreendedorismo no setor público e a inovação no setor público, relacionando conceitualmente com os laboratórios de inovação em governo. Posteriormente, no terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o cumprimento dos objetivos propostos.

No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados relacionados ao mapeamento e caracterização dos laboratórios de inovação em governo na América do Sul. No quinto, os resultados referentes ao comportamento intraempreendedor, através do ICISP, e como os laboratórios têm estimulado este comportamento. No sexto, são discutidos os resultados referentes as potencialidades dos laboratórios na minimização de barreiras ao comportamento intraempreendedor e os desafios e oportunidades do cenário pandêmico. Por fim, no sétimo capítulo, são apresentadas as considerações finais e as principais conclusões e contribuições desta pesquisa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### 2.1.1 Modelo Gerencial da Administração Pública

Em função da crise de governabilidade, que “assombrava” os países da América Latina nos anos 1980 e 1990, deu-se início a uma série de reformas administrativas governamentais. Estas reformas, de caráter gerencialista, tinham como objetivo principal a melhoria da efetividade das organizações públicas e a sobreposição do modelo burocrático, que demonstrou ser falho na sua aplicação. Este modelo, inspirado em aspectos Tayloristas e Fordistas, mas principalmente na burocracia Weberiana, demonstrou ser incapaz de reagir e se adaptar às transformações que ocorriam no ambiente interno e externo, em função da sua inflexibilidade e foco excessivo em procedimentos, deixando em segundo plano a qualidade dos resultados (DIMESKI, 2019).

Como reação, os países anglo-saxões, sobretudo os Estados Unidos e o Reino Unido, buscaram reformular a atuação das organizações públicas, inspirando-se em instrumentos gerenciais advindos do setor privado que influenciaram na criação de um novo paradigma da administração pública, denominado de *New Public Management* (NPM) (HOOD, 1991). Os postulados da NPM se fundamentam em diversas doutrinas administrativas similares, ligadas ao uso de princípios gerenciais do setor privado, para planejar, gerir, avaliar e melhorar o desempenho do setor público (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2007; KOCH; HAUKNES, 2005).

O principal objetivo da NPM era dar uma nova orientação para as organizações do setor público, modificando a forma de operar e criando uma orientação para o mercado (DIEFENBACH, 2009). Essa nova orientação, poderia ajudar a melhorar os requisitos dos serviços, contribuindo para níveis mais elevados de responsabilização e conseqüentemente, melhorias na eficiência, eficácia e efetividade das organizações. Diante disso, buscavam tornar o setor público mais produtivo, inventivo, empreendedor, flexível, profissional, transparente e responsivo (DIMESKI, 2019).

Um dos principais desafios da NPM consistia em como transformar as estruturas burocráticas, hierarquizadas e tendentes ao insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000). Na busca por superar os desafios decorrentes do seu

processo de implementação, as reformas gerenciais do setor público, inspiradas em anseios neoliberais, foram implementadas a partir de duas gerações principais (CAVALCANTE, 2017).

A primeira geração, datada entre o fim dos anos 1970 e início dos anos 1990, tinha como principal prerrogativa a necessidade de adaptação das organizações públicas para funcionar como organizações privadas. Para tal, utilizavam da mercantilização e reduzida regulação, em prol da melhoria dos serviços públicos e melhores resultados das políticas públicas. Neste contexto, as organizações públicas tinham como referência a competitividade e a eficiência, através de ações voltadas à privatização e terceirização de serviços, redução do aparelho Estatal e maior intervenção econômica (ANDION, 2012; CAVALCANTE, 2017).

Dentre as principais características da primeira geração de reformas gerenciais, destacam-se: flexibilização e desconcentração do serviço público em unidades especializadas e centro de custos; governos como firmas; apropriação de métodos e técnicas advindas do setor privado; cultura gerencial voltada para resultados; estímulo ao comportamento empreendedor dos servidores públicos; autonomia de decisão; técnicas de avaliação de desempenho; fortalecimento do planejamento no setor público; ação orientada pela missão organizacional (ANDION, 2012; DIMESKI, 2019; HOOD, 1995).

Na primeira geração, um marco histórico importante foi a ideia de “Governo Empreendedor”, que orientou as mudanças gerenciais no setor público dos Estados Unidos e inspirou reformas em países da América Latina. As mudanças buscam impulsionar as ideias de governo orientado para o mercado, descentralizado e empreendedor. Na visão de Osborne e Gaebler (1997), os servidores públicos deveriam encontrar alternativas inovadoras e rentáveis, de modo a fazer mais com menos, investimento em aplicações financeiras e na ampliação dos serviços públicos.

A figura do empreendedor na NPM condiz com aquele servidor público que age de forma estratégica, buscando novas alternativas de risco para maximizar os resultados e melhorar a eficiência das organizações públicas. A partir desta concepção, se aproximava do agente econômico que almeja a maximização do lucro e resultados, para atender da melhor maneira possível os clientes (OSBORNE; GAEBLER, 1997). Sob esta orientação, a figura do empreendedor foi criticada por ser associada ao individualismo e comprometimento dos recursos públicos em prol de objetivos pessoais (DENHARDT; DENHARDT, 2000), o que impactou na ressignificação de alguns valores da primeira geração de reformas da NPM.

A segunda geração foi caracterizada por iniciativas reformistas que buscaram por eficiência e redução de gastos, aliadas aos processos de priorização da qualidade dos serviços

prestados, empoderamento dos cidadãos no processo de escolha dos serviços públicos e fortalecimento de mecanismos de *accountability* e transparência (CAVALCANTE, 2017). Para o autor, a busca por maior participação e voz nas decisões políticas pelos cidadãos, fortaleceram o envolvimento societal na gestão e o *policymaking*, refletindo também na diversificação da participação. Neste sentido, a participação não se restringia apenas a sociedade civil, mas também envolvia organizações do setor privado, que contribuíram no desenvolvimento de estratégias inovadoras e na condução dos serviços públicos.

A segunda geração de reformas, orientada para uma perspectiva mais societal, se desenvolveu em virtude das limitações identificadas na primeira, tais como: constituição de uma nova elite burocrática; centralização do poder nas instâncias executivas; distanciamento do interesse público; inadequação da aplicação de técnicas advindas do setor privado no setor público; foco exacerbado em relatórios de desempenho; dificuldade de lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica de gestão (DIEFENBACH, 2009; PAES DE PAULA, 2005).

Dessa forma, percebeu-se que a dimensão política estava sendo desconsiderada na administração pública e o cidadão era visto como um cliente, não como um beneficiário dos serviços públicos. De forma sintética e resumida, Diefenbach (2009, p. 894) procurou organizar os principais elementos conceituais da NPM, dividindo-os em cinco orientações principais, como observado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Elementos Essenciais da *New Public Management*

ÁREA	ELEMENTOS
Ambiente de negócios e objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressuposto de pressão externa de um ambiente muito mais desafiador e em constante mudança;</li> <li>• Conclusão de que existe a necessidade de uma nova estratégia e que não há alternativa para a organização, a não ser mudar de acordo com as tendências e forças externas;</li> <li>• Orientação para o mercado: a mercantilização dos serviços;</li> <li>• Orientação para as partes interessadas (<i>stakeholders</i>): cumprimento dos objetivos e políticas, e forte influência de agentes externos;</li> <li>• Orientação para o cliente: a prestação de serviços a partir da perspectiva do cliente;</li> <li>• Aumento da eficiência organizacional, eficácia e produtividade definidos e medidos em termos tecnológicos;</li> <li>• Redução de custos, <i>downsizing</i>, concurso público competitivo, terceirização e privatização de serviços.</li> </ul>
Estrutura Organizacional e Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização e reorganização das unidades organizacionais, estruturas mais flexíveis e redução de hierarquia;</li> <li>• Concentração em processos, isto é, a intensificação da colaboração interna, processos de decisão mais rápidos e incentivo à proatividade;</li> <li>• Padronização e formalização da gestão estratégica e operacional, através de conceitos de gestão amplamente aceitos.</li> </ul>

Gestão de Desempenho e Sistemas de Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemático, regular e abrangente, monitoramento, medição e avaliação dos aspectos cruciais da organização e do indivíduo, desempenho por meio de metas explícitas, normas, indicadores de desempenho sistemas de medição e controle;</li> <li>• Consequências positivas para as pessoas que trabalham com e sob tais sistemas, como o aumento da produtividade, eficiência e qualidade, desempenho superior e motivação.</li> </ul>
Gestão e Gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de uma “cultura de gestão”: gestão é definida como uma função organizacional separada e distinta;</li> <li>• Criação de (novos tipos de) cargos gerenciais e posições, enfatizando a primazia da gestão em comparação com todas as outras atividades e competências;</li> <li>• Gestores são definidos como o único grupo e como indivíduos que realizam funções gerenciais.</li> </ul>
Funcionários e Cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de pessoal: devem desenvolver seu trabalho de forma “eficiente” e por atitudes empreendedoras;</li> <li>• Ideia de liderança e uma nova cultura empresarial.</li> </ul>

Fonte: Adaptado a partir de Diefenbach (2009, p. 894).

A partir do que foi apresentado, compreende-se que as reformas gerenciais buscaram reinventar as ações do setor público, ao orientar as decisões para os resultados e introduzir práticas advindas do setor privado, com destaque para o empreendedorismo e a inovação. Com essa nova orientação, buscou-se conceder maior discricionariedade e autonomia aos servidores públicos na proposição de soluções, em busca de melhores resultados e maior eficiência, eficácia e efetividade nas ações públicas (BRESSER-PEREIRA, 1996; SILVA, 2017), a partir de uma orientação empreendedora. Assim, buscou-se modificar a forma de responder às demandas da sociedade, em virtude das exigências crescentes do setor público e pressões constantes por formas inovadoras de trabalho e prestação de serviços (RAYNER; LAWTON; WILLIAMS, 2012).

No entanto, algumas limitações foram observadas, sobretudo em relação a implementação direta de práticas do setor privado no setor público, sem levar em consideração as peculiaridades que permeiam o âmbito público. Além disso, percebeu-se que as reformas gerencialistas não levaram em consideração a dimensão política da administração pública, ao considerar os cidadãos como clientes e desenvolver ações com foco explícito em resultados, sem considerar a geração de valor público para a sociedade (DIEFENBACH, 2009; PAES DE PAULA, 2005). Neste sentido, como uma perspectiva orientada para a geração de valor público e fortalecimento da participação cidadã no desenvolvimento de serviços e políticas públicas, emerge um novo paradigma societal no setor público de forma a complementar e suprir as carências da NPM, em face das transformações do ambiente e aumento da complexidade das demandas cidadãs (DENHARDT; DENHARDT, 2000; SILVESTRE 2019).

### 2.1.2 Novo Serviço Público

Procurando suprir as carências identificadas com as reformas gerenciais, emerge o novo paradigma do Valor Público (MOORE, 1995), Novo Serviço Público (NSP) (DENHARDT; DENHARDT, 2000) ou Governança Pública (BERNIER; BOUCHARD; LÉVESQUE, 2003). Esse paradigma se fundamenta na promoção dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público.

A ascensão do paradigma do valor público se fundamenta, principalmente, no fato de que a gestão das organizações públicas se diferir das organizações privadas, uma vez que no setor público o trabalho gerencial parece menos claro e os atores políticos lidam com diferentes perspectivas na promoção de valor, sendo que a sua mensuração é complexa e difícil (MOORE, 1995). Sendo assim, a dimensão política precisa estar em voga dentro das ações no setor público, algo que não estava tão claro nos postulados na NPM, visto que o foco principal era em objetivos e resultados.

Para Denhardt (2012) o modelo societal de administração pública se fundamenta em alguns princípios, como: os serviços e políticas públicas devem ser orientados ao exercício da cidadania, visando atender às necessidades e interesses dos cidadãos; os servidores públicos devem buscar o bem comum e o alcance das soluções para os problemas públicos, baseando-se na equidade; devem também atuar junto aos cidadãos, em espaços colaborativos, visto que existe uma responsabilidade mútua na identificação e proposição de soluções para os problemas públicos; devem pautar a sua ação em princípios de *accountability* e responsividade; e devem atuar como líderes, no intuito de engajar os cidadãos no compartilhamento de interesses.

A atuação no setor público deve estar orientada à ação conjunta e em rede, de forma transparente e compartilhada entre o Estado, organizações privadas, do terceiro setor e os cidadãos. A atuação conjunta, tem por objetivo a busca por soluções inovadoras para os problemas sociais, através de alternativas que visam um futuro sustentável para todos os participantes (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Tais inovações podem estar relacionadas com o desenvolvimento de serviços públicos mais inclusivos, transparentes e adequados aos princípios propostos pelo NSP, assim como modelos de gestão aptos a suportar um processo deliberado e sistemático de outras inovações (KLUMB; HOFFMANN, 2016).

Além disso, o compartilhamento de valores e interesses comuns, por meio da participação e do diálogo com a sociedade, demanda dos servidores públicos a habilidade de liderança para atuar no auxílio e engajamento dos cidadãos, no compartilhamento de poder e

no exercício da sua função com compromisso, integridade e respeito (DENHARDT; DENHARDT, 2000; O'FLYNN, 2007).

Na visão de Moore (1995), os servidores públicos precisam agir como empreendedores e ir além de suas atribuições, com um objetivo claro de geração de valor público. Dessa forma, precisam ser proativos, criativos e atuarem na construção de coalizações políticas, para a formulação de alternativas inovadoras, seja na prestação de serviços públicos, como também na melhoria da eficiência organizacional. A disponibilização de plataformas organizacionais para o alcance dos objetivos políticos, envolvendo os cidadãos na construção de políticas, por meio de mecanismos de democracia deliberativa e redes de políticas públicas, se torna essencial para a sustentação da ideia de Governança Pública (SECCHI, 2009).

Nas palavras de Alford *et al.* (2016, p. 8), o empreendedor público no paradigma do NSP consiste em um:

Trabalhador focado em tarefas, politicamente astuto, impulsionado a ter sucesso não para o seu próprio bem, mas para o bem público. Eles tendem a possuir um conjunto de habilidades que são impressionantes em sua profundidade e largura, sendo excelentes analistas, comunicadores eficazes, construtores inteligentes de coalizações, inovadores criativos e reformadores corajosos (ALFORD *et al.*, 2016, p. 8).

Diante do exposto, é possível observar que no novo paradigma os servidores públicos devem atuar como empreendedores para a proposição de valor público, na busca constante pela inovação. Para tal, precisam desenvolver habilidades e comportamentos intraempreendedores para atuar no engajamento e na construção coletiva de soluções para os problemas públicos, com criatividade, proatividade e riscos calculados (KARRÉ; VAN MONTFORT, 2010; O'FLYNN, 2007).

Sendo assim, as atenções são colocadas na integração e coordenação da ação dos múltiplos participantes, sobretudo nos níveis subnacionais, dada a maior proximidade com as demandas da sociedade para a prestação de serviços públicos e implementação de políticas públicas. Compreender o envolvimento e a relação de cooperação entre as organizações públicas, o setor privado e os cidadãos, se demonstra importante, assim como conhecer os efeitos no comportamento e nas estruturas adotadas (SILVESTRE, 2019).

De acordo com Oliver-Mora e Iñiguez-Rueda (2016) um dos pressupostos principais do NSP é colocar os cidadãos e funcionários públicos no centro do processo político. Para os autores, o processo que envolve a implantação de serviços públicos envolve pelo menos três níveis: macro, meso e micro. O nível macro compreende a ação governamental, envolvendo as leis, políticas e planos estratégicos que definem as linhas gerais em que as agências locais e regionais devem seguir na implementação dos serviços. O nível meso compreende a ação

institucional, em que cada organização define a sua ação com base nas respectivas secretarias e projetos específicos. Por fim, o nível micro consiste na ação pública, na qual ocorre a interação entre os servidores públicos e a sociedade, correspondendo ao processo de prestação dos serviços a sociedade.

Além dos aspectos mencionados, destacam-se algumas características que são tendências para o setor público e que emergem sobretudo a partir dos pressupostos do NSP, como por exemplo: a) aperfeiçoamento de mecanismos de transparência, governo aberto e *accountability*; b) promoção do governo eletrônico como estratégia de ampliação e facilitação do acesso e da participação cidadã na administração pública; c) novos arranjos de políticas públicas que fomentem o papel mais ativo dos cidadãos na produção de bens públicos; d) atuação em redes e parcerias com atores estatais, sociais e da iniciativa privada; e) ampliação do uso de tecnologias da informação tanto para ampliar a qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 23).

De modo geral, observa-se que o paradigma do NSP surgiu como forma de resgatar a dimensão política da administração pública, trazendo novos elementos aos postulados da NPM. No intuito de facilitar a compreensão das particularidades e complementaridades de cada um dos modelos, o Quadro 2 apresenta uma síntese das suas principais características:

**Quadro 2:** Características da NPM e da Governança Pública

DIMENSÃO	NEW PUBLIC MANAGEMENT	NOVO SERVIÇO PÚBLICO
<b>Objetivos</b>	Gerenciamento de insumos e saídas de forma a garantir economia e responsividade aos clientes.	Alcançar o valor público que, por sua vez, envolve maior efetividade no enfrentamento dos problemas que envolvem o setor público; estende-se desde a entrega de serviços até a manutenção do sistema.
<b>Papel dos gestores</b>	Ajudar a definir e cumprir metas de desempenho acordadas.	Desempenhar um papel ativo na direção de redes de deliberação e na entrega e manutenção da capacidade global do sistema.
<b>Definição de interesse público</b>	Agregação de preferências individuais, nas práticas de políticos ou gestores sêniores apoiados por evidências sobre a escolha do cidadão-cliente.	Preferências individuais e públicas produzidas através de um complexo processo de interação que envolve reflexão deliberativa sobre insumos e custos de oportunidade.
<b>Abordagem do <i>ethos</i> do serviço público</b>	Cético em relação ao <i>ethos</i> do setor público; favorece o atendimento ao cliente.	Nenhum setor tem o monopólio do <i>ethos</i> do serviço público; manter a relação através de valores compartilhados é visto como essencial.
<b>Sistema preferencial para prestação de serviços</b>	Setor privado ou agência pública bem definida.	Diferentes alternativas selecionadas pragmaticamente e uma abordagem reflexiva dos mecanismos de intervenção para alcançar resultados.

<b>Contribuição para o processo democrático</b>	Entrega de objetivos: Limitado à definição de objetivos e verificação do desempenho, deixando os gestores determinarem os meios.	Entrega de diálogo: Integral a tudo o que é realizado, um processo de troca democrática é essencial.
---	--	--

Fonte: Adaptado a partir de Stoker (2006, p. 44 – Tradução livre).

A partir do que foi apresentado, notam-se importantes transformações que ocorreram na administração pública a partir dos paradigmas da NPM e do NSP. A primeira abordagem procurou orientar as ações do setor público na busca por resultados e eficiência, oferecendo maior autonomia para os gestores públicos na proposição de metas e objetivos, utilizando-se de instrumentos advindos do setor privado. Já a abordagem do NSP, buscou orientar as ações do setor público ao diálogo e a participação cidadã, cabendo aos servidores públicos atuarem na proposição de objetivos e no empoderamento e coordenação das ações, com o objetivo de maximização de valor público (STOKER, 2006).

Assim, em ambos os paradigmas, destaca-se a importância de os servidores públicos desenvolverem um espírito empreendedor e inovador, através da cooperação com os cidadãos e demais organizações, na coprodução do bem público. A partir da atuação conjunta, torna-se possível melhorar a prestação de serviços, a eficiência organizacional e conseqüentemente, a legitimidade do setor público, construindo um Estado Empreendedor moderno, orientado pela missão de construir políticas e instituições que respondam proativamente às incertezas do desenvolvimento tecnológico e da inovação (MAZZUCATO, 2014).

Portanto, observa-se através dos paradigmas uma evolução das organizações públicas, incorporando aspectos gerenciais e políticos que foram impulsionados por processos tecnológicos, para que os servidores públicos pudessem utilizar do seu potencial criativo. Neste sentido, na NPM foram introduzidos processos gerenciais e de planejamento estratégico, houve maior abertura à cooperação com organizações privadas e ganhos de autonomia pelos servidores, enquanto que no NSP, buscou-se fomentar espaços de diálogo com os cidadãos, experimentação de serviços públicos e o gerenciamento e coordenação de redes de atores na geração de valor público.

## 2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

### 2.2.1 Aspectos Históricos e Conceituais do Intraempreendedorismo no Setor Público

O Empreendedorismo no Setor Público (ESP) começou a ser discutido a partir das mudanças administrativas ocorridas durante a década de 1980, com a introdução de técnicas

advindas do setor privado, no setor público. A utilização dessas técnicas tinha como objetivo principal, tornar o setor público mais eficiente e reduzir a burocracia que causava ineficiência e morosidade no processo de prestação de serviços públicos (OSBORNE; GAEBLER, 1997). Além disso, as transformações no ambiente contemporâneo exigiram das organizações públicas maior capacidade de adaptação e o desenvolvimento alternativas inovadoras para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, fomentando o comportamento intraempreendedor dos servidores públicos (EMMENDOERFER, 2019a).

De modo geral, o ESP está orientado a um indivíduo ou um conjunto de indivíduos que se comprometem em buscar a mudança, dentro da organização, adaptando, inovando e facilitando o risco, não priorizando metas e objetivos pessoais no processo de geração de bons resultados organizacionais (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007; VALADARES; EMMERDOERFER, 2015). Por se manifestar no interior das organizações, as ações empreendedoras no setor público são denominadas, também, de intraempreendedorismo.

O termo intraempreendedorismo foi apresentado no Brasil por Gifford Pinchot III, no seu livro *Intrapreneuring* publicado em 1985, no qual identificou que alguns funcionários poderiam colaborar com o processo da inovação e criação de valor para as organizações já estabelecidas, sem precisar sair dela e criar o próprio empreendimento. Sendo assim, emerge uma nova perspectiva de estudos do empreendedorismo, na qual passaram a observar o comportamento empreendedor de indivíduos dentro das organizações (HASHIMOTO, 2009). De acordo com Prado *et al.* (2011), embora se manifeste no interior das organizações, as características básicas dos intraempreendedores são semelhantes às dos empreendedores, se baseando em necessidades, aptidões, conhecimentos e valores.

Os intraempreendedores estão sempre em busca da mudança, criando oportunidades onde os demais não conseguem enxergar. A atitude destes indivíduos pode ser positiva e promover transformações de valores, acarretando na melhoria do desempenho organizacional (DRUCKER, 1987). Assim, o termo intraempreendedorismo é utilizado para demonstrar que o empreendedor não é apenas aquele indivíduo que constrói uma empresa, é também aquele profissional interno às organizações, que toma a iniciativa de buscar novas oportunidades e criar soluções inovadoras, com dinamismo, flexibilidade e riscos calculados (ESPÍRITO SANTO, 2015; SILVA, 2017).

Na literatura o intraempreendedorismo público é considerado polissêmico, sendo atribuídos a diferentes ações dos servidores públicos, se associando ao desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora nas organizações, em interrelação com movimentos sociais;

formação de parcerias público-privadas; políticas de fomento ao empreendedorismo e a inovação dentro e fora do setor público; e na criação ou transformação de organizações e empresas estatais (MORAIS *et al.*, 2015).

Tendo em vista a polissemia do termo, o Quadro 3 apresenta algumas definições existentes na literatura a respeito do empreendedorismo no setor público.

**Quadro 3:** Conceituações do Empreendedorismo no Setor Público

AUTORES	DEFINIÇÃO
Roberts e King (1991)	Empreendedorismo público é um processo de introdução da inovação à prática do setor público.
Roberts (1992)	O empreendedorismo público é definido como a geração de uma ideia inovadora e o desenho e implementação da ideia na prática do setor público.
Osborne e Gaebler (1997)	Instituições empreendedoras/empreendedores públicos usam recursos de novas formas para maximizar a produtividade e a efetividade.
Morris e Jones (1999)	O empreendedorismo implica um papel inovador e proativo para o governo na orientação da sociedade para a melhoria da qualidade de vida. Isso inclui gerar receitas alternativas, melhorar processos internos e desenvolver novas soluções para necessidades sociais e econômicas inadequadamente satisfeitas.
Shockley <i>et al.</i> (2006)	O empreendedorismo do setor público ocorre sempre que um ator político está atento e atua em potenciais oportunidades, movendo assim o sistema em que o ator está incorporado ao equilíbrio.
Kearney, Hisrich e Roche (2007)	O empreendedorismo do setor público é definido como um indivíduo ou grupo de indivíduos, que empreende atividade desejada para iniciar mudanças dentro da organização, adaptar, inovar e facilitar o risco. Metas e objetivos pessoais são menos importantes do que a geração de um bom resultado para a empresa estatal/serviço público.
Diefenbach (2011)	O empreendedorismo público implica em um papel inovador e proativo do governo na condução da sociedade para melhoria da qualidade de vida, com a inclusão de geração de receitas alternativas, melhoria de processos internos e desenvolvimento de soluções inovadoras para satisfazer as necessidades sociais e econômicas.
Morais <i>et al.</i> (2015)	O empreendedorismo no setor público se refere a um processo de aperfeiçoamento que resulta em atividades inovadoras, como o desenvolvimento de serviços novos ou já existentes, tecnologias, técnicas administrativas e aprimoramento de estratégias.
Emmendoerfer (2019b)	O empreendedorismo no setor público está associado à figura do intraempreendedor, que é “aquele sujeito no setor público que, de forma individual ou coletiva, idealiza, fomenta, produz, executa ou coordena a inovação.”
Moon <i>et al.</i> (2020)	O empreendedorismo público é caracterizado como uma força motriz para a concepção, introdução e execução de novas ideias, a partir da inovação, pró-ativação e comportamento de risco no setor público.
Weiss (2021)	O empreendedorismo público tem contribuído para melhorar a qualidade de vida e inventar novas formas de servir o público, resolvendo problemas mais urgentes, valendo-se de métodos experimentais, economia comportamental, <i>crowdsourcing</i> , <i>design thinking</i> , entre outros.

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos conceitos apresentados, o empreendedorismo ou intraempreendedorismo no setor público possui uma associação direta com o desenvolvimento inovações e o processo de mudança organizacional. Esse processo se desenvolve a partir da proatividade, assunção de riscos e autonomia de determinados servidores públicos, engajados em busca de melhores

serviços públicos e maior eficiência organizacional, objetivando a geração de maior valor para sociedade. Além disso, o comportamento intraempreendedor no setor público tem sido estimulado por ambientes de experimentação e utilização de metodologias como o *design thinking* e a economia comportamental, modificando e transformando a maneira tradicional de desempenhar as atividades nas organizações públicas.

Observa-se que a ação intraempreendedora emerge como um processo de criação de valor para os cidadãos, a partir da combinação de recursos públicos e/ou privados, para exploração de oportunidades sociais (MORRIS; JONES, 1999), atuando na busca e identificação de oportunidades pelas organizações e/ou indivíduos (CURRIE *et al.*, 2008). Essas oportunidades acarretam em importantes transformações, a partir de comportamentos intraempreendedores, que contribuem para o aumento do capital social (BOYETT, 1997).

Neste sentido, para fins desta pesquisa, o intraempreendedorismo no setor público será definido como ações individuais ou coletivas de servidores públicos inquietos e comprometidos, que buscam por mudanças e transformações na dinâmica das organizações, gerenciando o risco, agindo com autonomia, liderando e cooperando com outros atores em busca de soluções inovadoras, que garantam maior eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos.

Tendo em vista que as ações dependem dos indivíduos, define-se o indivíduo intraempreendedor no setor público como:

Aquele gestor ou servidor público que não se atém ao comodismo, muito comum no ambiente público, e procura constantemente inovar, fazer diferente, com criatividade e eficiência. Ele sabe administrar oportunidades e acredita sempre na possibilidade de encontrar novos caminhos para solucionar as demandas sociais, mesmo correndo riscos de falhar. É alguém proativo que reúne capacidade técnica e política para introduzir novos produtos, procedimentos, métodos ou serviços públicos que gere valor ao cidadão e satisfação à sociedade, mobilizando pessoas para uma construção coletiva, transformando para melhor o ambiente público (NUNES, 2019, p. 65).

O intraempreendedor, a partir das ideias da NPM, foi incitado a desenvolver características diferenciadas e se capacitar para atuar no sistema público, desenvolvendo uma visão estratégica e contribuindo para a melhoria da gestão pública, através da intervenção na realidade social, política e econômica da localidade (SILVA, 2017). Dessa forma, deve-se usar da criatividade e da inovação para gerenciar estrategicamente os problemas sociais, enfrentando desafios políticos, financeiros, administrativos e sociais (KINGDON, 1984; MOON *et al.*, 2020).

Para Martins (2007), uma gestão empreendedora deve orientar-se para transformar a gestão pública e melhorar a governança, a partir de uma orientação voltada para resultados,

focado no cidadão e baseando-se em princípios como parcerias, compromisso, responsabilização, autonomia, risco, iniciativa, aprendizado conjunto e trabalho em rede. Essas orientações passaram a estar mais evidente com as mudanças ocorridas nos paradigmas da administração pública, a partir das ideias do NSP ou Governança Pública.

O novo paradigma orientou as ações no setor público para uma perspectiva mais colaborativa, em que os intraempreendedores passaram, também, atuar no empoderamento, integração e coordenação dos cidadãos em espaços de diálogo, cocriação e coprodução de serviços públicos (SILVESTRE, 2019). Dessa forma, passaram a desempenhar também a liderança, orientando e oferecendo insumos para o desenvolvimento e inserção de organizações de setores não-governamentais e dos cidadãos, na busca pela melhoria dos serviços públicos e da eficiência organizacional.

Conhecer as características individuais dos intraempreendedores, o poder e a autoridade a eles delegados se demonstra relevante, pois é um processo que envolve a formação de grupos de indivíduos com oportunidades e autonomia para criar e inovar, implementando novos produtos, serviços e/ou processos (FELICIANO, 2019; MOON *et al.*, 2020). Para Emmendoerfer e Valadares (2011), havendo espaços para introduzir suas ideias e a sua criatividade ser levada em consideração, o intraempreendedor tende a se tornar um agente de mudança dentro do espaço de trabalho, pois a busca constante pelo crescimento profissional acarretará em resultados vantajosos para a organização.

Na literatura tem crescido o número de trabalhos que versam sobre o comportamento intraempreendedor dos servidores públicos, sobretudo por estar relacionado com a busca pela inovação e a melhoria da eficiência organizacional. Diante disso, no Quadro 4 são apresentados os principais estudos encontrados na literatura nacional e internacional:

**Quadro 4:** Estudos Anteriores sobre Comportamento Intraempreendedor no Setor Público

AUTORES	TÍTULO	OBJETIVO
Zerbinati e Souitaris (2005)	Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments	Explorar o potencial do empreendedorismo público em governos locais na Europa.
Zampetakis e Moustakis (2007)	Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector	Analisar o comportamento empreendedor de agentes públicos da linha de frente do setor público grego.
Mack, Green e Vedlitz (2008)	Innovation and implementation in the public sector: an examination of public entrepreneurship	Traçar o perfil de agentes públicos que atuam como empreendedores na proposição de inovações na área de saúde em regiões rurais.
Feger, Fischer e Nodari (2009)	Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores	Verificar as características de comportamento empreendedor mais presentes nos gestores de uma prefeitura

		localizada no estado de Santa Catarina, Brasil.
Kim (2010)	Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics	Analisar as relações entre características organizacionais e empreendedorismo público nos governos estaduais dos Estados Unidos.
Lorentz (2015)	O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção sobre quanto à universidade empreendedora	Analisar o comportamento empreendedor de diretores de unidades de ensino da UFSM e sua influência na percepção da quanto à universidade empreendedora.
Silva <i>et al.</i> (2016)	Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira	Analisar sob os aspectos da pessoa (o agente empreendedor), em uma instituição de ensino superior pública, a percepção dos servidores quanto às suas características comportamentais empreendedoras.
Carneiro (2017)	Estudo do comportamento empreendedor de gestores em uma instituição pública de ensino	Verificar de que forma as características do comportamento empreendedor de gestores da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto contribuem para o desenvolvimento de um ambiente empreendedor na instituição.
Silva (2017)	Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal	Analisar o nível de empreendedorismo dos gestores públicos que ocupam cargos de chefia, direção e assessoramento, em uma prefeitura municipal e suas autarquias, no estado do Paraná, a fim de se verificar se as características comportamentais empreendedoras dos gestores têm influência sobre o desempenho da governança pública.
Kraus <i>et al.</i> (2019)	Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector	Analisar a relação entre orientação empreendedora individual e as atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> de nível individual para analisar a capacidade de um município de descobrir tecnologias e inovações potencialmente importantes.
Teixeira <i>et al.</i> (2019)	Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público	Analisar o potencial e alcance da ação empreendedora na Administração Pública Brasileira.
Urban e Nkhumishe (2019)	Public sector entrepreneurship in South Africa	Determinar a relação entre diferentes fatores organizacionais e orientação empreendedora no setor público sul-africano.
Demircioglu e Chowdhury (2020)	Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior	Analisar como três comportamentos de liderança afetam o comportamento empreendedor dos funcionários do setor público australiano.
Naldi, Larsson e Westlund (2020)	Policy entrepreneurship and entrepreneurial orientation in vulnerable Swedish municipalities	Examinar as possíveis diferenças existentes entre a orientação empreendedora nos municípios na Suécia e verificar os fatores econômicos, geográficos e demográficos que influenciam as diferentes combinações de orientação empreendedora.
Bogojeski (2021)	Prevalence of entrepreneurship in the Macedonian public sector	Explorar o empreendedorismo e as habilidades empreendedoras dos colaboradores do setor público da Macedônia do Norte, nas empresas públicas.
Tundui e Shiganza (2021)	Determinants of entrepreneurial behaviour in the public sector in Tanzania: a case of water services provision	Analisar os fatores que influenciam no comportamento empreendedor no setor público na Tanzânia.

Fonte: Elaboração própria.

Os estudos demonstram que o comportamento intraempreendedor no setor público pode ser analisado sob diferentes aspectos, envolvendo os resultados das ações dos indivíduos ou por meio da análise das características associadas ao comportamento intraempreendedor. Além disso, observar-se uma predominância de estudos na literatura nacional sobre o comportamento intraempreendedor em instituições de ensino (CARNEIRO, 2017; LORENTZ, 2015; SILVA *et al.*, 2016), em empresas públicas (BOGOJESKI, 2021; TUNDUI; SHIGANZA, 2021) e em governos locais (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009; SILVA, 2017; TEIXEIRA *et al.*, 2019). Já na literatura internacional há uma predominância de estudos em nível local (KRAUS *et al.*, 2019; NALDI; LARSSON; WESTLUND, 2020; ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2007; ZERBINATI; SOUITARIS, 2005).

De modo geral, nesta seção buscou-se apresentar como o empreendedorismo foi incorporado ao interior das organizações públicas, em resposta às transformações do ambiente e os aspectos obsoletos das organizações tradicionais burocráticas e insuladas, ensejados por demandas complexas dos cidadãos e necessidade de mudança e adaptabilidade. A seguir o intraempreendedorismo será abordado sob a ótica comportamental, buscando apresentar os elementos que constituem o comportamento intraempreendedor no setor público.

### **2.2.2 Dimensões do Comportamento Intraempreendedor no Setor Público**

O empreendedorismo, na visão de Filion (1999), é um tema desenvolvido a partir de diferentes conceitos, envolvendo diferentes áreas do conhecimento, cada uma com suas peculiaridades, sendo considerado um campo variado de pesquisa. Esse fenômeno pode ser compreendido a partir de duas correntes básicas, a corrente dos economistas, que associam o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, a inovação e a busca de oportunidades, e a corrente comportamental, foco deste estudo, que envolve aspectos relacionados à criatividade, atitudes, intuição e motivação dos indivíduos ou grupos de indivíduos empreendedores (FILION, 1999).

A perspectiva comportamental dos estudos sobre empreendedorismo teve início com Weber em 1947, quando definiu que os indivíduos empreendedores são agentes de inovação e exercem uma importante função de liderança no ambiente organizacional (LIZOTE, 2013). No entanto, uma referência para os estudos do comportamento empreendedor e intraempreendedor, é David C. McClelland. Este autor identificou dez principais características comportamentais que os empreendedores de sucesso devem possuir, desenvolver ou aprimorar, divididas em três

conjuntos: realização, planejamento e poder (Quadro 5). McClelland entendia os empreendedores como indivíduos diferenciados e procurou investigar quais características eram comuns e externalizadas, de modo a tornar possível a criação de programas que estimulassem o seu desenvolvimento (KRÜGER; RAMOS, 2020).

**Quadro 5:** Características do Comportamento Empreendedor segundo McClelland

<b>CONJUNTO: REALIZAÇÃO</b>
<p><b>Característica:</b> BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias;</li> <li>• Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;</li> <li>• Aproveita oportunidades fora do comum para começar um projeto.</li> </ul>
<p><b>Característica:</b> PERSISTÊNCIA.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo significativo;</li> <li>• Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio;</li> <li>• Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</li> </ul>
<p><b>Característica:</b> COMPROMETIMENTO</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos;</li> <li>• Colabora com os parceiros ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li> <li>• Esmera-se em manter os cidadãos satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima dos ganhos a curto prazo.</li> </ul>
<p><b>Característica:</b> EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou menos custosa;</li> <li>• Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;</li> <li>• Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
<p><b>Característica:</b> CAPACIDADE DE CORRER RISCOS CALCULADOS.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;</li> <li>• Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;</li> <li>• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
<b>CONJUNTO: PLANEJAMENTO</b>
<p><b>Característica:</b> BUSCA DE INFORMAÇÕES.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se pessoalmente a obter informações dos cidadãos, parceiros e órgãos públicos;</li> <li>• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>• Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
<p><b>Característica:</b> ESTABELECIMENTO DE METAS.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;</li> <li>• Define metas de longo prazo, claras e específicas;</li> <li>• Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.</li> </ul>
<p><b>Característica:</b> PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;</li> <li>• Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>• Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
<b>CONJUNTO: PODER</b>
<p><b>Característica:</b> INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;</li> <li>• Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li> <li>• Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>
<p><b>Característica:</b> PERSUASÃO E REDES DE CONTATO.</p> <p><b>Comportamentos manifestados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>• Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>• Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado a partir de Carneiro (2015).

De modo geral, o comportamento empreendedor é resultante de um conjunto de cognições e emoções dos indivíduos empreendedores (LIMA; NASSIF; GARÇON, 2020), que se manifestam nas ações concretas e teoricamente observáveis durante a sua atuação e exploração oportunidades de novos negócios ou para organizações já existentes, sendo este o foco dos estudos sobre o comportamento empreendedor (BIRD; SCHJOEDT; BAUM, 2012; MCCLELLAND, 1973). Analisar as características comportamentais dos indivíduos empreendedores, na visão de Tormen *et al.* (2015) se demonstra relevante, pois é a partir delas que se identifica o potencial do espírito empreendedor para auxiliar nos processos que envolvem as organizações, tornando-as mais eficientes e sustentáveis.

Rocha *et al.* (2016) ao analisar as características associadas ao comportamento empreendedor, identificou um conjunto de sete comportamentos: i) identificar oportunidades, como uma ideia inovadora que tenha potencial para atingir seus objetivos em qualquer área do conhecimento humano; ii) assumir riscos, sabendo que esses vão acontecer e impactar nas atividades; iii) superar os problemas organizacionais de forma otimista, através da identificação de oportunidades; iv) buscar o conhecimento necessário para dar continuidade aos negócios e projetos; v) manifestar o valor do cliente aos produtos desenvolvidos; vi) liderar com eficácia a sua equipe durante a execução dos negócios e projetos; vii) procurar outros indivíduos ou organizações para compartilhamento de ideias para a tomada de decisão.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) a ação/comportamento empreendedor é intencional, uma vez que os indivíduos empreendedores buscam oportunidades e desenvolvem novas alternativas intencionalmente. Dessa forma, os comportamentos são influenciados pela motivação em realizar algo e quanto maior o empenho dos empreendedores, maior será a possibilidade de colocá-lo em prática (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

No setor público, para que haja o comportamento intraempreendedor é necessário o surgimento de lideranças empreendedoras que pensam de forma diferenciada, em relação ao local onde se encontram (EXTON, 2008). As ações intraempreendedoras podem gerar um acúmulo de experiências individuais, as quais serão utilizadas na busca por soluções dos

problemas, de forma que sejam politicamente aceitáveis e administrativamente viáveis. Sendo assim, essas ações são originadas do impulso e esforço de agir com consequências políticas, econômicas, culturais motivadas pela inquietude e desejo de mudança dos intraempreendedores públicos, gerando valor público (ALFORD; HUGHES, 2008; SILVA, 2017) e contribuindo para a formação de uma Orientação Empreendedora no Setor Público (DIEFENBACH, 2011).

Estudar o comportamento intraempreendedor no setor público está relacionado com a análise de um conjunto de atividades e práticas, pelas quais os funcionários públicos geram e usam combinações inovadoras de recursos para identificar e buscar oportunidades, que contribuam para a criação de valor público (MAIR, 2005). Na visão do autor, este comportamento não almeja o lucro e deve ser compreendido de forma ampla, abrangendo indivíduos de diferentes níveis organizacionais, que atuam e pensam soluções de forma inovadora. Sendo assim, o ambiente estruturado em rede, no qual a democracia e a cooperação prevalecem, estimulam o comportamento intraempreendedor (DOLABELA, 2008) e fortalecem aspectos fundamentais como *accountability*, participação cidadã, formulação de políticas públicas transparentes e planejamento de longo prazo (BELLONE; GOERL, 1992).

Diversos autores associam a orientação ou comportamento intraempreendedor no setor público a três dimensões principais, sendo elas: inovação, assunção de riscos calculados e proatividade (CORREIA, 2020; CURRIE *et al.*, 2008; DIEFENBACH, 2011; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; KIM, 2010; MOON *et al.*, 2020; MORRIS; JONES, 1999; TEIXEIRA *et al.*, 2019; URBAN; NKHUMISHE, 2019; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

A dimensão **Inovação** ou **Inovatividade**, reflete uma tendência da organização em se engajar na busca por algo incomum e apoiar a geração de novas ideias, experimentações e procedimentos criativos e dinâmicos, que resultem em novos produtos, melhoria em processos, novos serviços, formas organizacionais e/ou tecnologias (CURRIE *et al.*, 2008; LUMPKIN; DESS, 1996). Dessa forma, visa contribuir para a melhoria dos serviços públicos, assim como aumentar a capacidade para resolver problemas organizacionais e sociais, permitindo aos servidores públicos gerenciar melhor os desafios oriundos do ambiente no qual se insere, compreendendo melhor as demandas cidadãs, inclusive, consultando-os quanto aos resultados dos projetos (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

Para Lizote (2013), esse comportamento também está relacionado com a geração, desenvolvimento e implementação de novos comportamentos, sendo considerado um meio para a mudança organizacional, em resposta às transformações no ambiente externo ou ações preventivas para influencia-lo. Neste sentido, o comportamento inovador permite ganhos de

eficiência em processos ou prestação de serviços, sendo um importante instrumento para a competitividade, que no caso do setor público está associada a geração de valor para a sociedade (MORRIS; JONES, 1999). Morris, Kurakto e Covin (2008) sugerem que a inovação no setor público, devido às características do setor, tem orientação mais incremental, do que radical, permitindo que os indivíduos respondam de forma rápida aos sinais de oportunidade e busquem por pequenas melhorias, que se somam para o alcance de mudanças individuais e organizacionais.

A dimensão **Riscos Calculados** ou **Assunção de Riscos Calculados** está associada a comportamentos individuais e coletivos, voltados à busca e emprego de recursos em atividades incertas que almejam maior retorno social ou econômico. Dada as características do setor público, voltadas a minimizar a tendência de correr riscos, os atores públicos necessitam de maior sensibilidade com relação ao comprometimento dos recursos, enquanto procuram desenvolver alternativas que irão promover resultados vantajosos para a sociedade (MORRIS; JONES, 1999). Esta ação se associa à vontade de buscar alternativas de risco, com o mínimo de falhas possível, definindo um limite de tolerância para comprometer os recursos na busca de oportunidades (CURRIE *et al.*, 2008; KIM, 2010).

Sendo assim, a tomada de risco no setor público, para Kearney e Meynhardt (2016, p. 23), “reflete em decisões de investimento dos recursos e ações estratégicas em face de aspectos burocráticos, incertezas e obstáculos políticos” e está diretamente relacionada com a inovação. Isto ocorre, pois inovar pressupõe um comportamento voluntarioso, que envolve um processo criativo e experimental para o desenvolvimento de novas alternativas, que envolve agir com audacidade para viabilizar a inovação (LUMPKIN; DESS, 1996). Destaca-se, também, enquanto comportamentos de risco no setor público, a possibilidade dos servidores públicos se envolverem em decisões estratégicas arriscadas para maximizar o valor público e atingir os objetivos organizacionais (LIZOTE, 2013).

A dimensão **Proatividade** associa-se com a perseverança na garantia de que os projetos sejam implementados, envolvendo adaptabilidade e tolerância ao fracasso, prevenindo os problemas antes que eles ocorram (CURRIE *et al.*, 2008; URBAN; NKHUMISHE, 2019). De acordo com Kearney, Hisrich e Roche (2009), a proatividade no setor público é orientada para a ação e envolve uma interpretação criativa de regras, habilidades de *networking* e capacidade de alavancar recursos para a organização, em busca da mudança. Além disso, destaca-se enquanto comportamento proativo, a preocupação com o bem-estar coletivo e um bom clima organizacional (LIZOTE, 2013). Entretanto, alguns aspectos organizacionais, estruturais,

culturais, podem interferir na proatividade dos gestores do setor público (URBAN; NKHUMISHE, 2019).

De modo resumido, Kim (2010, p. 787) a proatividade consiste na “disposição de ser agressivo para a implementação de ações em busca de mudanças e melhorias nas configurações organizacionais ineficientes, em vez de simplesmente responder a eventos à medida que eles ocorrem”. Sendo assim, a dimensão proatividade envolve a antecipação de mudanças, iniciativa na introdução de novas ideias e a criação e reconhecimento de oportunidades, e combina aspectos de busca e exploração de oportunidades, aliados à perseverança e determinação no alcance dos objetivos organizacionais (ARNOLD, 2019).

Tendo em vista as três dimensões principais do comportamento intraempreendedor no setor público, observa-se que este comportamento envolve aspectos relacionados à visão de futuro, autonomia, proatividade, assunção de riscos e tomada de decisão, na busca de ideias inovadoras e criativas para maximizar a produtividade e a efetividade das organizações públicas (DIEFENBACH, 2011). Esses comportamentos, na visão de Kearney e Meynhardt (2016), também estão associados a flexibilidade e a mudança na maneira de se enxergar os problemas públicos, antecipando-os e proporcionando agilidade e dinamicidade nas ações e atividades do setor público.

Além dos comportamentos já mencionados, com a mudança paradigmática na administração pública e a incorporação de elementos do NSP, como uma maior abertura a cooperação com os cidadãos na proposição de serviços e políticas públicas, autores como Boyett (1997), Costa (2021), Currie *et al.* (2008), Demircioglu e Chowdhury (2020), Morais *et al.* (2015) e Zerbinati e Souitaris (2005), estão associando a dimensão **Liderança** ao comportamento intraempreendedor no setor público, entendendo este comportamento como assessorio para o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Em estudo desenvolvido por Boyett (1997), identificou-se uma correlação positiva entre o empreendedorismo público e a liderança, visto que os empreendedores atuam com responsividade na coordenação e relacionamento com os *stakeholders*. Além disso, o intraempreendedor público precisa possuir características de um líder, sobretudo no processo de ampliação de metas, funções, mandatos e poder de suas organizações, além de habilidades na construção de coalizações políticas para a exploração de oportunidades em um ambiente de incertezas (COSTA, 2021; CURRIE *et al.*, 2008; ZERBINATI; SOUITARIS, 2005).

Demircioglu e Chowdhury (2020) identificaram comportamentos de liderança no setor público, orientados às três dimensões propostas por Yukl, Gordon e Taber (2002): liderança

orientada para tarefas; liderança orientada para o relacionamento; liderança orientada para a mudança. A liderança orientada para tarefas pressupõe reunir os conhecimentos e habilidades adequados para a realização das atividades, aliado a uma boa capacidade de comunicação, de modo que os servidores públicos estejam dispostos a oferecer soluções inovadoras na prestação de serviços aos cidadãos (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020).

Para Yukl, Gordon e Taber (2002), esse tipo de liderança se manifesta a partir de três aspectos comportamentais: planejar atividades de curto prazo; explicitar os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada uma; monitorar a operação e a performance. A liderança para tarefas pode contribuir para aumentar o conhecimento e a capacidade dos indivíduos em se tornarem empreendedores, além de fornecer uma direção estratégica para as organizações públicas (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020).

O segundo tipo de liderança, voltada ao relacionamento, almeja a criação de um ambiente que permita aos indivíduos se capacitarem e serem encorajados a desenvolver novas ideias para as organizações públicas (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020). Neste sentido, Yukl, Gordon e Taber (2002) apresentam que esse tipo de liderança envolve: oferecer suporte e encorajar os servidores; reconhecer ideias e contribuições; desenvolver habilidades e confiança; consultar a equipe para decidir; e empoderar para a solução de problemas. Dessa forma, envolve a capacitação, participação, satisfação no trabalho, motivação e melhor desempenho, na criação de um ambiente propício à ação empreendedora no setor público (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020).

Por fim, a liderança orientada para a mudança exige que os líderes sejam visionários, inovadores e que possam encorajar os demais atores a buscarem esses princípios em suas ações (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020). Para Yukl, Gordon e Taber (2002) esse tipo de liderança se caracteriza pelo: monitoramento o ambiente externo; proposição de estratégias inovadoras ou novas visões; estímulo ao pensamento inovador; e assunção de riscos para promover as mudanças necessárias. Diante disto, as organizações públicas precisam se adaptar às mudanças do ambiente, modificando os seus recursos e suas estratégias, sendo que os líderes precisam desenvolver uma capacidade de absorção nas organizações e auxiliar os indivíduos no desenvolvimento de soluções assertivas, para que eles possam ser os agentes de mudança dentro do setor público (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020).

Além das dimensões mencionadas, Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) ao analisarem o empreendedorismo interno no setor público, apontaram outras características e comportamentos importantes dos intraempreendedores, como o estabelecimento de metas,

planejamento e monitoramentos sistemáticos, persuasão e redes de contatos, independência e autoconfiança. Tais comportamentos, considerados nesta pesquisa também como assessórios, se aproximam aos evidenciados por McClelland (1973) e envolvem o comprometimento dos agentes públicos em buscar a mudança, envolvendo diferentes comportamentos que auxiliam nas atividades e rotinas organizacionais.

A dimensão **Comprometimento** está associada a análise do ambiente e busca de novas informações, utilizando-se de diferentes alternativas que demandam capacidade de gestão, eficiência e persistência na proposição de estratégias para a geração de valor público (BARTEL, 2010; EMMENDOERFER, 2019b; LIZOTE, 2013). Assim, o comprometimento junto à liderança, são comportamentos importantes para a materialização das três dimensões principais do comportamento intraempreendedor no setor público: inovação, assunção de riscos calculados e proatividade.

Neste sentido, o comportamento intraempreendedor no setor público está relacionado com diferentes características do comportamento empreendedor (CCE), que se complementam e formam cinco dimensões comportamentais, que se desmembram em categorias a serem analisadas no contexto dos laboratórios de inovação em governo na América do Sul, conforme apresentado abaixo:

**Quadro 6:** Dimensões e Categorias do Comportamento Intraempreendedor

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>	<b>Autores</b>
Inovatividade (INO)	Ideias e Resultados Inovadores (IR)	Currie <i>et al.</i> , 2008; Kearney e Meynhardt, 2016; Lizote, 2013; Lumpkin e Dess, 1996; Morris e Jones, 1999; Morris, Kurakto e Covin, 2008
	Mudanças em Tarefas (MT)	
	Tomada de Decisão Inovadora (TD)	
Assunção de Riscos Calculados (ARC)	Risco em Atividades (RA)	Currie <i>et al.</i> , 2008; Diefenbach, 2011; Kearney e Meynhardt, 2016; Kim, 2010; Lizote, 2013; Lumpkin e Dess, 1996; Morris e Jones, 1999
	Decisões Estratégicas (DE)	
	Postural Individual (PI)	
Proatividade (PRO)	Adaptação às Necessidades (AN)	Arnold, 2019; Currie <i>et al.</i> , 2008; Diefenbach, 2011; Kearney, Hisrich e Roche, 2009; Kim, 2010; Lizote, 2013; Urban e Nkhumishe, 2019
	Busca de Informações (BI)	
	Capacidade de Iniciativa (CI)	
	Bem-Estar Coletivo (BC)	
Liderança (LID)	Orientação para Tarefas (CT)	Boyett, 1997; Costa, 2021; Currie <i>et al.</i> , 2008; Demircioglu e Chowdhury, 2020; Morais <i>et al.</i> , 2015; Zerbini e Souitaris, 2005
	Orientação para Relacionamento (CR)	
	Orientação para Mudança (OM)	
Comprometimento (COM)	Persuasão (PE)	Bartel, 2010; Emmendoerfer, 2019b; Lizote, 2013; McClelland, 1973; Valadares, Emmendoerfer e Hashimoto, 2010
	Planejamento e Monitoramento (PM)	
	Autonomia (AU)	
	Eficiência (EF)	
	Variabilidade de Informações (VI)	
Persistência (PR)		

Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, o estímulo ao comportamento intraempreendedor depende de atitudes individuais e do interesse de gestores públicos, estando diretamente associados a construção de uma cultura voltada ao empreendedorismo e a inovação no setor público (EMMENDOERFER, 2019b). Sendo assim, acredita-se que os laboratórios de inovação de governos possam ser *locus* para que os intraempreendedores possam atuar e manifestar seus comportamentos, valendo-se da proatividade, assunção de riscos, liderança, autoconfiança, iniciativa, planejamento e formação de redes de contatos, para a proposição de soluções inovadoras que auxiliarão os governos nacionais e subnacionais na geração de valor público e na melhoria da eficiência organizacional (COSTA, 2021; DIEFENBACH, 2011).

### **2.2.3 Condicionantes e Barreiras ao Comportamento Intraempreendedor**

O estímulo ao comportamento intraempreendedor perpassa pela criação de uma cultura empreendedora para as organizações públicas, na qual deve promover a geração de ideias e inovações, bem como oferecer subsídios e autonomia para que os indivíduos intraempreendedores possam desenvolver novas soluções e gerar maior valor para os cidadãos (EMMENDOERFER, 2019b; MORAIS *et al.*, 2015; MORAIS *et al.*, 2020).

Uma cultura organizacional é definida como o conjunto de valores de uma organização, suas relações e sua hierarquia, que irão nortear o comportamento e atitudes dos indivíduos em suas ações e decisões (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Os governos dos países sul-americanos são caracterizados por uma cultura organizacional pautada em valores democráticos, mas permeados pelo controle burocrático, hierarquização e centralização, uma vez que envolve a utilização de recursos públicos e se busca atender às necessidades da sociedade. Estas características culturais do setor público, podem dificultar o comportamento intraempreendedor (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Dentre as barreiras identificadas ao comportamento intraempreendedor, Sadler (2000) pontua uma série de características, com destaque para: burocratização dos processos; autonomia gerencial limitada; multiplicidade e ambiguidade de metas e objetivos; sistemas de recompensas e punição distorcidos, o que dificulta a tomada de risco; política de pessoal restritiva, o que dificulta a liderança; falta de controle dos recursos; intromissão política na gestão; restrições orçamentárias; necessidade de consultar múltiplos atores para a tomada de decisão; tendência a aversão ao risco.

Além dos aspectos já mencionados, também são observados como entraves ao empreendedorismo público: a ausência de mercados econômicos e pressões para a redução de custos (BERNIER; HAFSI, 2007); alto nível de autoridade e centralização (CURRIE *et al.*, 2008; KEARNEY; HISRICH; ROCHE 2009; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015); falhas de comunicação (ALMEIDA, 2015; GOMES, 2017); grande influência de questões políticas complexas (BERNIER; HAFSI, 2007; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015); não orientação ao lucro e ganhos pessoais (CURRIE *et al.*, 2008); e os pressupostos de equidade, transparência, responsabilização, aliados a uma menor autonomia e flexibilidade (SILVA, 2017; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Para Gomes, Consoni e Lapolli (2015) é justamente o alto número de entraves ao comportamento intraempreendedor no setor público, que faz surgir a certeza da sua necessidade para a administração pública e o serviço público. Tal fato se reforça, com as transformações ocorridas no ambiente externo das organizações, através de problemas públicos cada vez mais abstrusos e maiores exigências de qualidade por parte dos cidadãos, impondo uma complexa condição de gestão para os administradores públicos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; KEARNEY; MORRIS, 2015).

Tendo em vista que o empreendedorismo e a inovação são alternativas eficientes para a melhoria da qualidade das organizações públicas, alguns fatores são pontuados por Sadler (2000, p. 33) como facilitadores ou promotores do comportamento intraempreendedor, sendo eles: tomada de decisão participativa ou descentralizada; especialização dos indivíduos para a tomada de decisão; tomada de decisão baseada em poucos dispositivos de integração; compartilhamento na definição de objetivos; não penalização para falhas em projetos de risco; autonomia organizacional; disponibilidade de recursos para a inovação; grupos de trabalho coesos; rotatividade moderada de pessoal; organizações menores e flexíveis. Além disso, fatores como o desenvolvimento de atividades formais e informais de aprendizagem; comunicação e transparência; diversificação na composição das equipes; responsabilidade pessoal; incentivo à tomada de decisão, e valorização das conquistas, também estão associados à facilitadores ao comportamento intraempreendedor nas organizações (GOMES, 2017).

Para León, Simmonds e Roman (2012), o incentivo a inovação e o empreendedorismo no setor público perpassa por mudanças internas, externas e políticas. Quanto às ações internas, voltadas aos recursos humanos, destacam-se educação e treinamento, incentivo e motivação pessoal, liderança e boa gestão, e disponibilidade de tempo para se dedicar aos recursos humanos. Já aspectos voltados à estrutura organizacional, melhorias em processos internos,

avaliação de desempenho e incentivo a uma cultura interna voltada à inovação, são considerados aspectos que potencializam o comportamento intraempreendedor.

No âmbito externo, os autores apontam a transferência de conhecimento entre os órgãos, premiações nacionais, cocriação e participação do usuário do serviço, colaboração entre público e privado, além de uma maior aproximação com as demandas cidadãs. Por fim, em relação aos aspectos políticos, destacam-se a disponibilização de fontes de financiamento e recursos financeiros, flexibilidade na atuação dos gestores, transformações em leis e regulamentos e apoio político e incentivo à mudança (LEÓN; SIMMONDS; ROMAN, 2012).

De modo geral, todos os aspectos apresentados se relacionam com a implementação de uma cultura intraempreendedora no setor público, que estaria diretamente associada à uma cultura da inovação e que poderia levar ao desenvolvimento organizacional, com melhor desempenho, rentabilidade e competitividade (BARUAH; WARD, 2014). O fortalecimento desta cultura, de acordo com Gomes (2017), envolve a valorização das práticas cotidianas e dos indivíduos intraempreendedores, de modo que sejam estimulados a buscar a mudança e orientados para o processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos e geração de valor para os cidadãos.

## 2.3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

### 2.3.1 Aspectos Conceituais e Históricos da Inovação no Setor Público

A inovação no setor público é um tema que ganhou destaque no cenário mundial e no Brasil, a partir do interesse de políticos e governantes na formação do Estado moderno, como uma alternativa para lidar com desafios socioeconômicos complexos no território nacional e nas relações externas com outros países (EMMERDOERFER, 2019b). Neste sentido, as organizações públicas passaram a se preocupar cada vez mais com o fomento a práticas inovadoras, em resposta as mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, em um mundo em rede, limitadas por maiores expectativas dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos menores (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

A inovação, de forma geral, é definida como a implementação de uma mudança significativa dentro de uma organização, na sua forma operar ou nos produtos que oferece (BLOCH, 2011). Para Schumpeter, a inovação é entendida como combinação entre matérias e forças produtivas para viabilizar novos produtos e o desenvolvimento econômico, sendo esse

processo de substituição de tecnologias chamado de “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1982). De modo sintético, para Baregheh *et al.* (2009, p. 1134) a inovação é um “processo de várias etapas através da qual as organizações transformam ideias em novos produtos, serviços ou processos, ou melhoram os já existentes, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado”.

A 4ª versão do Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apresenta que “uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação disso) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para potenciais usuários (produto) ou utilizado pela unidade (processo)” (OCDE/EUROSTAT, 2019, p. 60). Dessa forma, está diretamente relacionada com a mudança, seja na forma de um novo produto ou um novo processo para uma organização já estabelecida ou para os *stakeholders*.

Diversos autores não reconheciam a inovação no setor público, tendo em vista as suas características distintivas e peculiares em relação ao setor privado. Alguns aspectos, como a legalidade, a impessoalidade, a rigidez estrutural, financiamento das atividades governamentais por meio de tributos, mercado de trabalho rígido e fechado, cultura organizacional enraizada e de difícil mudança, além de questões orçamentárias e de execução, são características peculiares do setor público e que em um primeiro momento, podem ser empecilhos para o processo inovador (DANIEL, 2019; MICHAELIDIS, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2014).

No entanto, diversos estudos têm demonstrado que existe, sim, inovação no setor público e que os governos e as organizações públicas tem buscado desenvolver novas estratégias, sejam elas para a melhoria da eficiência organizacional ou para a melhoria na prestação de serviços públicos (BLOCH, 2011; COELHO, 2010; DJEALL; GALLOUJ; MILES, 2013; ISIDRO, 2018; KLUMB; HOFFMANN, 2016; EMMENDOERFER, 2019b; OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Diferentes países elaboraram modelos ou *frameworks* para orientar o processo de implementação de inovações nas organizações públicas, dentre eles se destacam: o projeto MEPIN – *Measuring Innovation in Public Sector in the Nordic Countries*; o projeto *Public Sector Innovation Index* (PSII), também conhecido como modelo NESTA na Inglaterra; o projeto APSII – *Australian Public Sector Innovation Indicators*; além dos modelos de inovação da Coreia do Sul, dos países da OCDE, dos Estados Unidos e do Chile (ISIDRO, 2018).

O projeto MEPIN objetivou fornecer um *framework* de mensuração para comparar internacionalmente dados sobre a inovação, de modo a compreender como as organizações

públicas inovam e desenvolver métricas para serem utilizadas na promoção e difusão da inovação no setor público. Este projeto contribuiu para a consolidação de diretrizes para a formulação de políticas públicas para a inovação, além de apresentar informações sobre a aprendizagem das administrações e dos governos em relação à implementação de novas alternativas para a gestão pública (ISIDRO, 2018).

O modelo NESTA, além de compreender o processo de inovação no setor público e oferecer direcionamentos para a formulação de políticas orientadas à inovação, trouxe novas orientações, sobretudo em relação ao controle, em que no ambiente interno a inovação pode ser controlada pela própria organização, gerando impactos sobre o seu desempenho. Enquanto no ambiente externo, constitui-se por aspectos fora do controle da organização, mas que são controlados pelos *stakeholders*, políticos e demais atores no setor público (ISIDRO, 2018). A partir desse modelo, observou-se a importância dos *stakeholders* no processo da inovação, demonstrando o seu caráter colaborativo.

Em consonância com o modelo NESTA, o projeto APSII também teve como objetivo principal fornecer dados e medidas sobre o desempenho e a capacidade de inovação das organizações públicas australianas, de modo a viabilizar o *benchmarking* das experiências australianas com outras realizadas pelas administrações públicas e governos pelo mundo, a partir dos aspectos propostos pelo modelo inglês (ISIDRO, 2018).

Já o modelo proposto pela Coreia do Sul, na concepção de Isidro (2018), tinha como premissas básicas tornar o governo mais eficiente, orientado para serviços, transparente, descentralizado e participativo, desenvolvendo a inovação a partir das pessoas e da cultura, sendo o desempenho orientado para mudanças e a integração dos sistemas de inovação. Aliado ao modelo sul-coreano, o modelo de inovação dos países da OCDE objetivou motivar e encorajar as pessoas para a inovação, propondo diversos tipos de recompensas para manter o engajamento constante dos servidores públicos. Dessa forma, acreditava-se que as práticas de gestão de pessoas poderiam contribuir para a criação de um ambiente de incentivo a inovação, através do trabalho em equipe, experimentação e tolerância ao erro (ISIDRO, 2018).

Por fim, os modelos dos Estados Unidos e do Chile, propuseram uma visão integrada do processo de inovação, procurando desenvolver uma cultura orientada para a inovação. A partir dos modelos, destacam-se a criação de ambientes para a inovação, como os Laboratórios de Inovação, sobretudo no Chile, para atuar no desenvolvimento de projetos inovadores a partir do conhecimento, da geração de ideias, de protótipos e testes, inspirados em pensamentos de *design* para os serviços públicos (ISIDRO, 2018).

A partir dos modelos apresentados, observa-se que o tema da inovação no setor público foi ganhando relevância, a partir de *frameworks* que partiram de países desenvolvidos e foram sendo adaptados e incorporados para outros contextos, sendo uma alternativa importante para as organizações públicas para lidar com incertezas e problemas. Dessa forma, com o avanço dos estudos da inovação no setor público, Kattel *et al.* (2013) apontam que essa teoria se encontra em momento autóctone, ou seja, em um estágio de maturidade teórica que têm se afastado das características do setor privado e da inovação schumpeteriana, orientada ao desenvolvimento econômico.

O reconhecimento de que é possível orientar as organizações públicas para o dinamismo e atingir os objetivos políticos e ambições profissionais de forma eficaz, tem reforçado a importância da inovação para as organizações públicas (TORFING, 2018). Além disso, para o autor a inovação, a inovação tem chegando ao topo da agenda do setor público, pois oferece uma alternativa inteligente e econômica para os cortes de gastos exacerbados em momentos de crises e restrições fiscais, além de ajudar a resolver os problemas complexos, que as soluções padrões falham em resolver e que acarretam no aumento de gastos públicos.

A inovação no setor público, enquanto resultado de ações do Estado para a melhoria e maior eficiência no seu propósito fundamental de prestar serviços à população, pode ser definida como a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega de serviços, que resultam na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos resultados (MULGAN; ALBURY, 2003). Para Osborne e Brown (2005) está relacionada com a inserção de novos elementos, na forma de um novo conhecimento, uma nova organização e/ou novas habilidades processuais, que envolve “a criação, desenvolvimento e implementação de ideias práticas que alcancem um benefício público” (MULGAN, 2014, p. 5).

As práticas inovadoras podem ser classificadas de diferentes formas. Quanto ao tipo, elas podem ocorrer na forma de processos administrativos, processos tecnológicos, produtos ou serviços, estratégias de governança, novos conceitos e visões, e em políticas públicas (BEKKERS; EDELENBOS; STEIJN, 2011; BLOCH, 2011; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; HARTLEY, 2005; ISIDRO, 2018; KOCH; HAUKNES, 2005; SAMPAIO; EMMENDOERFER, 2020; SANO, 2020), conforme apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7:** Tipologias de Inovação no Setor Público

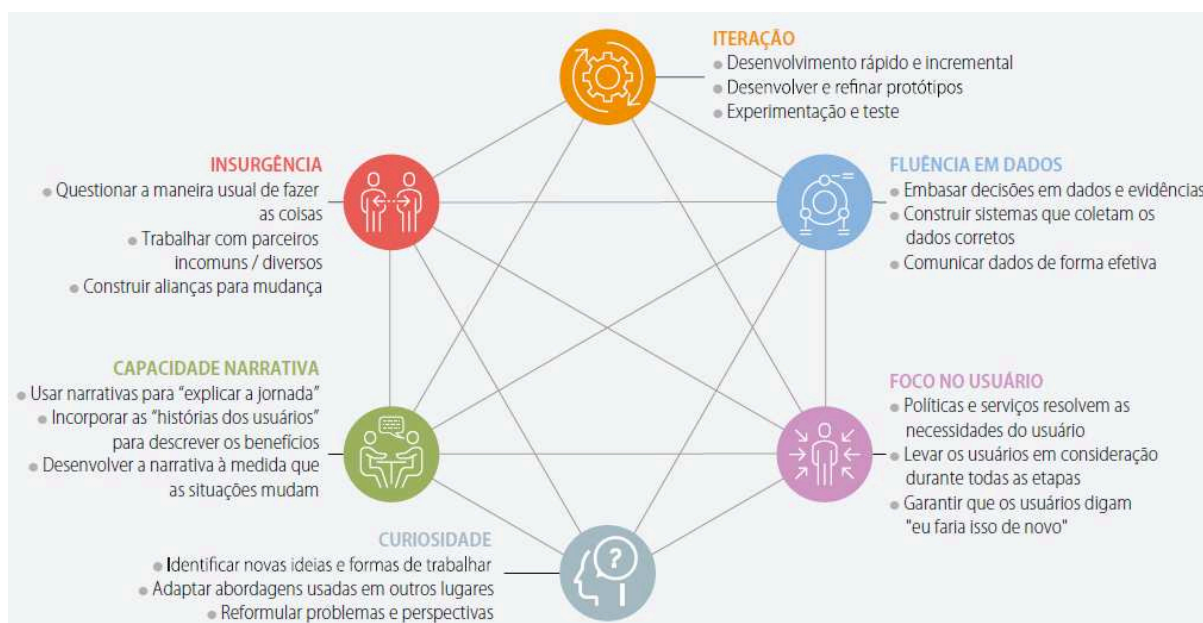
<b>TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>Tipo de Inovação</b>	<b>Descrição</b>
Processos Administrativos	Criação de novas formas organizacionais, assim como a introdução de novos métodos administrativos, de gestão e métodos de trabalho, significativamente diferentes em relação aos já existentes (BLOCH, 2011; ISIDRO, 2018).
Processos Tecnológicos	Criação de novas tecnologias para auxiliar na prestação de serviços aos usuários e cidadãos, e nas atividades governamentais (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; SAMPAIO; EMMENDOERFER, 2020).
Produtos ou Serviços	Introdução de um serviço ou produto novo ou significativamente melhorado, em comparação com os serviços e bens já existentes na organização, resultando em novas formas de acesso e entrega (BLOCH, 2011; EMMENDOERFER, 2019a).
Conceitual	Desenvolvimento de novos conceitos, novas visões de mundo, quadros de referência e novos paradigmas que questionam concepções prévias, e irão direcionar o processo de reformulação da natureza de problemas específicos e englobar as possíveis soluções para o contexto do setor público (BEKKERS EDELENBOS; STEIJN, 2011; ISIDRO, 2018).
Governança	Introdução de novas formas e processos de engajamento e relacionamento com os atores no processo de tomada de decisão. Pode ser interno ou externo à organização, no relacionamento com outros órgãos públicos, cidadãos, ONGs e o setor privado, para abordar problemas públicos específicos (HARTLEY, 2005; SANO, 2020).
Políticas Públicas	Mudanças nas políticas públicas, podendo ser resultante também de inovações conceituais (SANO, 2020).

Fonte: Adaptado a partir de Sano (2020).

Observa-se que existem diferentes tipos de inovação no setor público, tangenciando os mais variados aspectos das organizações públicas, desde uma perspectiva mais interna, através dos processos administrativos e tecnológicos e mudanças na ação dos servidores públicos, até uma perspectiva mais externa, em novos métodos de governança e entregas, como serviços e políticas públicas. Diante disso, a inovação deve ser institucionalizada e incorporada no dia a dia das organizações públicas, de modo que ao cooperarem com os cidadãos e demais organizações não governamentais (privadas e do terceiro setor), se construa um setor público mais eficiente, legítimo e reconhecido como tal, aumentando a credibilidade e a confiança da sociedade para com o Estado (ISIDRO, 2018). Além disso, o uso de recursos e tecnologias para o acompanhamento e atendimento das demandas locais, auxiliam no aumento da eficiência dos serviços públicos e na redução de custos (MULGAN; ALBURY, 2003).

Entendendo que a inovação deve estar institucionalizada no dia a dia das organizações públicas, tangenciando também comportamentos individuais e coletivos dos servidores públicos, a OCDE (2017) propôs um modelo de seis competências, consideradas fundamentais para se inovar no setor público, a saber: a) Iteração voltada ao desenvolvimento experimental de políticas e serviços; b) Alfabetização em dados, para melhorar o processo de tomada de decisão e comunicação dos resultados; c) Foco no Usuário para prestação de serviços e atendimento das necessidades dos cidadãos; d) Curiosidade para identificar novas ideias e

ferramentas de trabalho; e) *Storytelling* ou Capacidade de Narrativa para construir coalizações e suporte nas mudanças organizacionais; f) Insurgência para desafiar o *status quo* e trabalhar com parceiros incomuns. Para Montezano da Silva (2021), não se é necessário que o indivíduo tenha todas as competências, mas domine pelo menos algumas para contribuir com alguma etapa da inovação. A Figura 1 apresenta o modelo de competências proposto pela OCDE, traduzido para o português (OCDE, 2018, p. 3).



**Figura 1:** Modelo de Competências da OCDE para se inovar no Setor Público

Fonte: OCDE (2018, p. 3).

O desenvolvimento de competências se demonstra importante, visto que inovação no setor público está associada, principalmente, a ação de gestores públicos de médio escalão e servidores de áreas finalísticas, que são pessoas que estão em contato direto com as demandas da sociedade. Além disso, a inovação não se manifesta apenas como resposta a problemas específicos ou crises, mas atravessa as fronteiras organizacionais, estando atrelada mais ao reconhecimento e orgulho pelo trabalho feito, do que recompensas financeiras e materiais (BORINS, 2014; HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013).

O sucesso da inovação no setor público, na concepção de Borins (2006), envolve cinco aspectos: a) uso de uma abordagem sistêmica; b) uso de tecnologias da informação; c) melhorias de processo; d) envolvimento com organizações privadas e voluntários; e) empoderamento das comunidades, dos cidadãos e dos funcionários. A primeira dimensão compreende o processo de colaboração entre diferentes organizações do setor público na proposição de soluções para

os problemas públicos. De acordo com o Isidro (2018) a inovação deve ser considerada um valor público e deve ser compartilhada entre políticos, gestores e servidores públicos, de modo que haja engajamento dos mais diferentes órgãos na proposição de soluções para as demandas da sociedade.

O uso de tecnologias da informação tem trazido muitos benefícios para os governos, sobretudo em relação a adoção de novos processos de gestão que acarretam em melhorias na qualidade dos serviços públicos, nas políticas públicas, assim como nas próprias organizações públicas, como podem ser observados em estudos que abordam sobre os prêmios de inovação no Brasil (CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2017; COELHO, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2014). Além disso, conforme apresentado por Tõnurist, Kattel e Lember (2017), os governos tem buscado adotar e difundir tecnologias da informação e comunicação, explorando as possibilidades proporcionadas para as organizações, variando desde mecanismos de retroalimentação participativos até a utilização de *web analytics* e big datas.

A melhoria dos processos está associada a tornar o setor público mais eficiente na prestação de serviços, sobretudo pelo fato de muitos governos funcionarem com restrição fiscal e da necessidade constante do aumento da produtividade e da confiança dos cidadãos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). Por fim, o envolvimento de outras organizações e o empoderamento dos cidadãos no processo de inovação colaborativa e aberta no setor público, auxilia na resolução criativa dos problemas, envolvendo diferentes experiências, ideias e opiniões. Este fato gera um processo de aprendizagem constante, minimizando as assimetrias informacionais, ao envolver àqueles que vivenciam dia a dia os problemas públicos e estão aptos a proporem soluções para transformar a sua realidade (TORFING, 2018).

A inserção de novos atores para pensar soluções inovadores aos problemas públicos, está inerente ao discurso de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003). Tal processo almeja o desenvolvimento de capacidades, sendo uma estratégia de inovação focada na cooperação, em que as fronteiras organizacionais são dissolvidas e a ênfase se encontra no processo de construção de coalizações com atores externos, para resolver desafios de forma compartilhada (GRANDINETTI, 2018; TORFING, 2018).

No intuito de desenvolver um ambiente propício a inovação aberta e colaborativa, diferentes laboratórios de inovação têm sido criados em governos nacionais e subnacionais na América do Sul, para transformar os processos das tradicionais estruturas burocráticas ou para oferecer respostas assertivas aos problemas públicos complexos, através da atuação criativa dos

servidores públicos (ACEVEDO; DASSEN, 2016). Com o objetivo de compreender o que são os laboratórios de inovação e sua relação com o comportamento intraempreendedor, na próxima sessão buscar-se-á apresentar tais elementos.

### **2.3.2 Os Laboratórios de Inovação no Estímulo ao Comportamento Intraempreendedor no Setor Público**

A inovação no setor público tem ganhado novos capítulos, sobretudo a partir de ambientes dinâmicos que tem confrontado os problemas complexos da administração pública, como os laboratórios de inovação (ACEVEDO; DASSEN, 2016; EMMENDOERFER, 2020; SANO, 2020; SILVA-JUNIOR *et al.*, 2021a; TIMEUS; GASCÓ, 2018; TÖNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; WHICHER; CRICK, 2019). A implementação de laboratórios de inovação no setor público se configura um campo de estudo acadêmico e prático emergente e ainda incipiente de teorias e pesquisas (CRIADO; ROJAS-MARTÍN; SILVÁN, 2017; FEITOZA, 2018; GALHARDO, 2019).

Na visão de Tönurist, Kattel e Lember (2017), os laboratórios de inovação não são um assunto relativamente novo, uma vez que existiram movimentos semelhantes durante o processo de “reinvenção” do governo dos Estados Unidos, nos anos 1990. No cenário latino-americano e global, os laboratórios de inovação passaram a fazer parte das agendas políticas, sobretudo por serem considerados organizações dinâmicas e capazes de internalizar os riscos (ACEVEDO; DASSEN, 2016). Isto se deve ao fato de estarem inseridos em organizações tradicionais e burocráticas do setor público, no qual a mudança e alterações nas políticas implicam em riscos e dificuldades (FEITOZA, 2018).

Os laboratórios podem ter distintas possibilidades de configuração, uma vez que cada unidade possui peculiaridades e responde a um contexto específico. Eles podem variar em suas metodologias, arranjo institucional, equipe, tipos de projeto, nível de autonomia, além dos distintos elementos institucionais e organizacionais particulares de cada região, que influenciam na sua capacidade de atuação e no alcance dos resultados possíveis (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALIZE, 2018).

Essas diferentes configurações, acarretam também em diferentes denominações para tratar os laboratórios de inovação no setor público, podendo ser considerados um termo polissêmico e intercambiável (EMMENDOERFER; OLAVO; CARVALHO JUNIOR, 2019; FEITOZA, 2018). De acordo com McGann, Blomkamp e Lewis (2018) e Williamson (2015),

os laboratórios podem ser denominados como: a) Laboratório de inovação no setor público; b) Laboratório de inovação em governo; c) Laboratório de inovação social; d) Laboratório de inovação pública e social; e) Laboratório de mudança; f) Laboratório de política; g) Laboratório de *design*; h) Laboratório cidadão; i) Equipes de inovação.

Além disso, conforme apresentado por Feitoza (2018), pessoas e áreas de governos têm utilizado as palavras “laboratório” e “laboratórios de inovação” para se referir a ações pontuais, eventos únicos ou projetos de tempo limitado, como uma metodologia emergencial para atender a objetivos específicos. No caso da pesquisa atual, assim como para o autor, a ideia de laboratório de inovação perpassa por um ambiente dinâmico e institucionalizado, com atividades mais duradouras e permanentes.

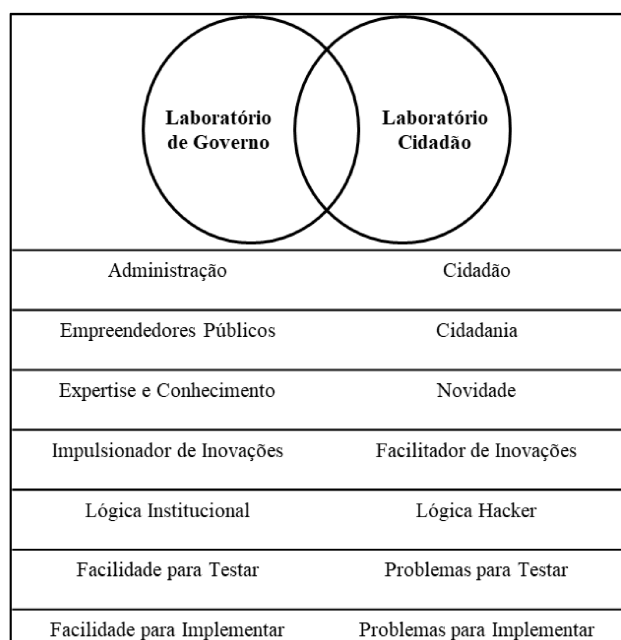
Os governos, de modo geral, têm recorrido aos laboratórios de inovação para abordar as deficiências que são identificadas na abordagem tradicional da política e no *design* dos serviços públicos (MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018). Além disso, diferentes tendências políticas, como demandas complexas dos cidadãos, o crescente interesse em políticas baseadas em evidências e a busca por ações mais transparentes e responsivas dos servidores públicos, têm fomentado o crescimento de espaços de inovação e experimentação (EMMENDOERFER, 2020).

Ao observar as características contextuais do setor público, Tönurist, Kattel e Lember (2017) identificaram seis razões pelas quais os laboratórios de inovação podem ser criados: complexidade do ambiente externo; tecnologia; concorrência entre estruturas clássicas e novas; emulação; consolidação de expertise e de aprendizado. Estas razões estão envoltas no discurso de promoção da inovação e do empreendedorismo no setor público, visto que os conceitos se demonstram complementares (EMMENDOERFER, 2019b).

De modo geral, os laboratórios de inovação em governo são definidos como “ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação na resolução de problemas” (SANO, 2020, p. 18). Neste sentido, os laboratórios enquanto espaços separados, mas adjacentes ao restante das organizações são vistos pelos governos como uma forma de introduzir a capacidade de inovação e minimizar determinadas barreiras, sem interromper a estrutura burocrática tradicional, (KARO; KATTEL, 2016).

Para Rodríguez e Grandinetti (2018) no contexto latino-americano dois tipos de laboratórios de inovação se destacam, os laboratórios de governo e os laboratórios cidadãos (Figura 2). Os laboratórios de governo possuem uma orientação mais interna, voltada aos

processos e serviços prestados pelas organizações públicas, funcionando como um motor para a inovação através dos conhecimentos e expertises dos funcionários públicos. Já os laboratórios cidadãos agem sob uma perspectiva mais externa, em que as organizações e os servidores públicos atuam como facilitadores do processo de desenvolvimento de soluções inovadoras, oferecendo instâncias de teste e aplicação de soluções experimentais. Neste sentido, os laboratórios cidadãos buscam atuar em inovações sociais, orientadas ao princípio da coprodução, na qual os cidadãos desenvolvem experimentos e protótipos voltados para o incremento da cidadania, gerando soluções para diferentes problemas e desafios sociais (ARAÚJO; PENTEADO; SANTOS, 2021).



**Figura 2:** Características dos Laboratórios de Governo e Laboratórios Cidadãos

Fonte: Adaptado a partir de Rojas-Martín e Stan (2018) *apud* Rodríguez e Grandinetti (2018)

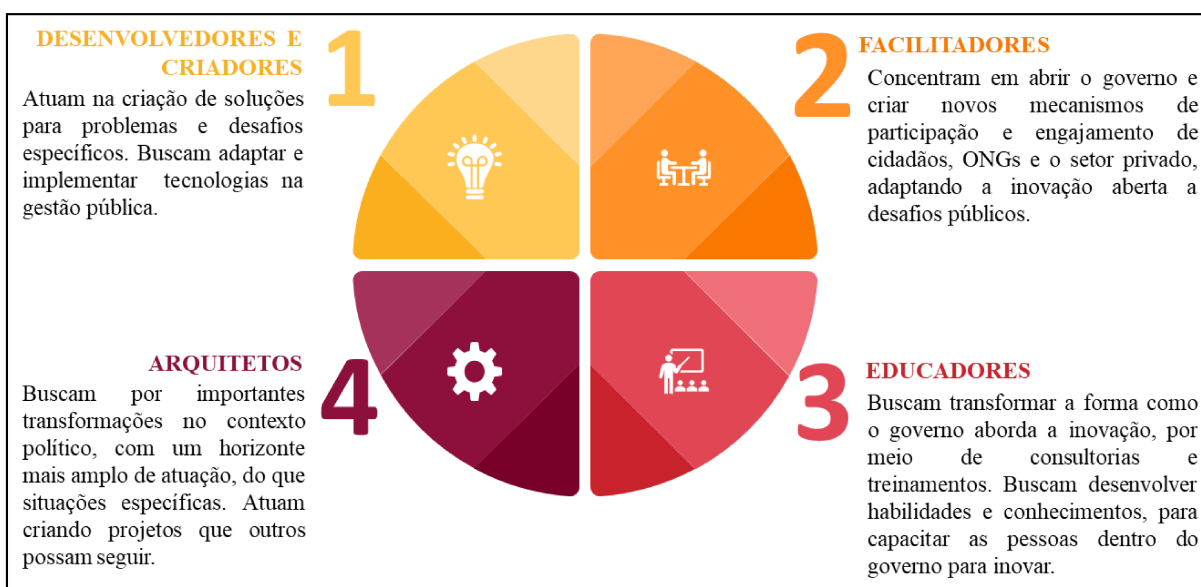
Embora sejam classificados sob enfoques diferentes, Rojas-Martín e Stan (2018) *apud* Rodríguez e Grandinetti (2018) apontam que a inovação cidadã e inovação governamental não necessariamente são ideias excludentes, e que um laboratório de inovação para ser eficiente e obter resultados ótimos deve saber funcionar sob ambos os enfoques. Neste sentido, acredita-se ser mais pertinente, enquanto definições para os laboratórios de inovação em governo, classifica-los como organizacionais ou cidadãos.

Para tanto, os laboratórios organizacionais podem ser definidos como ambientes de experimentação no governo, voltados à introdução de novas alternativas na gestão, melhoria de serviços e políticas públicas, provocando mudanças comportamentais individuais e coletivas

(PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014). Enquanto os laboratórios cidadãos, são considerados “espaços com ênfase experimental que propõem novas formas de participação e que através do trabalho colaborativo, integram e promovem projetos e iniciativas dos cidadãos na busca de soluções inovadoras” (CANZANI *et al.*, 2019, p. 121).

Na concepção de Acevedo e Dassen (2016), em pesquisa financiada pela Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), os laboratórios de inovação em governo (organizacionais e/ou cidadãos) possuem sete objetivos principais: a) fomentar um ambiente inovador na administração pública; b) desenvolver inovações específicas; c) introduzir tecnologias na administração pública; d) modernizar os processos da administração pública; e) criar novos mecanismos de participação cidadã; f) introduzir novos métodos de comunicação na administração pública; g) abrir os dados da administração pública. A partir destes objetivos, verifica-se a necessidade de transformar e modernizar o setor público, em face das transformações tecnológicas, culturais, econômicas e políticas no ambiente contemporâneo, modificando a maneira de o governo operar (MANZINI; STASZOWSKI, 2013).

Além da classificação quanto a sua dimensão institucional, os laboratórios de inovação em governo podem ser classificados quanto aos seus objetivos (Figura 3). De acordo com Acevedo e Dassen (2016), Puttick, Baeck e Colligan (2014) e Sano (2020), esses laboratórios podem ser: 1) Desenvolvedores e Criadores de Inovação; 2) Facilitadores; 3) Educadores; 4) Arquitetos.



**Figura 3:** Tipos de Laboratórios de Inovação quanto aos Objetivos

Fonte: Elaboração própria, com base em Puttick, Baeck e Colligan (2014, p. 6).

Observa-se que os laboratórios de inovação podem atuar na criação e desenvolvimento de soluções inovadoras para o setor público, incitando a criatividade dos servidores públicos para a proposição de projetos que envolvam aspectos tecnológicos ou não, e para lidar com os desafios complexos que permeiam o âmbito público. Além disso, os laboratórios podem atuar no engajamento e orientação de atores privados e dos cidadãos na construção coletiva de ideias que poderão ser desenvolvidas e implementadas pelas organizações públicas. A cooperação e a formação de redes de contato fazem dos laboratórios importantes mecanismos de participação social e governança (FERREIRA; BOTERO, 2020; UNCETA; BARANDIARAN; LAKIDAIN, 2021).

Dentre os objetivos dos laboratórios de inovação, destaca-se ainda o papel de educadores, em que procuram modificar as formas de se pensar e fazer serviços e políticas públicas, tendo em vista que as estruturas burocráticas não são consideradas eficientes para lidar com as transformações do ambiente complexo. Estes laboratórios têm buscado desenvolver novas mentalidades e capacidades nos servidores públicos, sobretudo a partir do uso de técnicas orientadas ao design de políticas públicas, como o *design thinking* e o *design etnográfico*, além de metodologias ágeis e o uso de ciências comportamentais e de dados, para uma compreensão mais ampla do contexto em que se inserem e responder com rapidez e dinamismo às transformações do ambiente (ACEVEDO; DASSEN, 2016; CRIADO *et al.*, 2021; LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020).

Por fim, os laboratórios podem ser arquitetos, atuando em um horizonte temporal mais amplo e sob diferentes enfoques, não se restringindo apenas a uma determinada área ou campo de atuação, como saúde, educação, mobilidade urbana, gestão, entre outros. Os arquitetos procuram também oferecer diferentes perspectivas e abordagens de inovação, através de espaços de *coworking*, *hackatons*, maratonas *hacker*, residência em tecnologia da inovação, além de oferecerem mentoria e consultoria para outros laboratórios iniciantes (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014; SANO, 2020; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Dadas as suas características e objetivos, os laboratórios de inovação se posicionam como “espaços de fronteira”, em que a experimentação e o erro em baixa escala permitem que as organizações públicas desenvolvam novos aprendizados, construindo soluções colaborativas para problemas públicos. Dessa forma, procuram validar boas ideias e descartar ideias ruins antes de serem aplicadas e disseminadas, tornando o processo mais eficaz e legitimando a intervenção governamental em cenários complexos (LONG, 2020).

Para Acevedo e Dassen (2016), esses espaços possuem membros que fazem parte de diferentes setores e procuram propor soluções para os problemas. A composição das equipes (*i-teams*) se dá a partir de líderes políticos, com a expectativa de superar as barreiras da inovação no setor público, a rigidez normativa, a falta de cultura orientada à experimentação e mudanças, além de orçamentos pouco flexíveis (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014).

Os membros das equipes, de acordo com Feitoza (2018), são pesquisadores heterogêneos, *designers* e agentes de mudança, com o interesse mútuo de identificar e analisar os problemas complexos que permeiam o âmbito público, sob diferentes ângulos. Além disso, atuam no desenvolvimento, teste e melhoria dos protótipos de soluções, visando a sua inserção e aplicação nas organizações públicas (SILVA JUNIOR, 2019). Dada as características heterogêneas das equipes, existe a junção de diferentes competências individuais e/ou coletivas, orientadas para o propósito de inovação aberta, na qual os laboratórios de inovação em governos atuam, além de demonstrar a existência de uma interrelação entre o conhecimento interno e externo, no desenvolvimento de competências organizacionais (SILVA-JUNIOR *et al.*, 2021a).

A partir das características dos indivíduos que atuam na proposição de ideias e soluções inovadoras para os problemas públicos, acredita-se que a criação de espaços como os laboratórios de inovação, sobretudo em governos, tem disseminado e incentivado o comportamento intraempreendedor e a formação de uma cultura inovadora na administração pública (EMMENDOERFER, 2019b; OLAVO, 2020; ROSENOW-GEHARD, 2020; SCHRÖER, 2016; SCHUURMAN; TÖNURIST, 2017).

Para Rosenow-Gehard (2020) os métodos utilizados pelos laboratórios de inovação e a atuação em rede, oferecem oportunidades de aprendizagem empreendedora formais e informais, uma vez que a resolução criativa para os problemas envolve assumir riscos e ser proativo, na busca pela implementação de novos produtos, serviços ou processos. Esses espaços públicos são imaginados para capacitar cidadãos, funcionários e empreendedores públicos em valores, habilidades e técnicas de inovação, permitindo o fortalecimento de suas capacidades empreendedores e de autogestão (ACEVEDO; DASSEN, 2016; OSORIO *et al.*, 2020)

Além disso, o processo de desenvolvimento de soluções inovadoras envolve uma alto-renovação, a partir de reformulação de estratégias, reorganização e mudança organizacional, características essas, relacionadas à atuação dos intraempreendedores (SCHRÖER, 2016). Para o autor, os intraempreendedores são pessoas orientadas aos objetivos organizacionais, buscando novas soluções a partir de um conjunto particular de traços (motivação, persistência, dispostos

a correr riscos) e competências (habilidades, abertura para novas ideias e perspicácia na atuação).

Ademais, Schuurman e Tõnunist (2017) destacam que os debates sobre como organizar na inovação no setor público, perpassa reconhecer a importância dos empreendedores do setor público, redes de cruzamento de fronteiras, empoderamento dos cidadãos e políticas experimentais, questões essas que as burocracias tradicionais não estão bem equipadas para lidar, reforçando a necessidade dos laboratórios de inovação em governos.

Diante do que foi exposto, observa-se que os laboratórios de inovação em governo estimulam transformações importantes no setor público, podendo adquirir diferentes configurações, como desenvolvedores e criadores de inovação, educadores, facilitadores e/ou arquitetos. Além disso, podem adotar uma configuração mais direcionada a aspectos organizacionais e de gestão, cocriando e experimentando projetos com os cidadãos, ou uma configuração cidadã, incentivando e facilitando propostas da sociedade para os problemas públicos vivenciados. Neste sentido, a partir de um desenrolar prático e experimental da inovação, podem servir como ambientes de aprendizagem e manifestação de comportamentos intraempreendedores e disseminá-los para outros contextos dentro do setor público.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO

Tendo em vista o objetivo geral que norteia a presente pesquisa, de analisar se os laboratórios de inovação em governo têm promovido ou não o comportamento intraempreendedor no setor público e se contribuem ou não para superar as barreiras deste comportamento, utilizou-se de uma abordagem predominantemente qualitativa, mas com um dos objetivos específicos envolvendo uma abordagem quantitativa.

A pesquisa qualitativa, na concepção de Denzin e Lincoln (2006), é uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que os pesquisadores estudam os fenômenos nos cenários naturais e buscam compreendê-los, a partir dos significados que os indivíduos a eles conferem. A escolha do método se dá, por envolver a análise de fatores subjetivos dos indivíduos e das organizações, carecendo de uma maior aproximação do pesquisador com o seu objeto de estudo. Além disso, caracteriza-se pela utilização de uma abordagem indutiva, sendo o conhecimento construído a partir de observações no campo de estudo.

Já a pesquisa quantitativa, baseada no paradigma positivista, busca analisar as relações entre variáveis para a compreensão de um determinado fenômeno, valendo-se de instrumentos matemáticos e estatísticos. O método permite ainda, a verificação e mensuração de opiniões, hábitos e atitudes, por meio de uma amostragem, favorecendo a generalização dos resultados e a identificação de características semelhantes em diferentes contextos (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador registra e descreve os fatos observados, sem interferir neles, evidenciando as características de determinada população ou fenômeno, assumindo uma forma de levantamento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Já a pesquisa exploratória, para os autores, tem a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, facilitando a delimitação do tema. Além disso, objetiva descobrir um novo enfoque para um determinado assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos, do tipo exploratório e holístico. Neste tipo de estudo, cada caso deve ser selecionado de forma individual e buscase identificar características semelhantes e/ou contrastantes, entendendo os casos como parte integrante de um sistema (YIN, 2015). Segundo o mesmo autor, o estudo de caso é

recomendado para situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos, inseridos no seu contexto real.

No intuito de atingir aos três objetivos específicos da pesquisa, utilizou-se quatro procedimentos de coleta de dados: documental<sup>4</sup>; bibliográfico<sup>5</sup>; questionários estruturados online, com questões abertas e fechadas<sup>6</sup>; entrevistas exploratórias<sup>7</sup>. Para identificação dos participantes da pesquisa, membros dos laboratórios de inovação em governo, utilizou-se a técnica de *snowball*<sup>8</sup>, sendo que a busca pelos contatos ocorreu através das redes sociais e sites institucionais dos laboratórios identificados.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011, p. 15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Dessa forma, espera-se com esta técnica compreender os aspectos discursivos apresentados nos questionários aplicados aos participantes da pesquisa e nos documentos e fontes bibliográficas analisadas. Para a operacionalização da análise utilizou-se as três fases propostas por Bardin (2011), sendo elas: a) pré-análise (definição dos materiais e procedimentos a serem realizados); b) exploração do material (aplicação dos procedimentos escolhidos na pré-análise); c) tratamento dos resultados e interpretação (tratamento dos dados obtidos e construção de inferências).

No intuito de atender ao objetivo geral proposto pela pesquisa, foram definidos três objetivos específicos, cujo detalhamento e técnicas de coleta e análise de dados aplicadas a cada um deles são evidenciadas no Quadro 8:

---

<sup>4</sup> A pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos, que permitem reconstruir passados distantes ou testemunhar descrições de um passado recente, de forma particular (CELLARD, 2008).

<sup>5</sup> A pesquisa bibliográfica busca criar um quadro de referência, teórico conceitual, através da análise e interpretação de informações e dados secundários, oferecendo ao pesquisador fundamentos teóricos e metodológicos para que a reprodução do conhecimento aconteça (LAZARONI, 2016).

<sup>6</sup> O questionário estruturado é um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 100). As perguntas fechadas permitem ao participante da pesquisa responder com base em categorias pré-estabelecidas, enquanto as perguntas abertas permitem descrever com maiores detalhes um determinado assunto.

<sup>7</sup> Entrevistas exploratórias auxiliam no revelar de determinados aspectos do fenômeno estudado, dos quais o investigador não teria acesso, complementando elementos essenciais e auxiliando a construir a problemática da investigação (ALMEIDA, 2008).

<sup>8</sup> A técnica metodológica *snowball* pode ser definida como: “uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto.” (BALDIN; MUNHOZ, 2011, p. 332).

**Quadro 8:** Procedimentos Metodológicos por Objetivo Específico

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>
<p align="center"><b>OE1</b></p> <p>Mapear e caracterizar os laboratórios de inovação em governo na América do Sul</p>	<p>Analisar se os laboratórios de inovação têm promovido o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento.</p> <p><b>Técnica de Coleta de Dados 1</b> – Pesquisa Documental: Documentos oficiais (leis e decretos de institucionalização), notícias publicadas nas páginas institucionais dos laboratórios ou órgãos vinculados, publicações nas redes sociais dos laboratórios.</p> <p><b>Técnica de Coleta de Dados 2</b> – Pesquisa Bibliográfica: Livros produzidos pelos próprios laboratórios ou órgãos institucionais vinculados, artigos científicos que remetiam às evidências, estudos de viabilidade e mapeamentos já produzidos sobre os laboratórios.</p> <p><b>Técnica de Coleta de Dados 3</b> – Questionário Estruturado: Parte 2 do questionário principal, na qual foram apresentados questionamentos relacionados a atuação dos membros, institucionalização dos laboratórios e caracterizações quanto às atividades desenvolvidas.</p> <p><b>Técnica de Análise de Dados</b> – Análise de Conteúdo.</p>
<p align="center"><b>OE2</b></p> <p>Compreender a manifestação do comportamento intraempreendedor em laboratórios, com a proposição de um indicador</p>	<p><b>Técnica de Coleta de Dados 1</b> – Pesquisa Bibliográfica: Livros produzidos pelos próprios laboratórios ou órgãos institucionais vinculados e artigos científicos, que remetiam a comportamentos intraempreendedores.</p> <p><b>Técnica de Coleta de Dados 2</b> – Questionário Estruturado: Parte 3 do questionário principal e parte 2 do questionário secundário, em que foram apresentados comportamentos intraempreendedores, divididos em cinco dimensões (Inovatividade, Assunção de Riscos Calculados, Proatividade, Liderança e Comprometimento), objetivando compreender a sua manifestação.</p> <p><b>Técnica de Análise de Dados</b> – Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP).</p>
<p align="center"><b>OE3</b></p> <p>Discutir as potencialidades dos laboratórios na minimização de barreiras ao comportamento intraempreendedor no setor público</p>	<p><b>Técnica de Coleta de Dados 1</b> – Pesquisa Documental: Notícias publicadas nas páginas institucionais dos laboratórios ou órgãos vinculados, publicações nas redes sociais dos laboratórios.</p> <p><b>Técnica de Coleta de Dados 2</b> – Pesquisa Bibliográfica: Livros produzidos pelos próprios laboratórios ou órgãos institucionais vinculados e artigos científicos, que remetiam à evidências de potencialidades e o papel dos laboratórios nas barreiras ao comportamento intraempreendedor.</p> <p><b>Técnica de Coleta de Dados 3</b> – Questionário Estruturado: Partes 2 e 3 do instrumento principal, na qual foram apresentados questionamentos relacionados à contribuição dos laboratórios em superar barreiras relacionadas ao comportamento intraempreendedor no setor público. Também foram coletadas informações relacionadas às potencialidades do comportamento intraempreendedor e os desafios e oportunidades advindos da pandemia COVID-19.</p> <p><b>Técnica de Análise de Dados</b> – Análise de Conteúdo.</p>

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E AMOSTRA DE PARTICIPANTES DA PESQUISA

A definição das unidades de análise se deu a partir do mapeamento dos laboratórios de inovação em governo<sup>9</sup> na América do Sul, a ser apresentado com maior detalhamento no quarto capítulo desta pesquisa. A partir do levantamento de informações documentais e bibliográficas foram identificados um total de 34 laboratórios no contexto sul-americano. Após a identificação dos laboratórios, foram realizados contatos com todos eles no intuito de verificar se ainda estavam atuando e a possibilidade de participarem da pesquisa.

Após os contatos e informações complementares identificadas em sites institucionais, verificou-se que do total identificado, 24 laboratórios estavam atuantes durante a realização da pesquisa. Deste número, 19 laboratórios que responderam ao contato, se disponibilizando em participar da pesquisa, sendo este o número de unidades de análise que representam quase 80% dos laboratórios em governo atuantes na América do Sul.

Em relação aos participantes da pesquisa, não foi possível identificar a população amostral de servidores públicos que atuam nos laboratórios, haja a vista a não disponibilização dessas informações por parte das organizações. No entanto, a literatura demonstra que as equipes costumam ser pequenas, a depender do investimento e apoio das organizações públicas (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). Dada a indefinição da população amostral, a amostra desta pesquisa se caracteriza como não-probabilística e intencional, sendo composta por um total de 40 participantes da pesquisa (Quadro 9).

No intuito de obedecer aos critérios previstos pelo Comitê de Ética, em consonância com a Norma Operacional CNS nº 01/2013, item 3.3, “i”, os participantes foram nomeados através de códigos, com a sigla PP (Participante da Pesquisa). A numeração que segue a sigla dos PP (exemplo: PP1 – PP2 etc.).

**Quadro 9:** Codificação dos Participantes da Pesquisa

ETAPA 1			
Participante da Pesquisa	Código	País	Laboratório de Inovação
Participante da Pesquisa 1	PP1	Brasil	(011).Lab - Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo
Participante da Pesquisa 2	PP2	Brasil	LA-BORA!gov – Laboratório de Gestão Inovadora da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia

<sup>9</sup> Para fins desta pesquisa e discussão dos resultados, foram considerados como laboratórios de inovação em governo aqueles vinculados ao poder executivo (secretarias e órgãos) e a administração pública direta, em nível local, regional e/ou nacional. Não foram considerados os laboratórios vinculados ao poder legislativo, judiciário e a administração indireta.

Participante da Pesquisa 3	PP3	Argentina	LabBahia - Laboratorio de Gobierno para la Participación Ciudadana y la Innovación Democrática
Participante da Pesquisa 4	PP4	Uruguai	MvdLab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo
Participante da Pesquisa 5	PP5		
Participante da Pesquisa 6	PP6	Brasil	GNova - Laboratório de Inovação do Governo Federal brasileiro
Participante da Pesquisa 7	PP7		
Participante da Pesquisa 8	PP8	Brasil	Lab.MG – Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais
Participante da Pesquisa 9	PP9		
Participante da Pesquisa 10	PP10		
Participante da Pesquisa 11	PP11		
Participante da Pesquisa 12	PP12	Brasil	LAB.ges – Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Espírito Santo
Participante da Pesquisa 13	PP13	Chile	Laboratorio de Gobierno – Laboratorio de Gobierno del Estado de Chile
Participante da Pesquisa 14	PP14	Argentina	NQNLab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Neuquén
Participante da Pesquisa 15	PP15	Brasil	LineGov – Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo
Participante da Pesquisa 16	PP16	Brasil	CEMICAP – Centro de Inovação e Capacitação Municipal de Arcos
Participante da Pesquisa 17	PP17	Colômbia	LabTeusaquillo – Laboratorio de Innovación de Teusaquillo
Participante da Pesquisa 18	PP18	Brasil	LABNit – Laboratório de Inovação da Prefeitura de Niterói
Participante da Pesquisa 19	PP19	Colômbia	EiP – Equipo de Innovación Pública de Colombia
Participante da Pesquisa 20	PP20	Brasil	Nidus – Laboratório de Inovação do Governo de Santa Catarina
Participante da Pesquisa 21	PP21	Colômbia	iBO – Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá
Participante da Pesquisa 22	PP22	Brasil	Íris – Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará
Participante da Pesquisa 23	PP23	Colômbia	SubaLab – Laboratorio de Innovación de la localidad de Suba
<b>ETAPA 2</b>			
<b>Participante da Pesquisa</b>	<b>Código</b>	<b>País</b>	<b>Laboratório de Inovação</b>
Participante da Pesquisa 24	PP24	Brasil	(011).Lab - Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo
Participante da Pesquisa 25	PP25	Brasil	PequiLab – Laboratório de Inovação em Governo de Goiás
Participante da Pesquisa 26	PP26		
Participante da Pesquisa 27	PP27	Chile	Laboratorio de Gobierno – Laboratorio de Gobierno del Estado de Chile
Participante da Pesquisa 28	PP28		
Participante da Pesquisa 29	PP29		
Participante da Pesquisa 30	PP30	Brasil	LAB.ges – Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Espírito Santo
Participante da Pesquisa 31	PP31		
Participante da Pesquisa 32	PP32		
Participante da Pesquisa 33	PP33		
Participante da Pesquisa 34	PP34	Colômbia	iBO - Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá
Participante da Pesquisa 35	PP35	Brasil	LA-BORA!gov – Laboratório de Gestão Inovadora da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia
Participante da Pesquisa 36	PP36	Brasil	GNova - Laboratório de Inovação do Governo Federal brasileiro
Participante da Pesquisa 37	PP37		
Participante da Pesquisa 38	PP38		
Participante da Pesquisa 39	PP39	Colômbia	EiP- Equipo de Innovación Pública de Colombia
Participante da Pesquisa 40	PP40	Brasil	ÍrisLab – Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados ocorreu em quatro momentos distintos, envolvendo dados primários e secundários, a partir de fontes documentais e bibliográficas, dois modelos de questionário estruturado, compostos por questões abertas e fechadas, além de entrevistas exploratórias com representantes de quatro laboratórios identificados pela pesquisa.

A pesquisa documental e bibliográfica foi desenvolvida a partir de documentos de acesso público (livros, artigos científicos, regimentos, legislações, decretos, etc.)<sup>10</sup>, coletados nos sítios institucionais dos laboratórios, nas redes sociais oficiais (*Facebook, Instagram, Twitter ou LinkedIn*) e em base de dados científicos como *Google Scholar*, que permitissem atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa (OE1) de mapear e caracterizar os laboratórios de inovação em governo na América do Sul.

Além disso, foram utilizadas três bases de dados sobre laboratórios e práticas de inovação no setor público. A primeira delas é o projeto *Innovación Ciudadana* (<https://www.innovacionciudadana.org/en/>), promovido pela Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB) com o objetivo de fomentar a inovação cidadã e impulsionar a transformação social, a governabilidade democrática e o desenvolvimento social, cultural e econômico, nos países ibero-americanos (INNOVACIÓN CIUDADANA, 2021a). A segunda base utilizada foi a Associação *Apolitical* (<https://apolitical.co/government-innovation-lab-directory/>), que é uma organização sem fins lucrativos e tem o objetivo de tornar os governos no mundo mais eficientes, através da liderança política (APOLITICAL, 2021). A associação disponibiliza um levantamento dos laboratórios de inovação em governo no mundo.

Utilizou-se ainda, como fonte de dados, a base *Latinno* (<https://www.latinno.net/es/>) considerada a primeira base de dados completa e sistemática sobre novas formas de participação cidadã e inovação democrática, desenvolvidas na América Latina (LATTINO, 2021). Por fim, foram realizadas buscas em trabalhos bibliográficos anteriores que buscaram mapear as evidências de laboratórios de inovação no setor público na América Latina e no mundo. Essa busca foi feita no intuito de reunir novas informações, não disponíveis nas bases consultadas, e validar algumas evidências identificadas.

No Quadro 10 são apresentados os principais trabalhos consultados e os respectivos autores:

---

<sup>10</sup> A lista completa das bibliografias e documentos analisados pela pesquisa está disponibilizada no Apêndice E.

**Quadro 10:** Mapeamentos dos Laboratórios de Inovação Anteriores à Pesquisa

TÍTULO	AUTORES	ANO
Laboratorios de innovación pública en América Latina y el Caribe: desde una perspectiva comparada	Victoria Alsina Valeria Gomez Beth Simone Noveck	2020
Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais	Hironobu Sano	2020
Laboratorios de innovación de ciudad: el reto de innovar al interior de los gobiernos locales	Santiago Amador Villaneda Cristiane Gil Venegas	2020
Laboratórios de inovação: o papel do design no planejamento e na gestão de cidades	Geraldo Pougy	2019
Laboratorios de gobierno para la innovación pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas	Exequiel Rodríguez Rita Grandinetti	2018

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da pesquisa documental e bibliográfica, que permitiram identificar e caracterizar os laboratórios de inovação governamentais na América do Sul, utilizou-se da interposição de dois tipos de questionários estruturados online para obtenção de dados relevantes à pesquisa. A opção pelos questionários estruturados, ocorreu pelas dificuldades vivenciadas no processo de coleta de dados, oriundas do teletrabalho imposto pela pandemia COVID-19 e para minimizar os vieses relacionados às diferenças entre a língua portuguesa e a espanhola, tendo em vista que a amostra dos participantes é composta por indivíduos de outros países sul-americanos.

Neste sentido, foram elaborados dois questionários (principal e secundário), enquanto principais Instrumentos de Coleta de Dados (ICD). Estes foram organizados e aplicados por meio da plataforma *Google Forms*, com versões em português e espanhol. As formas de contato e envio do questionário aos participantes da pesquisa se deu pelas redes sociais *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, *Instagram* e *WhatsApp*, e por meio dos e-mails institucionais dos laboratórios e/ou pessoais dos membros das equipes, disponibilizados pelos próprios participantes da pesquisa ou identificados nos sítios institucionais, entre os meses de março e dezembro de 2021.

Quanto a estrutura, o questionário principal foi dividido em quatro partes, sendo composto por 41 questões abertas e fechadas<sup>11</sup>. Na primeira foram apresentadas informações gerais da pesquisa (objetivo geral, tempo de preenchimento, contatos), as orientações presentes nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)<sup>12</sup> e a autorização da pesquisa. A segunda parte foi composta por perguntas que versam sobre a atuação (cargo, funções e atividades desenvolvidas) dos participantes da pesquisa e a caracterização dos laboratórios. Na terceira

<sup>11</sup> Maiores detalhes nos APÊNDICES A e B.

<sup>12</sup> Informações sobre os TCLEs nos APÊNDICES F, G, H e I.

parte foram apresentados elementos sobre o comportamento intraempreendedor. Por fim, na quarta parte buscou-se identificar os dados sociodemográficos dos participantes. A aplicação do questionário principal resultou em 23 respostas, envolvendo 19 laboratórios diferentes, auxiliando para atingir os objetivos específicos OE2 e OE3.

Após o processo de qualificação da dissertação, identificou-se a necessidade de ampliar a amostragem de participantes da pesquisa, sobretudo quanto ao atingimento do OE2, de compreender a manifestação do comportamento intraempreendedor em laboratórios, a partir da proposição experimental de um indicador. Diante disso, elaborou-se um novo questionário, denominado Questionário Secundário, englobando apenas as partes três e quatro do questionário principal, conforme apresentado nos Apêndices C e D. Esses questionários foram direcionados aos outros membros dos laboratórios, que ainda não havia participado da pesquisa, resultando em um total de 17 novas respostas, entre os meses de novembro e dezembro de 2021. Ao final, a pesquisa contou com uma amostra total de 40 questionários para o atingimento do OE2.

A opção pelo questionário secundário simplificado se deu para facilitar o processo de coleta de dados, visto que poderia resultar em um número maior de respostas, ao optar apenas pelos questionamentos que envolviam comportamentos individuais e próprios da atuação de cada um dos membros nos laboratórios. Salienta-se que a segunda parte do questionário principal era composta por elementos que permitiam caracterizar os laboratórios, sendo esses dados contemplados pelos participantes que responderam ao questionário principal.

Cabe-se destacar, que anteriormente ao processo de aplicação dos questionários, realizou-se uma validação externa do instrumento principal, envolvendo pesquisadores e servidores públicos federais e municipais. A primeira validação externa, realizada entre os dias 26 e 28 de maio de 2021, contou com a participação de dois estudantes de pós-graduação em administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e um professor do magistério superior da Universidade Federal de Amazonas (UFAM), com publicações e trabalhos desenvolvidos sobre o tema desta pesquisa. Destaca-se que um(a) dos estudantes de pós-graduação é também servidor(a) público(a) federal pertencente ao quadro de técnicos-administrativos efetivos da Universidade Federal do Cariri (UFCA), sendo reconhecido(a) por ações e comportamentos intraempreendedores no desempenho de suas funções.

No intuito de verificar as peculiaridades do campo e qualificar o ICD principal, também foi realizado um pré-teste no dia 09 de junho de 2021, com um servidor público municipal que atuou na implementação e coordenação de um laboratório de inovação em governo municipal,

localizado no estado do Rio de Janeiro. Adicionalmente, realizou-se uma entrevista online com esse servidor no dia 14 de junho de 2021, por meio da plataforma *Google Meet*, para discutir os principais elementos abordados no questionário e compreender as dificuldades no preenchimento dos dados.

A partir das percepções do campo e dos dados coletados no pré-teste, observou-se a necessidade de reconfigurar e ajustar alguns elementos do instrumento, em virtude das particularidades percebidas no campo, que possibilitaram alterar e tornar mais preciso o instrumento, a ser enviado para os laboratórios de inovação em governo identificados na América do Sul, e garantir maior confiabilidade e aproximação entre os elementos teóricos e a realidade empírica.

Por fim, para complementar o processo de coleta de dados, foram realizadas quatro entrevistas exploratórias com coordenadores e membros de quatro laboratórios na América do Sul, sendo eles: Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo (MvdLab); Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo - (011). Lab; Laboratório de Inovação do Governo Federal brasileiro (GNova) e o Laboratório de Inovação na Gestão do Governo do Espírito Santo (LAB.ges). As entrevistas ocorreram, respectivamente, nos dias 10 de maio de 2021, 24 de agosto de 2021, 19 de novembro de 2021 e 10 de dezembro de 2021. Para a realização dessas, utilizou-se as Plataformas *Zoom* e *Google Meet*, com gravações de áudio e vídeo, e o devido consentimento dos participantes, no intuito de conhecer melhor os laboratórios e compreender os principais desafios enfrentados, bem como discutir alguns pontos relacionados a pesquisa.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

No intuito de atender ao Objetivo Específico 1 (OE1), adotou-se a pesquisa documental e bibliográfica, que permitiram analisar e caracterizar os laboratórios de governo na América do Sul. Para a análise dos dados documentais e utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, por meio da análise temática, buscando identificar a presença ou frequência de aparição de um determinado tema para caracterização do fenômeno investigado (BARDIN, 2011), A partir da análise, foi possível compreender e caracterizar os laboratórios governamentais e como eles atuam nas respectivas localidades, levando em consideração os seguintes elementos:

**Quadro 11:** Dimensões de Análise e Caracterização dos Laboratórios em Governos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVO
Vinculação Institucional	Tipo de organização do setor público	Compreender a dimensão institucional dos laboratórios e o órgão do setor público ao qual está vinculado.
Objetivo	Organizacional Cidadão	Compreender como são definidos os laboratórios pelos órgãos e as pessoas que os compõem e o seu foco/escopo (Interno e/ou Externo <sup>13</sup> ).
Caracterização do Laboratório	Desenvolvedor e Criador de Inovação Facilitador Educador Arquiteto	Compreender as principais funções/dimensões de atuação dos laboratórios, buscando identificar a sua finalidade para o setor público.
Tipos de Projetos de Inovação	Processos Administrativos Processos Tecnológicos Serviços Governança Conceitual Políticas Públicas	Compreender quais os tipos de projetos de inovação desenvolvido pelos laboratórios para compreender a sua abrangência.
Metodologias e Abordagens de Inovação	Experimentação Prospectação <i>Design Thinking</i> Cocriação Coprodução Planejamento Estratégico Canvas Imersão Ágil <i>Design</i> Etnográfico	Compreender quais as metodologias e abordagens utilizadas pelos laboratórios para inferir se estes espaços são ambientes de aprendizagem empreendedora e tem fomentado o comportamento intraempreendedor dos servidores públicos.

Fonte: Elaboração própria.

A partir das dimensões e categorias apresentadas acima, buscou-se, então, apresentar os laboratórios de inovação em governos na América do Sul identificados pela pesquisa. Como aspectos de qualidade desta pesquisa, destaca-se que para a triangulação de dados e validação dos elementos identificados, sendo os ICDs utilizados para confirmar todo o processo de análise de dados. Além disso, para a auxiliar na análise com a formação de nuvem de palavras, que apresentou as principais abordagens de inovação utilizadas pelos laboratórios, presentes no questionário principal e identificadas nos documentos analisados, utilizou-se o suplemento *Pro World Cloud* disponível para o programa *Microsoft Word*, que possibilitou a materialização e ilustração de aspectos associados aos laboratórios.

Tendo em vista o Objetivo Específico (OE2), foi proposto o Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP). Esse instrumento foi adaptado do instrumento proposto por Lizote (2013), validado no setor público. No intuito de dar maior

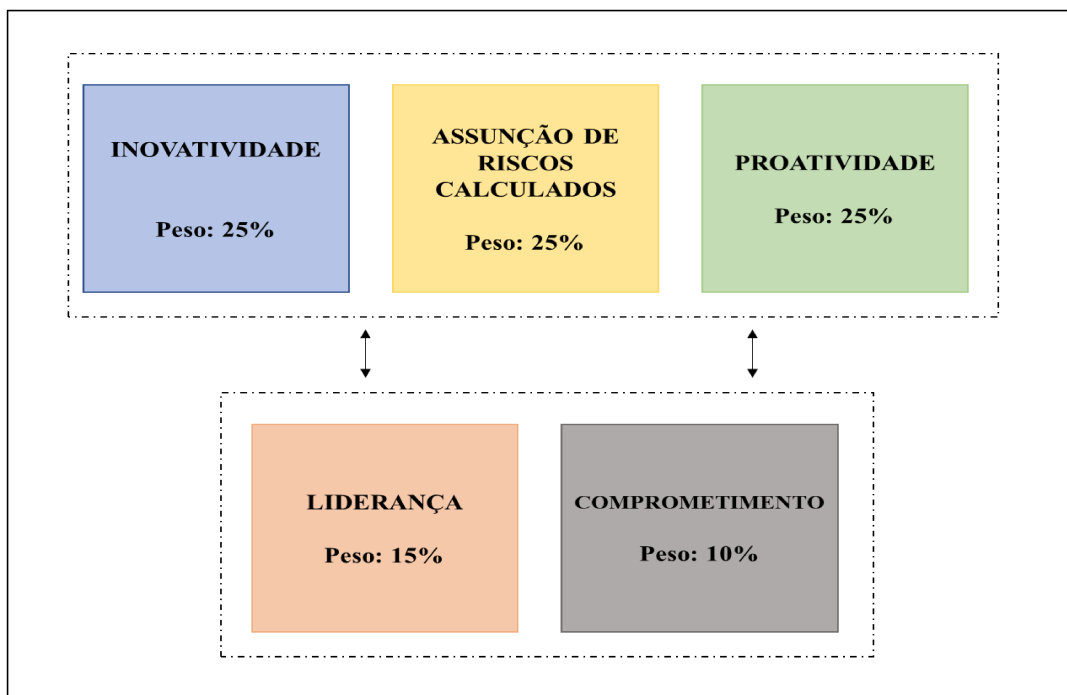
<sup>13</sup> Considerou-se como âmbito interno as ações voltadas para dentro do setor público, seja para o mesmo órgão ou apoio a órgãos de outras organizações públicas e poderes. Já como âmbito externo, considerou-se as ações desenvolvidas pela sociedade (organizações privadas, sociais e os cidadãos).

aderência e aplicabilidade às organizações públicas, foram incrementadas as dimensões Liderança e Comprometimento, consideradas assessórias e importantes ao comportamento intraempreendedor.

A opção pelas mudanças se deu em virtude dos postulados do Novo Serviço Público (NSP), que tem estimulado a liderança e comprometimento dos servidores públicos, sobretudo no empoderamento dos cidadãos e organizações não-governamentais para a proposição de serviços e políticas públicas, em espaços de cocriação e experimentação. Os comportamentos que compõem a dimensão Liderança foram oriundos dos estudos de Demircioglu e Chowdhury (2020) e Yulk, Gordon e Taber (2002), enquanto que os comportamentos da dimensão Comprometimento, foram baseados em McClelland (1973) *apud* Bartel (2010).

Cabe-se destacar, que o instrumento foi utilizado em caráter experimental e de ideação, com o objetivo de propor uma nova alternativa para verificar a manifestação de comportamentos intraempreendedores no setor público, podendo ser replicado e adaptado para outros contextos. A construção do indicador baseou-se nas afirmativas referentes ao comportamento intraempreendedor, presentes no ICDs principal e secundários. Os comportamentos foram divididos em cinco dimensões principais, com seis sentenças para cada dimensão, totalizando 30 afirmativas.

Para cada uma das dimensões foram atribuídos pesos, com as dimensões Inovatividade, Assunção de Riscos Calculados e Proatividade apresentando maior representatividade, em virtude de ser as dimensões mais comumente associadas ao comportamento intraempreendedor no setor público, presentes na literatura específica. Neste sentido, a Liderança e o Comprometimento foram considerados comportamentos complementares, chegando-se à seguinte distribuição percentual das dimensões:



**Figura 4:** Representação Percentual de cada Dimensão do ICISP

Fonte: Elaboração própria.

Para cálculo do indicador, tomou-se como base uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo: 0 – Não se Aplica; 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Totalmente. Tendo em vista que para cada variável há possibilidades de respostas, que variam de 0 a 5, optou-se por representar as opções ‘Não se Aplica’ e ‘Discordo Totalmente’ como equivalentes, atribuindo valor 1 da escala para as duas afirmações. Dessa forma, partindo-se do pressuposto de que não há intervalo entre os pontos, para cada um dos pontos da escala *Likert*, foram atribuídas pontuações para cada afirmativa, com base na seguinte pontuação:

- 1 – Não se Aplica e Discordo Totalmente = 0 ponto (0%);
- 2 – Discordo Parcialmente = 0,25 ponto (25%);
- 3 – Não Concordo nem Discordo = 0,50 ponto (50%);
- 4 – Concordo Parcialmente = 0,75 ponto (75%);
- 5 – Concordo Totalmente = 1 ponto (100%).

A partir da distribuição apresentada, os resultados dos 40 questionários foram tabulados em uma planilha de *Excel* e utilizados para a construção e proposição do Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP). O resultado encontrado se deu a partir do somatório total das respostas obtidas, segundo as médias de cada questão, baseadas

nos pontos da escala *Likert* e os respectivos pesos atribuídos para cada questão e para cada dimensão, conforme apresentado na Tabela 1:

**Tabela 1:** Distribuição Percentual para o Cálculo do ICISP

Dimensões Peso da Dimensão	Categorias Peso da Categoria	Total de Questões	Número no ICD	Peso da Questão (%)
<b>Inovatividade</b> PINO = 25%	Ideias e Resultados Inovadores (IR) PIR = 8,33%	2	Q1	PQ1 = 4,165%
			Q2	PQ2 = 4,165%
	Mudanças em Tarefas (MT) PMT = 8,33%	2	Q3	PQ3 = 4,165%
			Q4	PQ4 = 4,165%
	Tomada de Decisão Inovadora (TD) PTD = 8,34%	2	Q5	PQ5 = 4,17%
			Q6	PQ6 = 4,17%
<b>Assunção de Riscos Calculados</b> PARC = 25%	Risco em Atividades (RA) PRA = 8,33%	2	Q7	PQ7 = 4,165%
			Q8	PQ8 = 4,165%
	Decisões Estratégicas (DE) PDE = 8,33%	2	Q9	PQ9 = 4,165%
			Q10	PQ10 = 4,165%
	Postura Individual (PI) PPI = 8,34%	2	Q11	PQ11 = 4,17%
			Q12	PQ12 = 4,17%
<b>Proatividade</b> PPRO = 25%	Adaptação às Necessidades (AN) PAN = 6,25%	1	Q13	PQ13 = 6,25%
	Busca de Informações (BI) PBI = 6,25%	1	Q15	PQ15 = 6,25%
	Capacidade de Iniciativa (CI) PIN = 6,25%	2	Q14	PQ14 = 3,125%
			Q16	PQ16 = 3,125%
	Bem-Estar Coletivo (BC) PBC = 6,25%	2	Q17	PQ17 = 3,125%
			Q18	PQ18 = 3,125%
<b>Liderança</b> PLID = 15%	Orientação para Tarefas (OT) POT = 5,00%	2	Q19	PQ19 = 2,50%
			Q20	PQ20 = 2,50%
	Orientação para Relacionamento (OR) POR = 5,00%	2	Q21	PQ21 = 2,50%
			Q22	PQ22 = 2,50%
	Orientação para Mudança (OM) POM = 5,00%	2	Q23	PQ23 = 2,50%
			Q24	PQ24 = 2,50%
<b>Comprometimento</b> PCOM = 10%	Persuasão (PE) PPE = 1,66%	1	Q25	PQ25 = 1,66%
	Planejamento e Monitoramento (PM) PPM = 1,66%	1	Q26	PQ26 = 1,66%
	Autonomia (AU) PAU = 1,66%	1	Q27	PQ27 = 1,66%
	Eficiência (EF) PEF = 1,66%	1	Q28	PQ28 = 1,66%
	Variabilidade de Informações (VI) PVI = 1,66%	1	Q29	PQ29 = 1,66%
	Persistência (PR) PPR = 1,67%	1	Q30	PQ30 = 1,67%

Nota: Q: Refere-se ao número da questão nos ICDs. PQ: Refere-se ao peso atribuído a cada questão dos ICDs. P: Refere-se ao peso de cada categoria e cada dimensão. Fonte: Elaboração própria, com base em Mediotte (2020).

A partir dos percentuais e valores estipulados para cada uma das afirmativas, a construção do indicador decorrerá somatório para a cada uma das 5 dimensões, conforme o seguinte cálculo:

**Tabela 2:** Descrição dos Procedimentos de Cálculo para cada Dimensão

<b>Dimensão</b>	<b>Base de Cálculo por Categoria</b>
<b>Inovatividade (INO)</b>	$IR = (MQ1 \times PQ1) + (MQ2 \times PQ2)$
$INO = (IR + MT + TD)$	$VIR = (IR / PIR) \times 100$
$VINO = (INO / PINO) \times 100$	$MT = (MQ3 \times PQ3) + (MQ4 \times PQ4)$
	$VMT = (MT / PMT) \times 100$
	$TD = (MQ5 \times PQ5) + (MQ6 \times PQ6)$
	$VTD = (TD / PTD) \times 100$
<b>Assunção de Riscos Calculados (ARC)</b>	$RA = (MQ7 \times PQ7) + (MQ8 \times PQ8)$
$ARC = (RA + DE + PI)$	$VRA = (RA / PRA) \times 100$
$VARC = (ARC / PARC) \times 100$	$DE = (MQ9 \times PQ9) + (MQ10 \times PQ10)$
	$VDE = (DE / PDE) \times 100$
	$PI = (MQ11 \times PQ11) + (MQ12 \times PQ12)$
	$VPI = (PI / PPI) \times 100$
<b>Proatividade (PRO)</b>	$AN = (MQ13 \times PQ13)$
$PRO = (AN + BI + CI + BC)$	$VAN = (AN / PAN) \times 100$
$VPRO = (PRO / PPRO) \times 100$	$BI = (MQ15 \times PQ15)$
	$VBI = (BI / PBI) \times 100$
	$CI = (MQ14 \times PQ14) + (MQ16 \times PQ16)$
	$VCI = (CI / PIC) \times 100$
	$BC = (MQ17 \times PQ17) + (MQ18 \times PQ18)$
	$VBC = (BC / PBC) \times 100$
<b>Liderança (LID)</b>	$OT = (MQ19 \times PQ19) + (MQ20 \times PQ20)$
$LID = (OT + OR + OM)$	$VOT = (OT / POT) \times 100$
$VLID = (LID / PLID) \times 100$	$OR = (MQ21 \times PQ21) + (MQ22 \times PQ22)$
	$VOR = (OR / POR) \times 100$
	$OM = (MQ23 \times PQ23) + (MQ24 \times PQ24)$
	$VOM = (OM / POM) \times 100$
<b>Comprometimento (COM)</b>	$PE = (MQ25 \times PQ25)$
$COM = (PE + PM + AU + EF + VI + PR)$	$VPE = (PE / PPE) \times 100$
$VCOM = (COM / PCOM) \times 100$	$PM = (MQ26 \times PQ26)$
	$VPM = (PM / PPM) \times 100$
	$AU = (MQ27 \times PQ27)$
	$VAU = (AU / PAU) \times 100$
	$EF = (MQ28 \times PQ28)$
	$VEF = (EF / PEF) \times 100$
	$VI = (MQ29 \times PQ29)$
	$VVI = (VI / PVI) \times 100$
	$PR = (MQ30 \times PQ30)$
	$VPR = (PR / PPR) \times 100$

Nota: MQ: Refere-se ao valor-médio para cada questão dos ICDs, com base na pontuação atribuída; PQ: Refere-se ao peso atribuído à questão. Fonte: Elaboração própria.

A partir do somatório dos valores de cada dimensão do comportamento intraempreendedor, foi calculado o ICISP. O índice foi dividido em sete escalas (Tabela 3)<sup>14</sup>. Como serão sete extratos possíveis, a plenitude do comportamento intraempreendedor só será

<sup>14</sup> A escala foi utilizada para avaliar o indicador de comportamento intraempreendedor por dimensão e também o valor total do ICISP, considerando as cinco dimensões em conjunto com os respectivos pesos.

alcançada com 100% e a ausência ou nulidade só ocorrerá com o valor 0%. Excluindo-se os extremos, restam 5 possibilidades no intervalo proposto, variando de 0,01% a 99,99%.

**Tabela 3:** Classificação e Composição do ICISP

<b>CLASSIFICAÇÃO DO ICISP</b>	
<b>Grau</b>	<b>Valor Atribuído</b>
Nulo (Ausente)	0%
Muito baixo	0,01% até 19,99%
Baixo	20,00% até 39,99%
Médio	40,00% até 59,99%
Alto	60,00% até 79,99%
Muito alto	80,00 até 99,99%
Pleno (Total)	100%
<b>ICISP = INO + ARC + PRO + LID + COM</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, em relação ao Objetivo Específico 3 (OE3), de discutir as potencialidades dos laboratórios na minimização de barreiras ao comportamento intraempreendedor no setor público, utilizou-se da análise dos dados qualitativos do ICD principal e a análise documental e bibliográfica, que permitiram a validação, triangulação e justificação dos dados. Dentro deste contexto, buscou-se também identificar e analisar como a Pandemia COVID-19 influenciou (principais dificuldades) na atuação dos laboratórios e quais as ações desenvolvidas no intuito de minimizar os impactos causados pela crise de saúde pública.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS LABORATÓRIOS IDENTIFICADOS

Em resposta ao objetivo específico 1 (OE1), apresentam-se a seguir os laboratórios ou equipes de inovação (*I-Teams*) em governos mapeados na América do Sul. Observa-se no contexto sul-americano e mundial que o número de laboratórios de inovação no setor público vem crescendo, reforçando os achados de Acevedo e Dassen (2016), Ferreira e Botero (2020), Tõnurist, Kattel e Lember (2017) e Sano (2020).

Esse crescimento tem sido associado, principalmente, às transformações tecnológicas e a incorporação dessas tecnologias por parte dos governos, através de dispositivos digitais e conectividade para os cidadãos, em resposta às falhas das estruturas tradicionais burocráticas em lidar com as demandas complexas. Esses aspectos, fizeram com que diversos governos promovessem o compromisso de ofertar maior transparência, colaboração e participação, orientados por ideias de governo aberto e inovação cidadã, acarretando na criação de laboratórios de inovação (ACEVEDO; DASSEN, 2016; FERREIRA; BOTERO, 2020).

Não se sabe ao certo o número de laboratórios de inovação em governo existentes no contexto sul-americano e no mundo, tendo em vista que ainda é um fenômeno recente, dinâmico e que está em ascensão enquanto campo de estudo (SANO, 2020), podendo surgir novas unidades a cada momento. No entanto, a partir da pesquisa documental e bibliográfica realizada até o mês de setembro de 2021, identificou-se um total de 34 laboratórios de inovação em governo (Figura 5), sendo estes, distribuídos em 7 países sul-americanos (ALSINA; GOMES; NOVECK, 2020; APOLITICAL, 2021; FERREIRA; BOTERO, 2020; INNOVACIÓN CIUDADANA, 2021b; POUGY, 2020).



**Figura 5:** Distribuição dos Laboratórios de Inovação em Governos na América do Sul

Fonte: Elaboração própria.

A partir do mapa, observa-se que do total de 34 laboratórios em governo, 24 foram classificados como atuantes, em virtude da disponibilidade de informações atualizadas nos sites eletrônicos e redes sociais dos laboratórios. Para 6 laboratórios (apresentados em amarelo), não foram identificadas informações que permitissem concluir se os mesmos continuam operando ou encerraram as suas atividades, uma vez que as informações disponibilizadas nos canais de comunicação estavam desatualizadas<sup>15</sup>. Para outros 4 laboratórios (apresentados na cor vermelho no mapa) foram encontradas informações

<sup>15</sup> Informações disponíveis somente até o ano de 2020.

bibliográficas e documentais que permitiram concluir a respeito do encerramento de suas atividades pelos governos.

No intuito de contemplar apenas os laboratórios em governo atuantes na América do Sul, foram retiradas as 10 unidades classificadas como inconclusivas em relação a sua atuação e que encerraram as suas atividades, sendo essas apresentadas no Quadro 12.

**Quadro 12:** Laboratórios de Inovação Retirados da Pesquisa

Laboratório	País	Nível de Atuação	Ano de Criação	Observações
Laboratorio de Gobierno da Argentina (LABgobar)	Argentina	Nacional	2013	Sem Informações
Buenos Aires Lab (BALab)		Provincial/Estadual	2017-2019	Extinto
Laboratorio Innovación Ciudadana de Santa Fé (SantaLab)		Provincial/Estadual	2016-2019	Extinto
Laboratorio de Innovación Ciudadana da Província de Chubut (YeneLab)		Provincial/Estadual	2019	Sem Informações
UshuaiaLab		Local/Municipal	2021	Sem Informações
Laboratório de Aceleração da Eficiência Pública do Estado do Rio de Janeiro (LAEP)	Brasil	Provincial/Estadual	2019-2020	Extinto
Laboratório de Inovação Aberta (MobiLab+)		Local/Municipal	2014	Sem Informações
Laboratório de Inovação em Gestão Pública (Inova Macaé)		Local/Municipal	2019	Sem Informações
Laboratorio de Innovación Quito (LINQ)	Equador	Local/Municipal	2015-2019	Extinto
Laboratorio de Innovación Social en Gobierno Digital (Lab de AGEISIC)	Uruguai	Nacional	2015	Sem Informações

Fonte: Elaboração própria.

Dentre os laboratórios que encerraram as atividades, não se sabe ao certo os motivos que culminaram no encerramento, mas isso é um fato que pesquisadores interessados no tema têm buscado compreender, sendo as causas principais associadas à vontade política, término de gestão, ou o cumprimento dos objetivos pelos quais fora criado (TÕNURIST, KATTEL; LEMBER, 2017; WERNECK *et al.*, 2020). Ambos os aspectos destacam a volatilidade no processo de criação e extinção dos laboratórios, não sendo ainda considerados espaços duradouros no setor público em alguns contextos.

No caso dos laboratórios extintos, acredita-se que o SantaLab e LINQ foram encerrados por motivação e vontade política, associada ao término da gestão, visto que no ano de 2019 ocorreram eleições em ambas localidades, havendo trocas de gestão para o início do ano de 2020. No caso do LAEP, a motivação para a sua descontinuidade se deu por mudanças de foco nas orientações políticas no estado do Rio de Janeiro, entendendo que o laboratório já havia

cumprido os seus objetivos. Por fim, para o BALab acredita-se que a motivação pela sua descontinuidade esteja atrelada ao cumprimento dos objetivos pelo quais fora criado, visto que não houveram trocas no comando político durante o período e pelo fato da sua criação ter sido pautada em objetivos específicos, a serem cumpridos durante um período previamente estabelecido (RODRÍGUEZ; GRANDINETTI, 2018).

Em relação aos 24 laboratórios atuantes na América do Sul, a Tabela 4 apresenta uma visão geral da sua distribuição quanto aos níveis de governo e os países nos quais estão sediados.

**Tabela 4:** Número de Laboratórios de Inovação Governamentais na América do Sul

País	Nacional/Federal		Provincial/Estadual		Local/Municipal		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Brasil	3	12,50%	6	25,00%	3	12,50%	12	50,00%
Colômbia	1	4,17%	1	4,17%	4	16,67%	6	25,00%
Argentina	-	-	1	4,17%	2	8,68%	3	12,50%
Chile	1	4,17%	-	-	-	-	1	4,17%
Uruguai	-	-	-	-	1	4,17%	1	4,17%
Peru	1	4,17%	-	-	-	-	1	4,17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>25,00%</b>	<b>8</b>	<b>33,34%</b>	<b>10</b>	<b>41,67%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação aos países, a maior parte dos laboratórios de inovação em governo estão no Brasil, totalizando 12 laboratórios, o que corresponde a 50% do total identificado. Estes são evidenciados nos três níveis de governo, sendo três em nível nacional: o Gnova, vinculado a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); o LA-BORA!gov, vinculado ao Ministério da Economia; e o LineGov sediado na Universidade de Brasília (UnB). Os governos estaduais concentram a maior parte dos laboratórios brasileiros, sendo dois na região Sudeste (LabMG em Minas Gerais e LAB.ges no Espírito Santo), dois na região Nordeste (ÍrisLab no Ceará e LabGov no Maranhão), um na região Sul (Nidus em Santa Catarina) e um no Centro-Oeste brasileiro (PequiLab em Goiás). Em nível municipal foram identificados três laboratórios em governos, sendo um deles vinculado à Prefeitura Municipal de São Paulo (011.Lab), um vinculado à Prefeitura Municipal de Niterói (LABNit), no estado do Rio de Janeiro e um vinculado à Prefeitura Municipal de Arcos (CEMICAP), no estado de Minas Gerais.

A Colômbia aparece na segunda posição de países com maior número de laboratórios de inovação em governo, totalizando 6 unidades (25%). Para o país, foram encontrados laboratórios nos três níveis de governo, sendo a Equipo de Innovación Pública (EiP) vinculada ao Governo Nacional da Colômbia; o Centro de Innovación Social de Nariño (CISNA),

vinculado ao governo da província de Nariño, além de quatro laboratórios em nível municipal, ambos sediados na região de Bogotá. Dentre os laboratórios municipais, observa-se diferentes relações com o poder público, visto que o Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá (iBO) está vinculado a Alcaldía Mayor de Bogotá e o Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública (LABCapital) está vinculado à Veeduría Distrital, que é uma entidade de controle preventivo de Bogotá, atuando na promoção do controle social, transparência e melhoramento da gestão pública (VEEDURÍA DISTRITAL, 2019). Destacam-se ainda, dois laboratórios vinculados a duas prefeituras locais: o Laboratorio Público de Innovación de Teusaquillo (LabTeusaquillo) e o Laboratorio de Innovación de la localidad de Suba (SubaLab).

O terceiro país sul-americano com o maior número de laboratórios de inovação é a Argentina, sendo identificados três laboratórios atuantes. Dentre eles, em nível regional/provincial, destaca-se o Espacio de Co-Creación y Colaboración para la Innovación Pública y Abierta (NQNLab), vinculado ao governo da província de Neuquén. Em nível municipal, destacam-se o Laboratorio de Políticas Públicas da cidade de Hurlingham (H.Lab) e o Laboratorio de Innovación Gubernamental para la Innovación Democrática (LabBahía), vinculado ao governo local de Bahía Blanca.

Além dos países já mencionados, foram identificados outros três laboratórios, sendo divididos entre Uruguai, Chile e Peru, cada país com uma unidade. No Uruguai, foi identificado o Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo (MvdLab), vinculado ao governo municipal de Montevideo. Já no Chile e no Peru, foram identificados dois laboratórios em nível nacional, sendo o Laboratorio de Gobierno, vinculado à Agência do Estado do Chile e o Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital (LAB+51) controlado pela Secretaria de Governo Digital, que está vinculada à Presidência do Conselho de Ministros, do Governo Nacional do Peru.

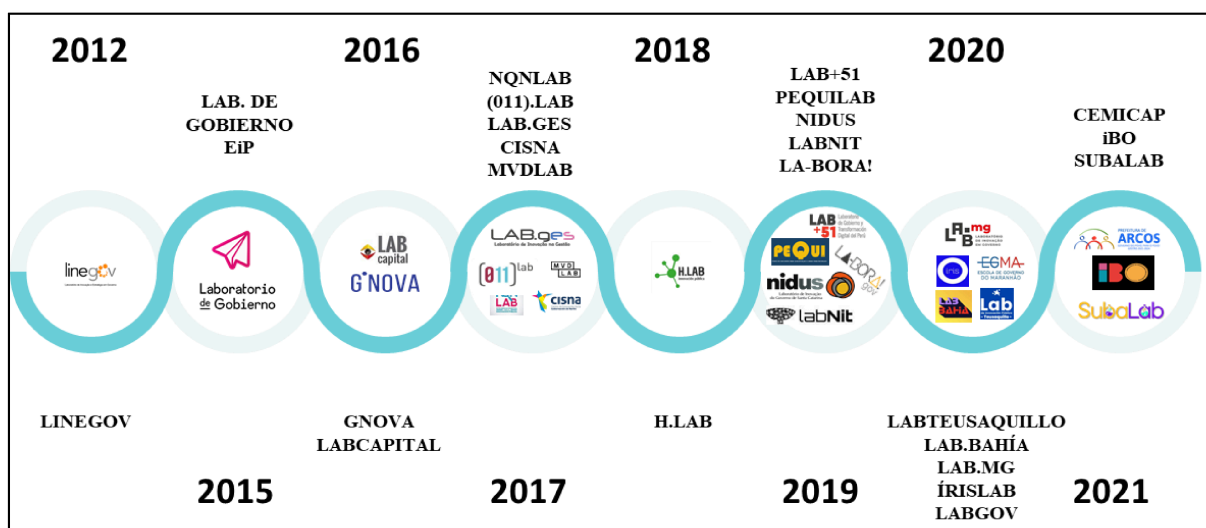
Cabe-se destacar que não foram encontradas evidências de laboratórios de inovação governamentais atuantes em seis dos doze países da América do Sul, sendo eles: Equador, Guiana, Guiana Francesa, Paraguai, Suriname e Venezuela. No entanto, embora não tenham sido encontrados laboratórios de inovação no Paraguai, existem esforços para a implementação de um laboratório em governo no nível nacional, conforme apresentado por Alsina, Gomes e Noveck (2020).

Quanto ao nível de governo, observa-se uma predominância de laboratórios em nível subnacional, com maior ênfase no nível local (municipal), compreendendo quase 42% do total de laboratórios, demonstrando uma preocupação dos governos locais sul-americanos em prestar

serviços públicos de maior qualidade e aumentar a eficiência das organizações públicas, estimulando uma cultura de inovação através de uma maior proximidade com as demandas e necessidades dos cidadãos.

Além disso, a partir dos dados coletados, observou-se que a maioria dos laboratórios de inovação são sediados em grandes cidades dos países sul-americanos, sobretudo em capitais dos estados ou províncias, o que pode estar associado a uma maior disponibilidade de recursos, mas também uma maior complexibilidade da gestão pública, demandando práticas inovadoras e empreendedoras para lidar com os chamados *wicked-problems* (problemas complexos) e aumentar a capacidade estatal na proposição de soluções eficientes (TESSAROLO *et al.*, 2021). Espera-se que tais práticas, em grandes centros, possam inspirar a criação de laboratórios de inovação em outras localidades, com menos recursos disponíveis, para que o empreendedorismo e a inovação no setor público sejam práticas legítimas e aplicadas em todos os níveis de governo e em diferentes contextos, permitindo o intercâmbio de conhecimento e o aprimoramento da gestão pública.

Em relação ao ano de criação dos laboratórios (Figura 6), observa-se uma tendência de crescimento no contexto sul-americano a partir de 2017, conforme previsto por Acevedo e Dassen (2016).



**Figura 6:** Linha do Tempo dos Laboratórios de Inovação em Governo na América do Sul

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos laboratórios identificados pela pesquisa, o pioneiro no contexto sul-americano foi o LineGov|UnB, criado em 2012. O laboratório surgiu com o objetivo de “oferecer subsídios para as organizações governamentais, por meio de atividades de ensino, pesquisa, consultoria

e inovação” (PP15). O fato de estar vinculado a uma instituição de ensino superior, pode ser um fator que justifique o seu pioneirismo, visto que pesquisadores e estudantes têm buscado incorporar ideias e conhecimentos advindos de outros contextos, em países emergentes como o Brasil, tendo em vista os benefícios da inovação.

Em relação aos laboratórios criados por órgãos e secretarias governamentais, destacam-se como pioneiros o Laboratorio de Gobierno do Chile e a EiP da Colômbia, inaugurados no ano de 2015. A criação do laboratório chileno motivou-se pela necessidade de um ambiente voltado ao desenvolvimento de projetos inovadores, a partir do conhecimento, geração de ideias, protótipos e testes, inspirados em pensamentos de *design* para os serviços públicos (ISIDRO, 2018), despertando o interesse e curiosidade de outros países. A EiP emerge com a tarefa de “apoiar o *design* experimental de abordagens e processos que aumentam a capacidade de criar políticas públicas eficazes, eficientes e centradas no usuário, que beneficiem os colombianos” (CHRISTIANSEN; LANDECKER, s/d).

O ano de 2016 foi marcado pela criação de 2 laboratórios influentes dos seus contextos, dentre eles o Gnova, oriundo de um acordo de apoio técnico com o MindLab da Dinamarca, que foi um dos primeiros laboratórios de inovação pública no mundo e que atuou no apoio e mentoria para outros contextos. Já o LABCapital se inspirou também no MindLab e nos laboratórios do Chile, Uruguai e México, sendo um instrumento de propagação da inovação pública na cidade de Bogotá e o primeiro laboratório em nível municipal criado no contexto sul-americano.

No ano de 2017 foram criados 5 laboratórios, sendo três deles oriundos do projeto *Innovación Ciudadana*, desenvolvido pela SEGIB em parceria com o Laboratório de Aragón e o Medialab Prado, com o objetivo de instituir laboratórios cidadãos para estimular a cooperação das organizações públicas e da sociedade no contexto sul-americano. No ano de 2018, destacou-se a criação de apenas 1 laboratório, em nível municipal na Argentina, e no ano de 2019 foram criados outros 5 laboratórios, sendo 2 em nível nacional (Brasil e Peru), outros 2 estaduais e 1 municipal, ambos no contexto brasileiro.

Já para o ano de 2020, também foram criados 5 laboratórios, 2 em nível municipal (Argentina e Colômbia) e 3 estaduais, ambos no Brasil. No ano de 2021 foram criados 3 laboratórios, todos em nível municipal, sendo 2 na Colômbia e 1 no Brasil. Esse período (2020-2021) é marcado pela instauração da pandemia COVID-19, o que leva a crer que os laboratórios possam ter sido criados para auxiliar, também, na proposta de soluções inovadoras para os

problemas complexos advindos das crises de saúde pública e socioeconômica, causadas pelo contexto pandêmico.

Em relação ao ano de criação dos laboratórios governamentais, um dado que chama atenção e que foi identificado pela pesquisa, é a diferença anual entre a criação e a formalização do NIDUS e do LABNit. Em ambos os casos, as atividades se iniciaram no ano de 2019, mas a sua formalização, por parte dos entes governamentais, ocorreu somente no ano de 2021. Essa diferença temporal de dois anos, entre o início das atividades e a sua institucionalização, leva a crer que os laboratórios têm passado por um processo de experimentação pelos governos, até a sua efetivação organizacional e formalização legal (decreto ou portaria) ou institucional.



Nesta subseção buscou-se apresentar, de forma abrangente, os laboratórios de inovação em governo mapeados na América do Sul. Na próxima subseção, serão caracterizados os laboratórios convergentes a pesquisa, a partir dos seus principais objetivos, tipologias de inovação desenvolvidas e abordagens metodológicas utilizadas no processo inovador.




#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS CONVERGENTES A PESQUISA

Nesta subseção, tem-se o objetivo de caracterizar os laboratórios de inovação em governo participantes da pesquisa, no intuito de identificar particularidades e congruências entre as unidades de análise. A composição amostral se deu a partir de dados primários, oriundos do questionário estruturado (ICD principal) e dados secundários, coletados a partir de fontes documentais e bibliográficas. Como mencionado nos procedimentos metodológicos, as análises contemplaram 19 laboratórios, do total de 24 identificados no contexto sul-americano. Diante disso, por não responderem aos contatos, foram retirados da análise qualitativa e quantitativa 5 laboratórios, sendo eles: LAB+51 (Peru); Laboratório de Inovação em Governo do Estado do Maranhão (LABGOV - Brasil); CISNA (Colômbia); H.LAB (Argentina); LABCapital (Colômbia).

No Quadro 13 são apresentados os laboratórios de inovação considerados pela pesquisa, juntamente com a sua vinculação institucional, orientação principal e foco de atuação.

**Quadro 13:** Laboratórios em Governos Considerados para a Pesquisa

PAÍS	LABORATÓRIO	VINCULAÇÃO INSTITUCIONAL	ORIENTAÇÃO PRINCIPAL	FOCO
Brasil 	Laboratório de Inovação em Governo ( <b>Gnova</b> )	Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)	Organizacional	Interno
	Laboratório de Gestão Inovadora de Pessoas ( <b>LA-BORA!gov</b> )	Secretaria de Gestão e Desempenho Pessoal no Ministério da Economia	Organizacional	Interno
	Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo ( <b>LineGov</b> )	Universidade de Brasília (UnB)	Organizacional	Externo
	Ponto de Encontro para Qualificação e União para a Inovação ( <b>PequiLab</b> )	Escola de Governo do Estado de Goiás	Organizacional	Interno
	Laboratório de Inovação em Governo ( <b>LAB.MG</b> )	Fundação João Pinheiro (FJP) e Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG)	Organizacional	Interno
	Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará ( <b>ÍrisLab</b> )	Secretaria de Planejamento e Gestão (EGPCE)	Organizacional	Interno
	Laboratório de Inovação na Gestão ( <b>LAB.ges</b> )	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER)	Organizacional	Interno/Externo
	Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina ( <b>NIDUS</b> )	Diretoria de Tecnologia e Inovação (DITI) da Secretaria de Estado de Administração	Organizacional	Interno/Externo
	Laboratório de Inovação da Prefeitura de Niterói ( <b>LABNit</b> )	Escola de Gestão e Governo da Prefeitura Municipal de Niterói	Organizacional	Interno
	Laboratório de Inovação em Governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo – [(011).Lab]	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT)	Organizacional	Interno/Externo
	Centro de Inovação e Capacitação Municipal de Arcos ( <b>CEMICAP</b> )	Secretaria Municipal de Educação (SEMED)	Organizacional	Interno
Colômbia 	Equipo de Innovación Pública ( <b>EiP</b> )	Departamento Nacional Planeación (DNP)	Organizacional	Interno
	Laboratorio de Innovación Pública de Teusaquillo ( <b>LABTeusaquillo</b> )	Alcaldía Local de Teusaquillo	Cidadão	Externo
	Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá ( <b>iBO</b> )	Secretaría General de la Alcaldía Mayor	Cidadão	Externo
	Laboratorio de Innovación de la localidad de Suba ( <b>SubaLab</b> )	Alcaldía Local de Suba	Cidadão	Externo

Argentina 	Laboratorio de Innovación Pública del Neuquen ( <b>NQNLab</b> )	Ministério de la Ciudadania	Cidadão	Externo
	Laboratorio para la Participación Ciudadana y Gobierno Abierto en Bahía Blanca ( <b>LabBahía</b> )	Subsecretaría de Innovación Pública y Comunicación	Cidadão	Externo
Chile 	Laboratorio de Gobierno ( <b>Lab. Gobierno</b> )	Secretaria Geral do Ministério da Presidência	Organizacional	Interno
Uruguay 	Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo ( <b>MvdLab</b> )	Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación	Cidadão	Externo

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à orientação principal, os laboratórios de inovação em governo, a partir da análise da sua missão, objetivos e projetos desenvolvidos, foram classificados sob duas perspectivas: organizacional ou cidadão. Do total de 19 laboratórios, 13 deles (68,42%) possuem uma orientação mais direcionada ao âmbito organizacional, focado no desenvolvimento de projetos e serviços públicos inovadores propostos, em sua maioria, pelos próprios servidores, objetivando melhorar a gestão e a eficiência organizacional. Esses laboratórios buscam introduzir e desenvolver novas metodologias e competências, com o objetivo de preparar e capacitar os servidores na formulação de respostas rápidas aos problemas complexos. Além disso, procuram auxiliar e assessorar outras secretarias e órgãos do setor público (legislativo, judiciário e administração indireta) na proposição de projetos de inovação.

Dentre os principais objetivos comuns dos laboratórios organizacionais, destacam-se: a) Gerar ideias úteis para o desenho e melhoria de serviços e políticas públicas; b) Aprimorar os processos internos de gestão; c) Articular esforços e estimular a formação de parcerias para a potencialização das iniciativas de inovação na gestão; d) Impulsionar o processo de mudança na relação dos servidores públicos com seu trabalho; e) Desenvolver aprendizagens do tipo *learning by doing* (aprender fazendo) e projetos de capacitação dos servidores públicos; f) Gerar capacidade institucional para a inovação; g) Dotar pessoas de ferramentas e habilidades para se empreender e inovar; h) Disseminar conceitos, métodos e práticas no intuito de fomentar uma cultura da inovação e empreendedorismo no setor público.

Dentro da orientação organizacional, destacam-se algumas características específicas para determinados laboratórios. No caso do ÍrisLab, observam-se ações e processos voltados à transformação digital e incorporação de tecnologias pelo governo, utilizando-se de ferramentas

e tecnologias emergentes, como o Big Data e Gestão Analítica, para implementar processos mais ágeis e atuar na digitalização dos serviços. Para o Nidus, o LAB.ges e (011).Lab, observam-se ações voltadas à inovação aberta (Externa), em que os laboratórios atuam na ativação do Ecossistema de Inovação, cooperando com instituições de pesquisas, startups e empresas que realizam investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, para a construção conjunta de soluções para os problemas públicos.

Em relação ao LineGov da Universidade de Brasília (UnB), o laboratório foi classificado como organizacional, mas voltado somente ao âmbito externo. Isto ocorre, pois o laboratório auxilia outras organizações públicas, em diferentes níveis de governo, na proposição de projetos de inovação, através de atividades de Pesquisa, Ensino, Extensão e Consultoria. Dessa forma, o foco não está em desenvolver e apoiar ações da Universidade, mas de organizações públicas externas.

De modo geral, os laboratórios organizacionais buscam desenvolver capacidades institucionais e individuais para inovar, estimulando comportamentos de criatividade, autonomia, liderança e mudança, voltadas a transformar a maneira de desenvolver e prestar serviços públicos. Tais características são reforçadas, quando se observa a vinculação institucional dos laboratórios organizacionais, sendo em sua maioria, integrantes de secretarias de gestão ou escolas de governo.

Outro importante campo de atuação é na melhoria dos serviços públicos, em que buscam por maior eficiência da administração pública, orientados a simplificação e aprimoramento dos processos internos, impulsionados por transformações digitais e novas tecnologias. Tal fato reforça um dos postulados da NPM, relacionado à utilização de princípios gerenciais advindos do setor privado para planejar, gerir, avaliar e melhorar o desempenho do setor público, com foco em aspectos de eficiência interna e desburocratização (KOCH; HAUKNES, 2005; CHRISTENSEN; LAEGREID, 2007), além da cooperação com organizações do setor privado na prestação dos serviços públicos.

Em relação aos laboratórios Cidadãos, representados por 6 unidades (31,58%), observa-se uma interrelação direta com a sociedade, em que buscam estimular a participação cidadã no desenvolvimento e implementação de projetos coletivos. Esses laboratórios podem ser definidos como: espaços dedicados a facilitar o intercâmbio e a interação entre cidadãos e governos, para produzir, experimentar e disseminar projetos inovadores e políticas públicas, oriundos da sociedade, objetivando melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (INNOVACIÓN CIUDADANA, 2021b).

De modo geral, os laboratórios cidadãos atuam na facilitação e estímulo às iniciativas cidadãs, desenvolvendo projetos compartilhados para a resolução de problemas públicos. Dentre os objetivos comuns desses laboratórios, destacam-se: a) Construir aprendizagem e inteligência coletiva por meio da cooperação com os cidadãos; b) Ativar a comunidade em torno de um propósito comum; c) Valorizar as capacidades individuais; d) Fomentar um espaço de troca, fortalecimento de laços e democratização das decisões públicas; e) Proporcionar uma cultura colaborativa no setor público; f) Reconhecer e estimular os cidadãos como agentes de mudança e motor da transformação social.

Os laboratórios cidadãos atuam em interface direta com inovações sociais, relacionadas a assuntos como inclusão de gênero, mobilidade urbana para pessoas com deficiências e inclusão de estrangeiros, além de ações orientadas aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organizações das Nações Unidas (ONU), sem deixar de se preocupar com a melhoria dos processos organizacionais internos. Uma característica comum e peculiar aos laboratórios cidadãos está na atuação por meio de laboratórios temporários em diferentes localidades, de formato flexível e por tempo determinado, buscando a construção de soluções para um problema comum, ao gerar e explorar diversas ideias, introduzir e educar os participantes sobre o valor da inovação (LABCAPITAL, 2020).

De modo geral, os laboratórios cidadãos se fundamentam nos valores da democracia, cidadania e participação social, buscando dar maior protagonismo aos cidadãos na proposição de políticas e serviços públicos. Dessa forma, são mais orientados ao paradigma do NSP, em que os cidadãos são convidados e estimulados a atuarem em conjunto com o setor público, na construção de soluções inovadoras para os problemas vivenciados pela comunidade (DENHARDT, 2012; SILVESTRE, 2019). Neste processo, os servidores públicos atuam como facilitadores, liderando, incentivando e orientando os cidadãos na construção e desenvolvimento dos projetos, enquanto desenvolvem novas habilidades e competências, por meio de um aprendizado coletivo.

Vale destacar que os laboratórios foram classificados com base na análise dos objetivos e principais projetos desenvolvidos, disponíveis em fontes documentais e bibliográficas. Além disso, embora tenham sido classificados como organizacionais ou cidadãos, não quer dizer que seja o único enfoque ou dimensão de atuação, visto que os laboratórios organizacionais atuam em interface com os cidadãos, sobretudo em processos de cocriação, experimentação e legitimação dos projetos. Da mesma forma, os laboratórios cidadãos também atuam no

aprimoramento dos procedimentos internos de gestão e no desenvolvimento de capacidades individuais e organizacionais para inovar.

Além da classificação quanto a dimensão principal e o foco, os laboratórios podem ser categorizados quanto a sua tipologia<sup>16</sup>, conforme apresentado por Acevedo e Dassen (2016), Puttick, Baeck e Colligan (2014) e Sano (2020). A partir dos resultados apresentados na Tabela 5, todos os laboratórios, exceto o LabBahía e o LA-BORA!gov, foram caracterizados em mais de uma tipologia, demonstrando a heterogeneidade e dinamicidade desses ambientes. Destaca-se ainda, que as classificações apresentadas são oriundas dos dados primários, coletados a partir do ICD principal.

**Tabela 5:** Classificação dos Laboratórios de Inovação em Governos

CLASSIFICAÇÃO DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO					
País	Laboratório	Desenvolvedor e Criador	Facilitador	Educador	Arquiteto
Brasil	Gnova	⊙		⊙	⊙
	LA-BORA!gov				⊙
	LineGov	⊙	⊙	⊙	
	PequiLab		⊙	⊙	
	LAB.MG	⊙		⊙	
	ÍrisLab	⊙		⊙	
	LAB.ges	⊙	⊙	⊙	
	NIDUS	⊙		⊙	
	LABNit	⊙	⊙	⊙	
	(011).Lab	⊙	⊙	⊙	⊙
	CEMICAP	⊙	⊙	⊙	⊙
Colômbia	EiP		⊙	⊙	
	LABTeusaquillo	⊙	⊙	⊙	⊙
	iBO	⊙	⊙	⊙	
	SubaLab	⊙	⊙	⊙	
Argentina	NQNLab	⊙			⊙
	LabBahía		⊙		
Chile	Laboratorio de Gobierno	⊙		⊙	⊙
Uruguai	MvdLab		⊙		⊙
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>8</b>
<b>FREQUÊNCIA</b>		<b>73,68%</b>	<b>63,19%</b>	<b>78,95%</b>	<b>42,11%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Do total de laboratórios, a maioria deles atuam como Educadores (78,95%) e Desenvolvedores e Criadores (73,68%). Os laboratórios Educadores buscam transformar a forma com os indivíduos e as organizações lidam com a inovação, desenvolvendo novas habilidades e competências. Dentre as atividades de capacitação desenvolvidas, destacam-se os eventos, *meetups* e oficinas temáticas relacionadas a inovação, envolvendo temas como: *Design*

<sup>16</sup> As definições de cada tipologia estão disponíveis na Figura 1 desta pesquisa.

*Thinking*, experiência do usuário, empatia, alfabetização de dados, criatividade, prototipação, *Lean Inception*, gestão de processos, entre outros.

Além disso, alguns laboratórios oferecem cursos preparatórios e programas de desenvolvimento, em parceria com Escolas de Governo e instituições de pesquisa, ou contam com a própria escola de capacitação, como é o caso do NQNLab, por meio da Escuela de Facilitadores de la Innovación Pública Abierta de Neuquén e do SubaLab, com a Escuela SubaLab, criados para a capacitação de servidores e cidadãos para a inovação aberta, instrumentos tecnológicos e capacidades teóricas e práticas para a experimentação (SUBALAB, 2021). Neste sentido, a atuação enquanto educadores pode envolver a capacitação interna, envolvendo os membros dos laboratórios e servidores de órgãos e secretarias públicas, como também, para alguns casos, podem ser externas, capacitando também os cidadãos.

Outra importante forma de capacitação é o envolvimento dos próprios servidores nos projetos, caracterizados como aprendizagem do tipo *learning by doing*, em que os indivíduos adquirem conhecimento prático para lidar com os problemas públicos. Por fim, destaca-se o Programa de Aceleração de Projetos Públicos, desenvolvido pelo LAB.ges, em parceria com Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES), cujo objetivo é oferecer “mentorias, capacitações, métodos e suporte de monitoramento para acelerar o atingimento dos resultados” (PP12).

Como Desenvolvedores e Criadores, os laboratórios contam com ferramentas e metodologias que estimulam os atores públicos e/ou privados a colocarem em prática ideias criativas, que confrontam os problemas públicos e buscam dar maior legitimidade ao aparelho Estatal na proposição de ações (UNCETA; BARANDIARAN; LAKIDAIN, 2021). Dentre os projetos de inovação desenvolvidos, destacam-se: transformação e melhoria de processos; criação de aplicativos e reformulação de portais institucionais; novas formas de prestar serviços públicos; criação de políticas públicas em diversas áreas, como mobilidade urbana, saúde, educação, inclusão, etc.; simplificação de legislações e regulamentos; além de novas formas de participação e controle social, orientadas aos princípios do Governo Aberto.

Além das tipologias apresentadas, 63,19% dos laboratórios atuam como Facilitadores, auxiliando servidores públicos, cidadãos, empresas privadas e outras organizações no desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras. Esse engajamento decorre de diferentes estratégias, sejam em momentos específicos, como eventos e oficinas de socialização destinados à construção coletiva de soluções, como também no acionamento dos ecossistemas de inovação pública, orientados à cooperação entre organizações de um mesmo país ou

continente. As trocas informacionais entre os atores permitem que práticas bem-sucedidas em determinados contextos, possam ser adaptadas e implementadas em outros contextos, seja dentro de um mesmo órgão ou entre organizações, como é o caso do Programa Linguagem Simples, bastante difundido entre os laboratórios brasileiros. Neste sentido, o laboratório auxilia em todo o processo de implementação das práticas, no intuito de facilitar a adaptação.




















Por fim, 42,11% dos laboratórios governamentais foram classificados como arquitetos. Os laboratórios arquitetos buscam transformações sistêmicas, inspirando e assessorando outras organizações a se desenvolverem. Além disso, esses laboratórios também atuam no gerenciamento de redes de inovadores públicos, facilitando a cooperação e colaboração dos atores que formam os Ecossistemas de Inovação Pública de cada localidade. Com exceção do CEMICAP, todos os demais laboratórios arquitetos possuem um horizonte temporal de pelo menos 3 anos de atuação. A longevidade é um fator importante para os laboratórios arquitetos, visto que são considerados inspiradores e disseminadores de práticas bem-sucedidas (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014). Outro ponto de destaque dos arquitetos, está na atuação sob diferentes enfoques e áreas do governo, como saúde, educação, mobilidade, captação financeira e gestão de pessoas, não se restringindo a um único foco, colaborando com diferentes secretarias e órgãos do setor público.

Além das tipologias apresentadas, três novas tipologias foram mencionadas pelos participantes da pesquisa. A primeira delas é chamada de “*Head of Design: Acelerando as transformações do Estado para as pessoas*” (PP 13), atribuída ao Laboratorio de Gobierno e que destaca o papel dos laboratórios enquanto percussores do *design* no setor público. A segunda tipologia apresentada foi a de ‘Fomentador do Ecossistema de Inovação’, em que o laboratório atua estimulando a inovação aberta com startups, atribuída ao Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges). Essa característica também é observada nos objetivos do NIDUS, a partir do Decreto 1.098 de 13/01/2021 (SANTA CATARINA, 2021) e no (011).Lab, por meio do programa PITCHSAMPA, que consiste em um “programa de inovação aberta que busca resolver desafios públicos em parceria com o ecossistema de inovação da cidade de São Paulo (011.LAB, 2022). Por fim, destaca-se a função de ‘Habilitador’, cujo objetivo é “promover instrumentos de políticas públicas no campo da inovação, criar/promover condições para que a mentalidade, processos e soluções inovadoras se materializarem” (PP19). Sob este enfoque, destaca-se o papel dos laboratórios como potencializadores dos resultados de políticas públicas.

Como observado, os laboratórios de inovação podem atuar sob diferentes enfoques, desenvolvendo projetos com diferentes finalidades e orientações. Neste sentido, a partir dos

dados apresentados na Tabela 6, buscou-se analisar quais tipologias de inovação têm sido trabalhadas pelos laboratórios governamentais.

**Tabela 6:** Tipologias de Inovação Desenvolvidas pelos Laboratórios

TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO DESENVOLVIDAS PELOS LABORATÓRIOS						
Laboratórios	Processos Administrativos	Processos Tecnológicos	Serviços	Conceitual	Governança	Políticas Públicas
 Gnova	○	○	○	○	○	○
 LA-BORA!gov	○	○	○	○	○	○
 LineGov	○	○	○			
 PequiLab	○		○	○		
 LAB.MG	○		○		○	○
 ÍrisLab	○	○	○	○	○	○
 LAB.ges	○	○	○		○	○
 NIDUS	○		○		○	
 LABNit	○	○	○	○		○
 (011).Lab	○	○	○	○	○	○
 CEMICAP	○	○	○	○	○	○
 EiP	○		○	○	○	○
 LABTeusaquillo		○	○	○		
 iBO	○	○	○			○
 SubaLab			○	○		
 NQNLab	○		○	○	○	○
 LabBahía	○	○		○	○	○
 Lab. Gobierno	○	○	○	○	○	○
 MvdLab				○	○	○
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>84,21%</b>	<b>63,16%</b>	<b>89,47%</b>	<b>73,68%</b>	<b>68,42%</b>	<b>73,68%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir dos resultados, observa-se que 89,47% dos laboratórios governamentais inovam em serviços. Dentre os projetos identificados, destacam-se reformulações de portais institucionais, melhoria em processos de emissão de notas fiscais e cadastramento de mercadorias, alterações em serviços de arrecadações fiscais, criação de aplicativos para facilitar e melhorar os serviços públicos, entre outros. Os laboratórios de inovação, independente das características particulares que permeiam cada uma dessas organizações, buscam gerar resultados e valor público, contribuindo para aumentar a legitimidade e confiança da administração pública pelos dos cidadãos (LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020). Um primeiro passo para este objetivo é a prestação de serviços públicos de maior qualidade e como podemos observar, tem sido o foco dos laboratórios em governos na América do Sul.

Além dos serviços, observa-se que 84,21% dos laboratórios atuam, também, na melhoria de processos administrativos. As transformações nos processos administrativos estão atreladas a melhoria da eficiência organizacional, envolvendo desburocratização dos processos, agilidade em sua tramitação e minimização de desperdícios de recursos. Neste contexto, destaca-se

novamente o Programa Linguagem Simples, que tem o objetivo de simplificar os documentos públicos para torná-los mais inteligíveis e facilitar a comunicação entre os servidores públicos, garantindo maior eficiência na tramitação dos processos (011.LAB, 2020a).

Quanto às inovações conceituais e em políticas públicas, uma parcela representativa dos laboratórios de inovação em governo (73,68%), desenvolvem projetos sob estes enfoques. As inovações conceituais estão orientadas ao desenvolvimento e disseminação de novas visões, métodos e conceitos na administração pública, provocando mudanças de paradigmas ao estimular os servidores públicos a atuarem como empreendedores na busca de novas oportunidades para a mudança (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014; ROSENOW-GEHARD, 2020; SCHRÖER, 2016). Dentre as mudanças conceituais desenvolvidas, destacam-se a criação de premiações e banco de boas práticas pelos laboratórios, incentivando mudanças na forma de se pensar e desenvolver serviços públicos. Destaca-se também, a vasta quantidade de materiais (livros, documentos, cursos, mentorias, etc.) disponibilizados pelos laboratórios, para gerar inquietações e permitir a incorporação de novos elementos na gestão pública em múltiplos contextos.

Sob o enfoque das políticas públicas, os laboratórios atuam na transformação e aprimoramento de políticas já existentes, mas também na criação de novas políticas mais eficientes, responsivas e orientadas aos cidadãos. Dentre as ações desenvolvidas, destacam-se projetos voltados à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, através de transformações no espaço público, maior acessibilidade a pessoas com deficiência, atividades para a redução da emissão de gases poluentes, alterações em políticas migratórias, inclusão de gênero, entre outros. Destacam-se ainda, enquanto inovações em políticas públicas, a participação dos laboratórios na melhoria em serviços de saúde, educação, segurança pública, mobilidade urbana, etc.

Observa-se ainda, que 68,42% dos laboratórios buscam aprimorar e ampliar a governança, desenvolvendo novas formas de relacionamento e cooperação, voltadas ao âmbito interno das organizações públicas e ao âmbito externo, estimulando a cooperação com a sociedade. Dentro dessa orientação, os projetos buscam valorizar as soluções inovadoras criadas por servidores, através da disseminação de boas práticas para outras organizações. Além disso, o fomento a eventos com atores de diferentes localidades, fornecem importantes momentos de troca informacionais e conhecimento mútuo. Por fim, destacam-se ainda projetos de inovação aberta, através da ativação do ecossistema de inovação estimulando empresas (sobretudo startups) a adaptarem as suas soluções para os problemas públicos, além da

facilitação e implementação de projetos desenvolvidos pela comunidade, que potencializam a governança colaborativa.

Por fim, 63,16% dos laboratórios de inovação atuam em interface com inovações tecnológicas. A incorporação de novas tecnologias nos governos está envolta do discurso de Governo Digital, em que os laboratórios têm atuado, sobretudo, na idealização, prototipação e experimentação dos projetos. Dentro dessa seara, destacam-se projetos para a criação de aplicativos, digitalização de processos, emissão de documentos digitais, reformulação de portais institucionais, entre outras soluções tecnológicas.

Acredita-se que no contexto brasileiro, após a institucionalização da Lei nº 14.129<sup>17</sup>, de 29 de março de 2021, diversas organizações públicas fomentarão a transformação digital e a inovação, abrindo janelas de oportunidade para a criação de laboratórios de inovação para atuar no cumprimento dos objetivos, metas e diretrizes propostos pela lei. Isto se justifica, tendo em vista que na referida lei, o Capítulo VI dispõe sobre a criação e estruturação de laboratórios de inovação para a finalidade de gerar transformações digitais, ampliar a participação social e melhorar indicadores de transparência (BRASIL, 2021).

De modo geral, é importante destacar que um projeto de inovação pode tangenciar mais de uma tipologia, podendo envolver modificações em serviços e políticas públicas, por meio de aspectos tecnológicos, como também envolver aspectos de governança, mas que trarão mudanças conceituais para o setor público. Fato é que os laboratórios, enquanto “ambientes de fronteira” entre as organizações públicas e a sociedade civil, tem trabalhado para modificar a forma de se prestar os serviços e implementar as políticas públicas, desenvolvendo novas capacidades e visões nos servidores, para que uma cultura orientada a inovação esteja enraizada no dia a dia do setor público, preparando o setor para reagir de forma rápida, eficiente e assertiva às transformações complexas do cenário globalizado (ISIDRO, 2018; LONG, 2020).

Para desenvolvimento dos projetos inovadores, os laboratórios governamentais utilizam diferentes abordagens e metodologias no setor público, oriundas dos mais variados setores e campos de atuação. Para identificação dessas abordagens, utilizou-se de dados primários, oriundos do ICD principal e dados secundários, disponíveis em fontes documentais e bibliográficas consultadas. Neste sentido, as principais abordagens utilizadas pelos laboratórios, são:

---

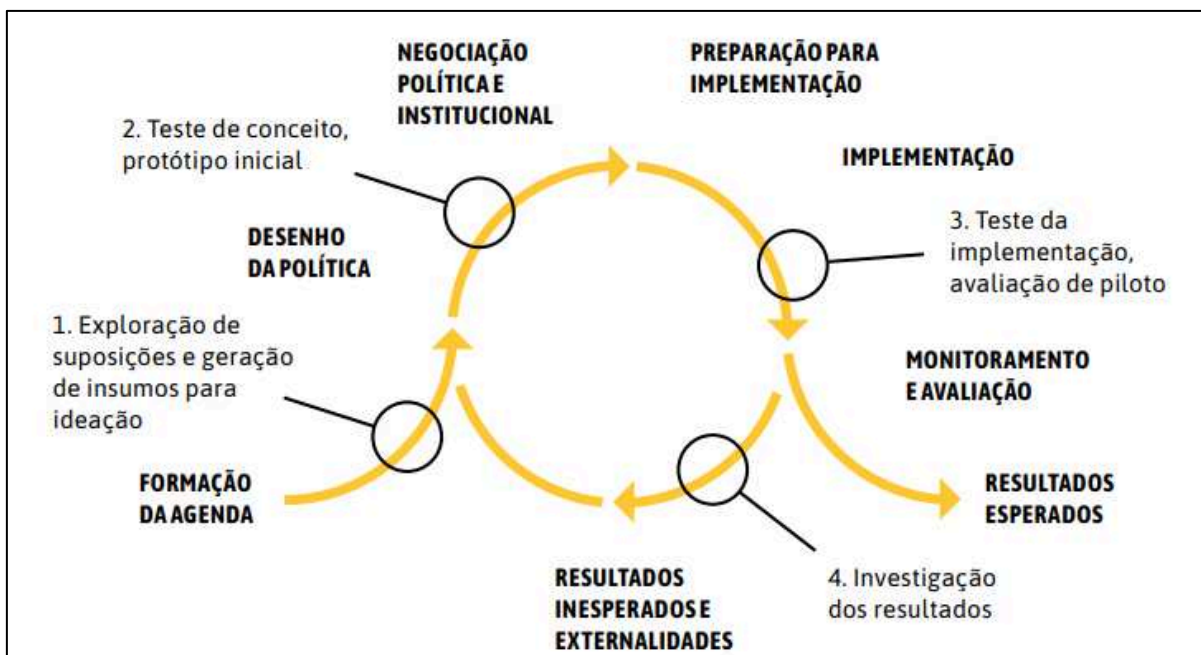
<sup>17</sup> Lei Federal que “dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública” (BRASIL, 2021). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm).



construção colaborativas, criativas e centradas no ser humano, para possibilitar a resolução de problemas complexos de forma inovadora e conhecer a fundo a realidade dos usuários (ENAP, 2018).

Aliado ao processo do *Design Thinking*, destacam-se a Imersão Ágil e a cocriação na proposição de soluções inovadoras. A primeira delas consiste em uma metodologia que envolve especialistas, usuários e demais atores para gerar entendimento da realidade e criar soluções para um problema ou desafio relacionado a um serviço, a uma prática de gestão ou a uma política pública (FERRAREZI; LEMOS, 2018). Já a cocriação consiste na construção conjunta de soluções, permitindo a transação de recursos, conhecimentos e competências entre os servidores públicos e os parceiros no processo de inovação (ISIDRO-FILHO, 2017). Ambas as metodologias auxiliam no desenho dos serviços e políticas públicas, pois permitem aos intraempreendedores públicos conhecer a fundo a realidade e os problemas complexos, sob a visão dos usuários.

O *Design* Etnográfico é uma abordagem que permite aos servidores públicos aprender sobre as pessoas, suas necessidades e seus contextos, no intuito de identificar oportunidades de inovação que se aproximem ao máximo das perspectivas e experiências vividas pelas pessoas afetadas por um produto, serviço ou política pública (METELLO, 2018). Para a autora, essa abordagem é baseada em três princípios: a) Observar: ver as pessoas e os comportamentos no contexto a ser aprofundado; b) Interagir: entrevistar, conversar com as pessoas; c) Imergir: se colocar no lugar da pessoa e vivenciar as suas experiências. Neste sentido, a aplicação dessa abordagem no ciclo de políticas públicas contribui para melhorar a qualidade das políticas, conforme apresentado na Figura 8.



**Figura 8:** Design Etnográfico Aplicado ao Ciclo de Políticas Públicas

Fonte: Metello (2018, p. 20).

Como observado, o *design* etnográfico pode ser utilizado em todas as fases do ciclo de políticas públicas, desde a exploração do campo, com o objetivo de compreender como os problemas públicos se manifestam e quais as dores vivenciadas pelos cidadãos, passando pela testagem e implementação dos protótipos, até se chegar na avaliação dos resultados, observando se estes foram alcançados e identificando os erros e acertos no processo (FERRAREZI *et al.*, 2019; METELLO, 2018).

Neste sentido, Ferrarezi *et al.* (2019, p. 145) apontam como principais aprendizados do Gnova ao utilizar a metodologia: 1) geração de empatia e aproximação dos servidores com a realidade do cidadão, o que promove a humanização do processo de desenvolvimento da política pública, gerando motivação, engajamento e senso de propósito dos gestores públicos envolvidos; 2) ampliação do entendimento sobre o problema pela perspectiva do usuário, o que melhora a adequação das soluções à realidade e refina o foco de atuação; 3) ganho de eficácia e efetividade nas políticas públicas, uma vez que ficam mais focadas nas reais necessidades dos usuários, evitando soluções que não geram melhorias ao cidadão; e 4) produção de *insights* em variados níveis, que identificam outras necessidades e oportunidades de soluções inovadoras.

De modo geral, as diversas metodologias e abordagens de inovação utilizadas pelos laboratórios buscam aproximar as organizações públicas dos cidadãos e compreender, com empatia, como os usuários vivenciam os problemas complexos, para propor ações mais

eficientes e assertivas, uma vez que a visão dos formuladores de políticas públicas se difere da dos usuários. Além disso, observa-se uma forte preocupação dos laboratórios em capacitar os servidores públicos e modificar a forma como atuam, buscando incorporar novos conhecimentos e aprendizagens, sobretudo do tipo *learning by doing* (aprender fazendo).

A partir do que foi exposto, esta subseção dos resultados buscou apresentar uma visão holística dos laboratórios de inovação em governo identificados na América do Sul, a partir da sua vinculação institucional, objetivos, características principais, tipologias de inovação trabalhadas e as abordagens utilizadas para o desenvolvimento de projetos de inovação. Na próxima seção, buscar-se-á apresentar o perfil dos participantes da pesquisa e os elementos para análise do comportamento intraempreendedor no setor público.

## 5 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

### 5.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

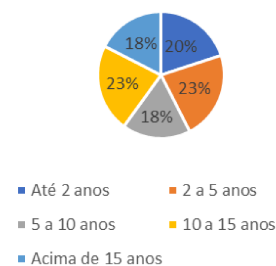
O perfil sociodemográfico dos 40 participantes da pesquisa compreende dados referentes ao gênero, idade, estado civil, nível de escolaridade, área de formação principal e o tipo de contrato no setor público, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7:** Perfil Sociodemográfico dos Participantes da Pesquisa

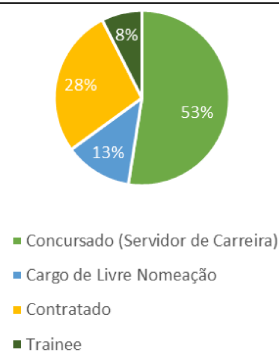
Dados	Respostas	Gráficos
<b>Gênero</b>		
Feminino	28	<p>30% 70%</p> <p>■ Masculino ■ Feminino</p>
Masculino	12	
<b>Idade</b>		
De 24 a 30 anos	13	<p>13% 25% 10% 33% 20%</p> <p>■ 24-30 ■ 31-35 ■ 36-40 ■ 41-45 ■ 46-50</p>
De 31 a 35 anos	8	
De 36 a 40 anos	4	
De 41 a 45 anos	10	
De 46 a 50 anos	5	
<b>Escolaridade</b>		
Técnico	1	<p>20% 3% 18% 60%</p> <p>■ Pós-Graduação ■ Especialista ■ Técnico ■ Graduação</p>
Especialista	7	
Graduação	8	
Pós-Graduação	24	
<b>Área de Formação</b>		
Administração e Adm. Pública	6	<p>2% 5% 14% 2% 2% 5% 2% 2% 2% 7% 14% 2% 2% 2% 2% 2% 10% 2% 14%</p> <p>■ Administração e Adm. Pública ■ Analista de Sistemas ■ Arquitetura ■ Biomedicina e Biologia ■ Ciência da Computação ■ Design Gráfico ■ Comunicação Visual e Design ■ Direito ■ Design Industrial ■ Educação Física ■ Economia e Finanças ■ Eng. Alimentos ■ Eng. Eletrônica ■ Eng. Alimentos ■ Gestão de Políticas Públicas ■ Jornalismo e Com. Social ■ Psicologia ■ Relações Internacionais ■ Sociologia</p>
Analista de Sistemas	1	
Arquitetura	2	
Biomedicina e Biologia	1	
Ciências da Computação	2	
Comunicação Visual e Design	1	
Design Gráfico	1	
Design Industrial	2	
Direito	6	
Economia e Finanças	3	
Educação Física	1	
Engenharia de Alimentos	1	
Engenharia Eletrônica	1	
Gestão de Políticas Públicas	1	
Jornalismo e Comunic. Social	6	
Psicologia	4	
Relações Internacionais	1	
Sociologia	2	

**Tempo de Serviço Público**

Menos de 2 anos	8
De 2 a 5 anos	9
De 5 a 10 anos	7
De 10 a 15 anos	9
Acima de 15 anos	7

**Tipo de Contrato**

Concursado	21
Contratado	11
Trainee	8
Cargo de Livre Nomeação	5



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De modo geral, observa-se uma predominância de mulheres (70%) atuando no desenvolvimento de soluções inovadoras, a partir dos laboratórios de inovação em governo. Além disso, observa-se uma heterogeneidade quanto a idade dos participantes, visto que há uma interrelação entre gestores seniores do setor público, com jovens que estão ingressando e trazendo novas visões, percepções e experiências para as organizações públicas.

Quanto a formação dos participantes da pesquisa, observa-se uma predominância de servidores com pós-graduação (60%) e distintas áreas de formação, reforçando os estudos de Feitoza (2018) e Puttick, Baeck e Collingan (2014), ao afirmarem que as equipes dos laboratórios são formadas por pessoas com diferentes formações, competências e habilidades, consistindo em um espaço multidisciplinar. As áreas de formação com o maior número de representantes são: Administração e Administração Pública (14%); Direito (14%); Jornalismo e Comunicação Social (14%); Psicologia (10%); e Economia e Finanças (7,5%). No entanto, observa-se também uma proporção interessante de servidores que permeiam as áreas do *design* e comunicação visual, o que parece ser uma tendência dos laboratórios, em virtude das metodologias utilizadas na formulação de políticas públicas.

Em relação ao tempo de serviço público, observa-se que há uma interrelação entre servidores públicos com maior vivência dentro do setor, com pessoas que estão a pouco tempo atuando, demonstrando que os laboratórios também podem ser oportunidades para o primeiro emprego. Quanto aos tipos de contrato no setor público, observa-se que os laboratórios têm se beneficiado de servidores de carreira, que são alocados para desempenhar funções dentro das

unidades, mas também tem utilizado outras formas de ingresso, como cargos de livre nomeação e contratos. Um fato interessante é a presença de trainees, em que os laboratórios têm sido a porta de entrada do setor público para estudantes ou profissionais no início de carreira, oferecendo capacitação com possibilidade de contratação futura.

Neste contexto, destaca-se o Programa de Trainee do LAB.ges criado com o objetivo de selecionar e alocar, em parceria com a FAPES e a Vetor Brasil, talentos para atuarem no Governo capixaba em atividades de inovação. Os trainees trabalham como agentes de mudança e transformação na organização, no intuito de disseminar a cultura de processos, engajar pessoas, definir métodos, padrões e promover melhorias de processos e inovação (LAB.GES, 2022). Sendo assim, o laboratório busca envolver esses atores em todas as atividades, compreendendo todo o processo de desenvolvimento de projetos inovadores e também os estimulando a assumirem responsabilidades na condução de projetos.

Após a apresentação geral do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, na próxima subseção serão apresentados os resultados para a análise do comportamento intraempreendedor no âmbito dos laboratórios de inovação em governos na América do Sul, a partir dos instrumentos de capacitação intraempreendedora, das características intraempreendedoras mais recorrentes e com a análise do Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP).

## 5.2 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

### 5.2.1 Instrumentos de Capacitação Intraempreendedora

Esta subseção tem o objetivo de apresentar os resultados referentes à análise do comportamento intraempreendedor dos servidores públicos, a partir dos laboratórios de inovação em governo. Para tal, foram apresentadas diferentes questões aos participantes da pesquisa (PPs), a começar pela autodeclaração deles enquanto intraempreendedores ou não. De acordo com Kraus *et al.* (2019), se reconhecer empreendedor é um primeiro passo para estimular este comportamento no setor público e transformar o dia a dia das organizações, através de uma cultura de inovação. Diante disso, foi apresentada a definição de intraempreendedor público proposta por Nunes (2019, p. 65).

A partir da definição, observou-se que um total de 39 participantes se consideram intraempreendedores no setor público e apenas 1 respondeu não se considerar um(a)

intraempreendedor(a). Em relação a importância deste comportamento, foram apontadas diferentes contribuições, dentre elas:

É uma nova forma de agir na esfera pública (PP3).

Contribui para criar um plano estratégico de participação de forma aberta, inovadora, inclusiva e colaborativa (PP4).

O comportamento intraempreendedor gera melhores resultados para o cidadão pelo fato de sempre estarmos buscando uma maneira melhor de prestar os serviços, gastando menos recursos e gerando mais valor para o usuário (PP10).

Por meio de adoção de mais empatia (como habilidade para entender os reais problemas) e de uma postura mais pró resolução em detrimento à cultura de justificar porque é como é (PP11).

Melhora, maximiza e enriquece as respostas que devemos dar em tempos de emergência e escassez orçamentária (PP14).

É indispensável para o avanço e melhoria das políticas e serviços públicos (PP15).

Permite a eficiência na gestão pública, deixando a cidade mais humana e sustentável ao longo do tempo (PP16).

Melhorar os exercícios de trabalho, a comunicação e a busca de soluções (PP17).

Assim eles desenvolvem a autonomia necessária para avaliar o próprio serviço, apurando a visão de possíveis soluções que melhorem o processo no qual estão inseridos (PP18).

Direcionando seu desempenho com a mentalidade do *design* centrado no usuário. Buscando a geração de valor público e, portanto, eficiência, impacto, satisfação do cidadão e abertura. Testar e fomentar espaços de teste e iteração (PP19).

O comportamento intraempreendedor é importante para conferir celeridade e maior chance de êxito dos projetos públicos (PP32).

Na medida em que os servidores públicos não se limitam apenas ao cumprimento de suas obrigações contratuais (...) estão resolvendo necessidades não atendidas que não são vistas na urgência do dia a dia do setor público (PP34).

De modo geral, observa-se que o comportamento intraempreendedor no setor público pode estar associado a múltiplas facetas, envolvendo uma nova forma de agir na esfera pública, tangenciando aspectos de planejamento estratégico, empatia, sustentabilidade, comunicação, autonomia e mentalidades para o *design* na oferta de melhores serviços e políticas públicas, em face aos problemas complexos que permeiam o âmbito público, dentre eles a escassez de recursos. Além disso, o comportamento intraempreendedor envolve novas formas de organização do trabalho, buscando minimizar os aspectos burocráticos e modificar as tarefas, respeitando os princípios de moralidade e legalidade na administração pública. Envolve também, a resolução de problemas vistos como não prioritários para a alta gestão, mas que os servidores entendem como necessários e buscam resolver, a partir da discricionariedade a eles concebidas.

O comportamento intraempreendedor se manifesta a partir de múltiplas características individuais que devem ser desenvolvidas nos servidores públicos, de modo a capacitá-los a pensarem de forma inovadora, sistêmica e eficiente. Isto posto, buscou-se apresentar aos participantes da pesquisa diferentes características intraempreendedoras identificadas na



coordenação de rede de atores, para o desenvolvimento de soluções criativas e colaborativas para os problemas públicos (LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020).

Por outro lado, as características menos recorrentes são: Visão Sistêmica; Criatividade; Gestão Estratégica; e Estabelecimento de Métricas e Objetivos. Tal fato, pode estar associado a uma perspectiva *top-down* quanto ao estabelecimento das estratégias, metas e objetivos a serem desenvolvidos, ou pelas próprias características dos laboratórios, de serem ambientes dinâmicos e flexíveis, não sendo factível o estabelecimento de estratégias e metas de longo prazo, dada a rapidez com que as transformações ocorrem, necessitando modificar e adaptar os recursos e capacidades às novas demandas que surgem (SCHUURMAN; TÖNURIST, 2017).

A partir dos documentos e fontes bibliográficas consultadas, observa-se que os laboratórios de inovação têm se preocupado, principalmente, em implementar uma cultura de inovação no setor público. Para tal, buscam gerar inquietações e estimular os servidores públicos, não só os que atuam nos laboratórios, mas os que estão ao redor, nas secretarias e departamentos, a pensarem de forma inovadora e buscarem novas formas de se enxergar os problemas e desenvolver soluções. Diante disso, os dados primários demonstram que dos 19 laboratórios considerados para a análise, apenas o MvdLab não desenvolve atividades de capacitação profissional.

No contexto analisado, existem diferentes atividades voltadas ao desenvolvimento de capacidades, variando desde o envolvimento dos servidores com diferentes projetos, baseadas no tipo *learning by doing*, até a formação de uma Rede de Inovadores Públicos, como no caso do Laboratorio de Gobierno no Chile. A forma de capacitação mais recorrente entre os laboratórios é a oferta de cursos, oficinas e eventos envolvendo diferentes metodologias e abordagens de inovação, como apresentado pelos participantes da pesquisa:

Promovemos aprendizagem constante com oficinas e palestras voltadas e promovidas pelos próprios servidores, com feedbacks de qualidade constantes. Testamos todos os serviços internamente antes de colocar na rua. Isso promove aprendizado (PP2).

Ofertamos cursos e oficinas em temáticas relacionadas à inovação, como *design thinking* e experiência do usuário (PP9).

Oficinas e treinamentos nas metodologias de trabalho: *Design thinking*, design de serviços, Experiência do Usuário (UX), Prototipação, *Lean Inception*, Gestão de Processos, etc. (PP10).

No formato *Abrakbça* são ofertadas oficinas mão na massa (*learning by doing*), orientadas por andragogia e aprendizado orientado a problema. Os conteúdos oferecidos atualmente são *Design thinking*, empatia, alfabetização em dados, criatividade. O formato Express é baseado em *Design Sprint* (Google Ventures) e tem por objetivo, ao final de 5 oficinas se chegar a um MVP, a partir de um desafio real dos times/equipes dos órgãos participantes (PP11).

Por meio de eventos, *meetups* e oficinas, que são experimentadas no laboratório e, se eficazes, são escaladas para execução na Trilha de Inovação da Esesp - Escola de governo (PP12).

Oficinas práticas com cidadãos e funcionários municipais (PP17).

Facilitando a inovação, por exemplo; oficinas de escuta ativa dos servidores para entender questões do trabalho remoto, oficinas de capacitação. Ocorrem de acordo com a demanda ou necessidade, nesse caso, em parceria com a EGG, que visa capacitar servidores (PP18).

Promoção da inovação geral: Encontro internacional anual de inovação pública, chamado INTERRUPTOR + Realizamos palestras de conscientização e workshops sobre temas prioritários. Projetamos um curso virtual: Inovação e experimentação no setor público. EiP *Learning by Doing Service* - Consultoria sobre empreendedorismo geral e implementação de abordagens inovadoras em políticas públicas (PP19).

Cultura de inovação é uma das frentes de atuação do Nidus, promovemos cursos, webinars, criação de voluntariado capaz de replicar as metodologias aprendidas no seu órgão de origem, redes sociais (Instagram, LinkedIn e podcasts) ativas com divulgação de conteúdo sobre inovação de forma acessível e simples (PP20).

Observa-se que as oficinas, palestras e cursos ofertados pelos laboratórios buscam desenvolver novas capacidades orientadas a utilização de metodologias, que buscam modificar os processos organizacionais e mentalidade dos servidores públicos, capacitando-os para atuarem em ambientes complexos e situações de incerteza. Um caso específico orientado à aprendizagem empreendedora é o da EiP na Colômbia, em que são desenvolvidas consultorias no intuito de introduzir e fortalecer o comportamento empreendedor nos servidores públicos nas ações diárias e na implementação de abordagens inovadoras em políticas públicas.

Além de atividades temporárias e pontuais, em determinados laboratórios existem outras formas utilizadas para o desenvolvimento de competências, como eixos de atuação e escolas de inovação. No caso do (011).Lab, foi criada uma frente de trabalho chamada “Desenvolver Capacidades para Inovar”, cujo objetivo principal é impulsionar os processos de mudança na relação dos servidores com seu trabalho. A partir daí, buscam criar espaços para olhar a rotina do serviço público de outras maneiras e experimentar novas formas de trabalho e soluções, permitindo também a aprendizagem na prática.

No caso do NQNLab, foi criada a Escola de Facilitadores de Inovação Aberta de Neuquén, que consiste em um espaço de treinamento para o desenvolvimento de treinadores e multiplicadores da Inovação Pública Aberta, em todo o território da província. Além disso, são desenvolvidas competências voltadas para a utilização de ferramentas de Governo Aberto, metodologias para a abordagem da comunidade e para acelerar os processos de participação e defesa cidadã. Com a pandemia COVID-19 também foram incluídas capacitações voltadas ao trabalho digital.

Outro exemplo de Escola voltada à capacitação e desenvolvimento de habilidades para se inovar em servidores públicos e na cidadania, é a Escola SubaLab. A Escola consiste em um espaço de aprendizagem e cocriação da Câmara Municipal de Suba, com o objetivo de oferecer cursos sobre os temas mais relevantes da localidade e promover a participação cidadã

(SUBALAB, 2021). Sendo assim, observa-se uma preocupação do laboratório com o desenvolvimento de capacidades nos cidadãos, para atuar de forma conjunta na identificação de problemas e proposição de soluções.

Por fim, enquanto atividade de capacitação, destaca-se a Rede de Inovadores Públicos. A rede foi criada pelo Laboratorio de Gobierno do Chile, com o objetivo de “gerar iniciativas de conexão e aprendizagem, instalando práticas e capacidades individuais de descentralização inovação, com o objetivo de aumentar o impacto e fortalecer a transformação do Estado sustentável ao longo do tempo” (LABORATORIO DE GOBIERNO, 2021b, p. 16). Quanto aos resultados, a Rede é composta por 16.500 integrantes do setor público, setor privado e membros da sociedade e atua sobre três enfoques: a) conectar os servidores públicos entre si e com atores sociais; b) aprender ferramentas e metodologias de inovação pública; c) compartilhar e dar visibilidade a experiências e soluções inovadoras.

De modo geral, os laboratórios de inovação buscam transformar os processos no setor público, começando pela mudança na mentalidade dos servidores públicos, ensinando novas formas de pensar soluções para os problemas, desenvolvendo habilidades para utilizar novas ferramentas e compartilhando as principais práticas com outras entidades do setor público, no intuito de gerar mudanças sistêmicas, como apontado por Mulgan (2014). Além disso, destaca-se a cooperação com os cidadãos e organizações privadas, sobretudo startups, enquanto um processo de aprendizagem, visando incorporar dinamismo e agilidade na proposição de soluções para os problemas públicos. Sendo assim, há um estímulo ao processo de aprendizagem intraempreendedora por parte dos laboratórios, através mudanças cognitivas (conhecimentos e percepções), padrões comportamentais e de práticas (SCHRÖER, 2016).

No intuito de verificar as mudanças em padrões comportamentais e práticas dos servidores públicos a partir dos laboratórios de inovação em governo, na próxima subseção buscou-se analisar, por meio da proposição experimental de um indicador, a manifestação de comportamentos intraempreendedores.

### **5.2.2 Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (ICISP)**

Nesta subseção, buscou-se identificar e propor, a partir da percepção dos participantes da pesquisa, um indicador para verificar a presença de comportamentos intraempreendedores em laboratórios de inovação em governo, a partir de 30 afirmações, divididas em cinco grupos.

Como alternativa de análise, em um primeiro momento buscou-se classificar cada uma das dimensões quanto aos valores-médios atribuídos pelos servidores públicos dos laboratórios, visando apresentar quais os comportamentos de maior e menor destaque no contexto analisado. De modo geral, as dimensões Proatividade (80,42%) e Liderança (78,25%) foram as que receberam os maiores valores-médios, enquanto Assunção de Riscos Calculados (66,27%) e Comprometimento (68,67%) foram classificadas com os menores valores, conforme apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8:** Classificação dos Comportamentos Intraempreendedores

Dimensão	Categoria	Média	Percentual	Classificação
<b>Inovatividade (INO)</b>	Ideias e Resultados Inovadores (IR)	1,481	74,19%	Alto
	Mudanças em Tarefas (MT)	1,481	74,19%	Alto
	Tomada de Decisão Inovadora (TD)	1,444	72,18%	Alto
	<b>Total da Dimensão</b>	<b>4,406</b>	<b>73,45%</b>	<b>Alto</b>
<b>Assunção de Riscos Calculados (ARC)</b>	Risco em Atividades (RA)	1,363	68,07%	Alto
	Decisões Estratégicas (DE)	1,394	69,63%	Alto
	Postura Individual (PI)	1,219	60,91%	Alto
	<b>Total da Dimensão</b>	<b>3,976</b>	<b>66,27%</b>	<b>Alto</b>
<b>Proatividade (PRO)</b>	Adaptação às Necessidades (AN)	0,750	75,04%	Alto
	Busca de Informações (BI)	0,856	80,00%	Alto
	Capacidade de Iniciativa (CI)	1,525	79,04%	Alto
	Bem-Estar Coletivo (BC)	1,694	84,64%	Muito alto
	<b>Total da Dimensão</b>	<b>4,825</b>	<b>80,42%</b>	<b>Muito alto</b>
<b>Liderança (LID)</b>	Orientação para Tarefa (OT)	1,488	74,38%	Alto
	Orientação para Relacionamento (OR)	1,744	87,20%	Muito alto
	Orientação para Mudança (OM)	1,463	73,13%	Alto
	<b>Total da Dimensão</b>	<b>4,695</b>	<b>78,25%</b>	<b>Alto</b>
<b>Comprometimento (COM)</b>	Persuasão (PE)	0,750	75,00%	Alto
	Planejamento e Monitoramento (PM)	0,763	76,30%	Alto
	Autonomia (AU)	0,725	72,50%	Alto
	Eficiência (EF)	0,644	64,40%	Alto
	Variabilidade de Informações (VI)	0,794	79,40%	Alto
	Persistência (PR)	0,438	43,80%	Médio
	<b>Total da Dimensão</b>	<b>4,120</b>	<b>68,67%</b>	<b>Alto</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

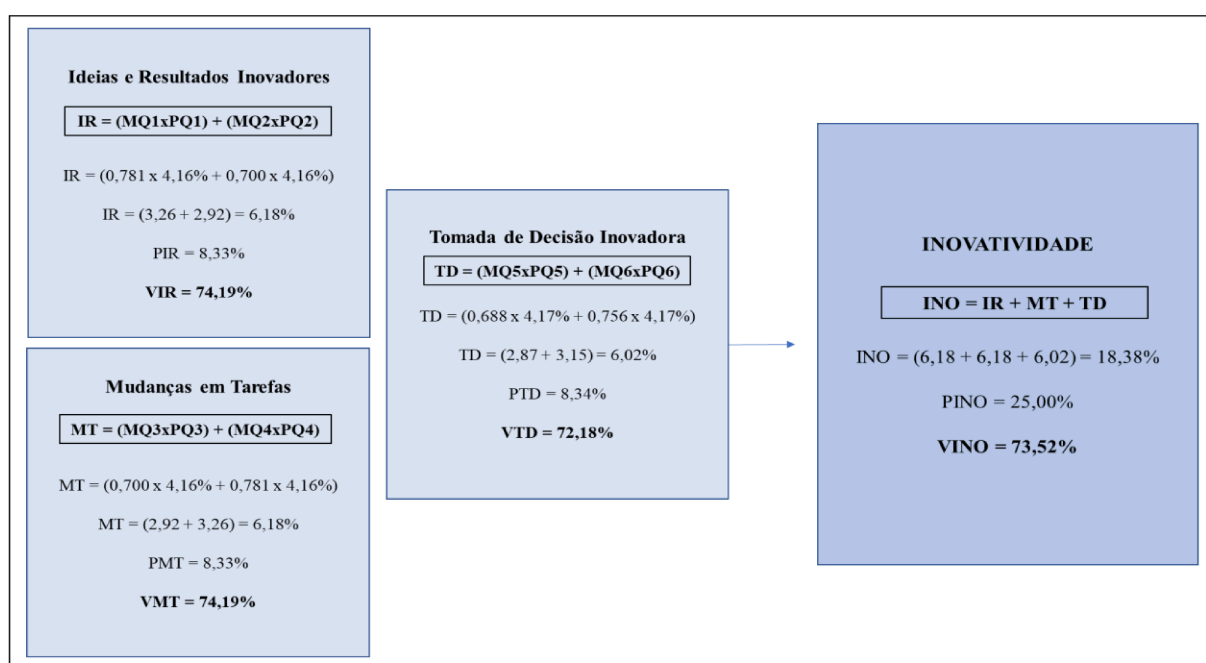
Quanto às categorias, Liderança Orientada para o Relacionamento (87,20%), Bem-Estar Coletivo (84,64%), Busca de Informações (80%), Variabilidade de Informações (79,40%) e Capacidade de Iniciativa (79,04%) foram apontadas como características intraempreendedoras mais recorrentes no contexto dos laboratórios, enquanto Persistência (43,80%), Postura Individual (60,91%) e Eficiência (64,40%) foram as que menos se destacaram.

Esses resultados reforçam o caráter coletivista dos laboratórios de inovação, em que o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal, aliados à compreensão mais profunda dos problemas vivenciados pela sociedade e a capacidade de tomar iniciativa na proposição de

soluções, são comportamentos importantes para os servidores públicos. Por outro lado, aspectos individualistas e pautados somente na eficiência ganharam menos destaque, o que justifica um maior alinhamento dos laboratórios de inovação às ideias do Novo Serviço Público (NSP), se comparado à busca constante por eficiência e efetividade da *New Public Management* (NPM).

De modo geral, neste primeiro momento, foram apresentados os resultados médios para cada categoria e dimensão, no intuito de permitir uma melhor compreensão dos resultados. A seguir serão apresentados com maior detalhamento cada uma das dimensões, categorias e comportamentos analisados, justificando os resultados do ICISP.

Para começar, na Figura 10 são apresentados os valores identificados para a dimensão Inovatividade.



**Figura 10:** Dimensão Inovatividade do Comportamento Intraempreendedor

Legenda: MQ: Média de cada questão dos ICDs. PQ: Peso de cada questão dos ICDs. P: Peso para cada categoria e dimensão do ICISP. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os comportamentos que compõem a dimensão Inovatividade envolvem aspectos de criatividade e experimentação de novas ideias por parte dos servidores públicos. Os resultados apontam um valor-médio total de 73,52%, sendo considerado alto para o contexto dos laboratórios de inovação. Quanto aos comportamentos, a geração de ideias úteis e criativas (Q1 - 0,781), a busca por novas formas de desenvolver as atividades (Q4 - 0,781) e a realização de pesquisas junto aos cidadãos e governantes para avaliar a qualidade dos serviços prestados (Q6 - 0,756), foram os que receberam maiores valores-médios em cada uma das três categorias.

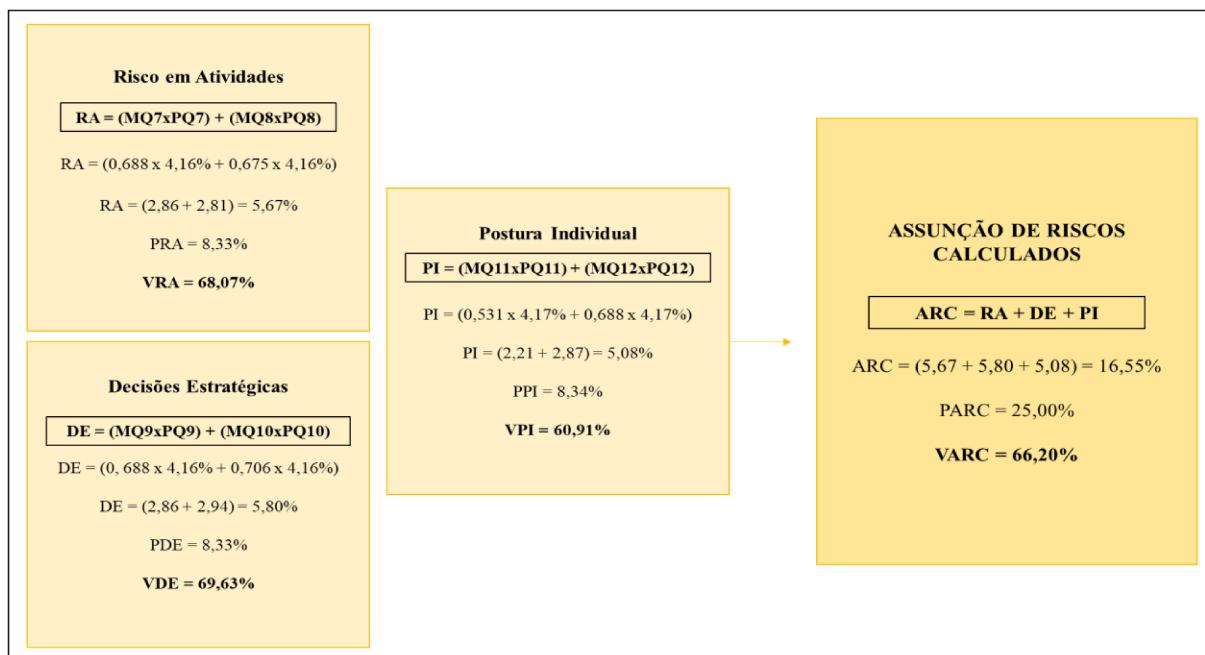
Os laboratórios, enquanto desenvolvedores e criadores de inovação, incitam os servidores públicos a buscarem constantemente por novas alternativas, mesmo que estas não sejam desenvolvidas ou levadas a diante como resultados efetivos. Em alguns dos casos analisados, como o Gnova, (011).Lab, Laboratorio de Gobierno, observa-se que são gerados vários *insights* no desenvolvimento das soluções e estes são transformados em protótipos, que são testados, acompanhados e avaliados, sobretudo pelos cidadãos. Após esse processo, os protótipos mais bem avaliados são encaminhados para a secretaria ou órgão do setor público que atuou em parceria, para que possam ser implementados e disseminados. Todo esse processo, requer que os servidores busquem, a todo momento, gerar ideias úteis e criativas.

Quanto ao *feedback* dos cidadãos e governantes como instrumentos para a avaliação da qualidade dos serviços prestados, observa-se que as soluções desenvolvidas são orientadas para os usuários e assim, conforme apresentado pelo guia disponibilizado pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG, 2018, p. 34) “os servidores buscam aproximar-se do público-alvo, no intuito de identificar quais suas expectativas (ganhos e desejos), dores (dificuldades) e tarefas (responsabilidades)”. Sendo assim, observa-se que os laboratórios buscam diferentes pontos de vista na proposição de soluções inovadoras.

Os comportamentos da dimensão Inovatividade se associam, principalmente, com as competências da Insurgência e da Curiosidade, propostas pela OCDE (2017). Através da Insurgência, os servidores públicos devem desafiar e questionar o jeito usual de fazer as coisas, buscando ideias novas e diferentes maneiras de exercer as atividades, com diferentes parceiros. Em relação a Curiosidade, os servidores devem estar aptos a identificar novas ideias e formas de trabalhar, incorporando novas abordagens e reformulando problemas e perspectivas.

Em relação ao comportamento menos representativo na dimensão Inovatividade, destaca-se o de responder rapidamente aos sinais de oportunidade, ao tomar decisões estratégicas (Q5 – 0,688). Esse fato, pode estar ligado ao planejamento prévio das atividades e a incapacidade de atender a todos os problemas identificados, visto que os laboratórios são demandados por diferentes secretarias e órgãos do setor público, necessitando definir problemas e ações prioritárias.

Além da dimensão Inovatividade, outra dimensão analisada é a Assunção de Riscos Calculados, representada pelos seguintes resultados:



**Figura 11:** Dimensão Assunção de Riscos Calculados do Comportamento Intraempreendedor

Legenda: MQ: Média de cada questão dos ICDs. PQ: Peso de cada questão dos ICDs. P: Peso para cada categoria e dimensão dos ICISP. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados para esta dimensão demonstram que, embora apresente o menor valor percentual, ainda é considerada alta (66,20%) para o contexto dos laboratórios de inovação em governo. Dentre as categorias que compõem a dimensão, há uma maior predominância de comportamentos orientados ao processo de tomada de decisão, sobretudo em relação a decisões estratégicas (69,63%).

Os dados mostram que os servidores, predominantemente, buscam tomar decisões estratégicas com foco na geração de valor para os cidadãos, mesmo que incorram riscos mais elevados (Q10 – 0,706). Este fato reforça os achados de Acevedo e Dassen (2016), Ferreira e Botero (2020), Sano (2020) e Tõnurist, Kattel e Lember (2017), ao demonstrarem que os laboratórios de inovação no setor público estão orientados principalmente às demandas cidadãos e a criação de valor para eles. Embora haja uma tendência de assumir maiores riscos, a competência de Foco no Usuário (Cidadão), que envolve a imersão na realidade e o contato com os cidadãos em todas as etapas (OCDE, 2017), contribui para minimizar os riscos do processo inovador, permitindo uma ampla investigação do problema, a partir de suas causas, consequências e desafios enfrentados (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018).

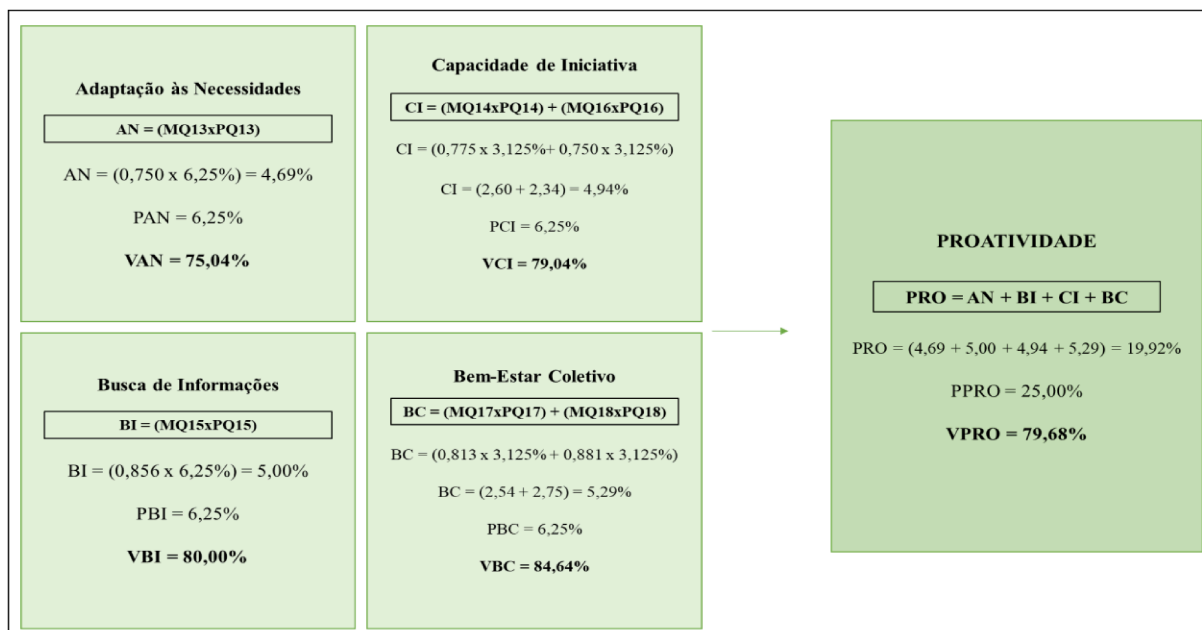
Em relação aos comportamentos menos expressivos, destacam-se: envolvo-me em atividades que poderia não me sair bem (Q8 – 0,675) e costume adotar uma postura mais agressiva para explorar oportunidades potenciais quando sou confrontado com situações de

decisões envolvendo incertezas (Q11 – 0,531). Em relação ao primeiro comportamento, observa-se ainda uma certa relutância em se envolver com atividades consideradas de risco, pois podem acarretar em prejuízos para o setor público e conseqüentemente, para a sociedade como um todo. Diante disso, os laboratórios de inovação, no intuito de minimizar os riscos no desempenho das atividades, ao mesmo tempo em que constroem equipes heterogêneas, buscam alocar atribuições compatíveis e correlatas com a área de atuação de cada servidor ou servidora, como observado no (011). Lab.

Já em relação a relutância ou cuidado na exploração de oportunidades em situações de incerteza, observa-se que o desenvolvimento dos projetos de inovação pelos laboratórios é planejado, sendo consideradas todas as possibilidades de ação, experimentadas diferentes alternativas, visando a maximização dos resultados. Conforme destacado nos documentos analisados, quando se trata de resolver problemas públicos, a impossibilidade de se prever os resultados dos projetos deve ser considerada, uma vez que as incertezas estão presentes em todo o processo, mas a flexibilidade e interação com os atores relevantes permitem que os riscos sejam minimizados (LABORATORIO DE GOBIERNO, 2021b).

De modo geral, observa-se que os laboratórios estimulam o comportamento voltado ao risco nos servidores públicos, na busca por alternativas mais eficientes para os problemas públicos e que trarão melhores resultados para os cidadãos, por meio de uma cultura de trabalho que apoia e da confiança em suas decisões, ao mesmo tempo em que não serão punidos por correr riscos ou falhar (TIMEUS; GASCÓ, 2018). Por outro lado, ainda há uma cautela com situações de incerteza, de modo que não incorram em prejuízos ou sejam propostas ações que destoem dos objetivos propostos pelos laboratórios, mesmo que ofereçam novas oportunidades.

A terceira dimensão de análise do comportamento intraempreendedor é a Proatividade. Esta dimensão consiste em ações dos servidores públicos voltadas à mudança, perseverança e adaptabilidade, com comportamentos que envolvem a modificação do *status quo*. Na Figura 12 são apresentados os resultados para essa dimensão.



**Figura 12:** Dimensão Proatividade do Comportamento Intraempreendedor

Legenda: MQ: Média de cada questão dos ICDs. PQ: Peso de cada questão dos ICDs. P: Peso para cada categoria e dimensão dos ICISP. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os valores apontam que os comportamentos que compõem a dimensão Proatividade (79,68%) são os mais recorrentes no contexto analisado. Os comportamentos que mais se destacam são: Busco desenvolver e manter relações com os membros do laboratório e os *stakeholders* (Q18 – 0,881); Busco informações além das que são disponibilizadas pela organização para propor novas ideias (Q15 – 0,856); Exploro ideias em diversas situações buscando o desempenho organizacional, o bem-estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional (Q17 – 0,813). Observa-se, que o comportamento proativo dos servidores está diretamente ligado à competência da Curiosidade, associada a identificação de novas ideias e formas de trabalhar e a adaptação de abordagens utilizadas em outros contextos (OCDE, 2017).

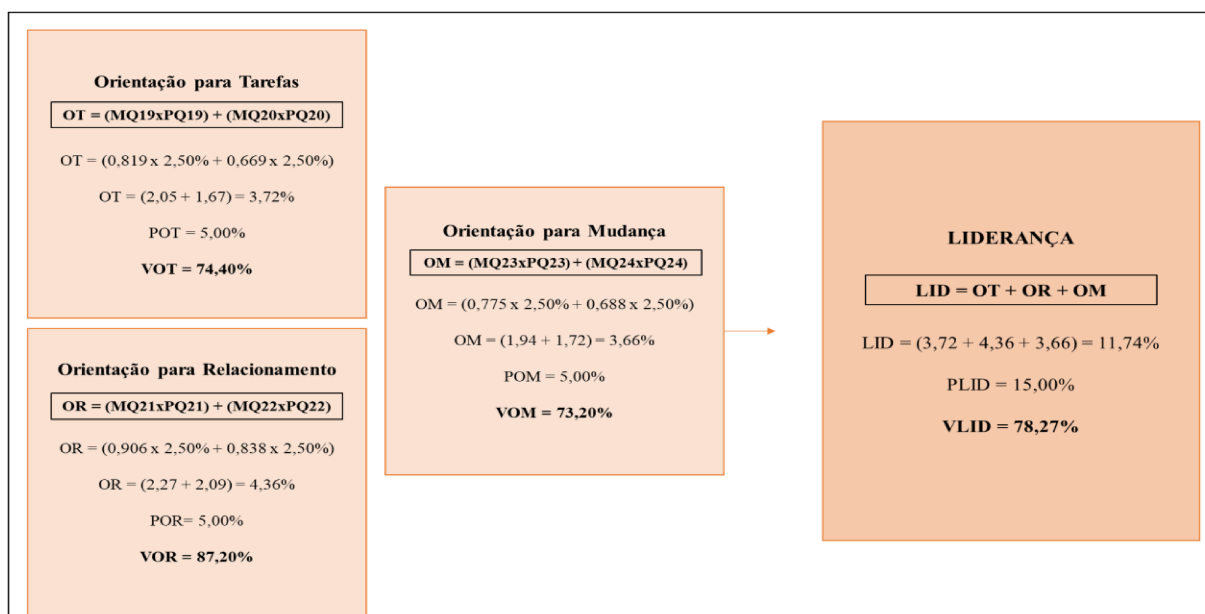
O relacionamento interno e externo com os *stakeholders* é algo crucial para a atuação dos laboratórios de inovação em governo, pois inovar envolve introduzir e implementar coisas novas, o que incorre em desafios, seja em aprender algo novo, trabalhar de forma diferente com as partes interessadas ou questionando suposições (LABORATORIO DE GOBIERNO, 2021c). Diante disso, destaca-se a necessidade de redes de colaboração e aprendizagem no processo de empreender práticas e projetos inovadores, pois envolve o compartilhamento de experiências e formação de coalizações, permitindo a obtenção de novos conhecimentos. Além disso, o relacionamento e a obtenção de apoio político são elementos trabalhados pelos laboratórios, que envolvem aspectos de proatividade, uma vez que “o alto escalão, no geral, ainda é muito

resistente a novas formas de abordar e fazer as coisas, dificultando que a inovação aconteça” (PP11).

Em relação a exploração de ideias e manutenção do bem-estar coletivo, observa-se que nos laboratórios se busca criar um ambiente inspirador, que estimule a criatividade e a aprendizagem, com foco nas pessoas e em resultados. A construção e manutenção do ambiente está a cargo das pessoas que os utilizam, criando uma responsabilidade de manter a harmonia, envolvendo características como empatia e trabalho em equipe. Outro aspecto, é que os laboratórios de inovação se distinguem das estruturas tradicionais da administração pública, oferecendo um *layout* mais colaborativo e lúdico, o que muitas vezes pode gerar preconceitos e resistências por parte de outros servidores. Neste sentido, observa-se uma tendência de os membros serem proativos na manutenção de um bom ambiente de trabalho, mitigando os preconceitos que possam existir no setor público.

Por fim, outro aspecto de destaque dos laboratórios de inovação está na iniciativa para a proposição de ideias. De modo geral, percebe-se que as estratégias a serem desenvolvidas possuem uma orientação *top-down*, uma vez que a problemática a ser trabalhada pelos laboratórios chega de outros órgãos e secretarias superiores. No entanto, observa-se uma certa autonomia para a proposição de soluções, visto que muitas ações cotidianas dos laboratórios partem dos próprios servidores, direcionadas a uma perspectiva *bottom-up*, diretamente relacionada com a compreensão da dimensão do problema, a partir de múltiplas visões e cooperação com atores externos ao setor público, na proposição de soluções eficientes (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018).

Além das dimensões principais apresentadas, outras duas dimensões assessórias devem ser consideradas para a análise do comportamento intraempreendedor, sendo elas: Liderança e Comprometimento. A dimensão Liderança foi representada pelos seguintes resultados:



**Figura 13:** Dimensão Liderança do Comportamento Intraempreendedor

Legenda: MQ: Média de cada questão dos ICDs. PQ: Peso de cada questão dos ICDs. P: Peso para cada categoria e dimensão dos ICISP. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que a dimensão Liderança foi apontada como o segundo maior valor percentual, entre as dimensões do comportamento intraempreendedor (78,27%). No contexto analisado, existe uma interrelação entre três estilos de liderança, havendo manifestação destes comportamentos em diferentes estágios da inovação. Em determinados momentos, há uma maior predominância de comportamentos voltados a entrega de resultados, em outros orientados ao relacionamento interpessoal e também, comportamentos voltados à mudança na administração pública.

Quanto às suas categorias, observa-se uma forte tendência de liderança orientada ao relacionamento (87,20%). Este perfil de liderança, decorre da multiplicidade de atores com que os servidores públicos se relacionam e as metodologias utilizadas, tais como *Design Thinking* e *Design Etnográfico*, que são abordagens centradas nos cidadãos (MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018). Essas ações demandam maior capacidade de articulação das redes de atores, havendo uma associação com o Trabalho em Equipe, apontado como característica mais importante no contexto dos laboratórios em governo. Além disso, esse espírito de liderança tangencia aspectos da Insurgência, para trabalhar com parceiros incomuns e diversos (OCDE, 2017).

O comportamento mais expressivo da categoria é o de oferecer suporte, encorajar e reconhecer ideias e contribuições dos membros da equipe para a solução de problemas públicos (Q21 – 0,906). Esse reconhecimento e acompanhamento também é observado externamente aos

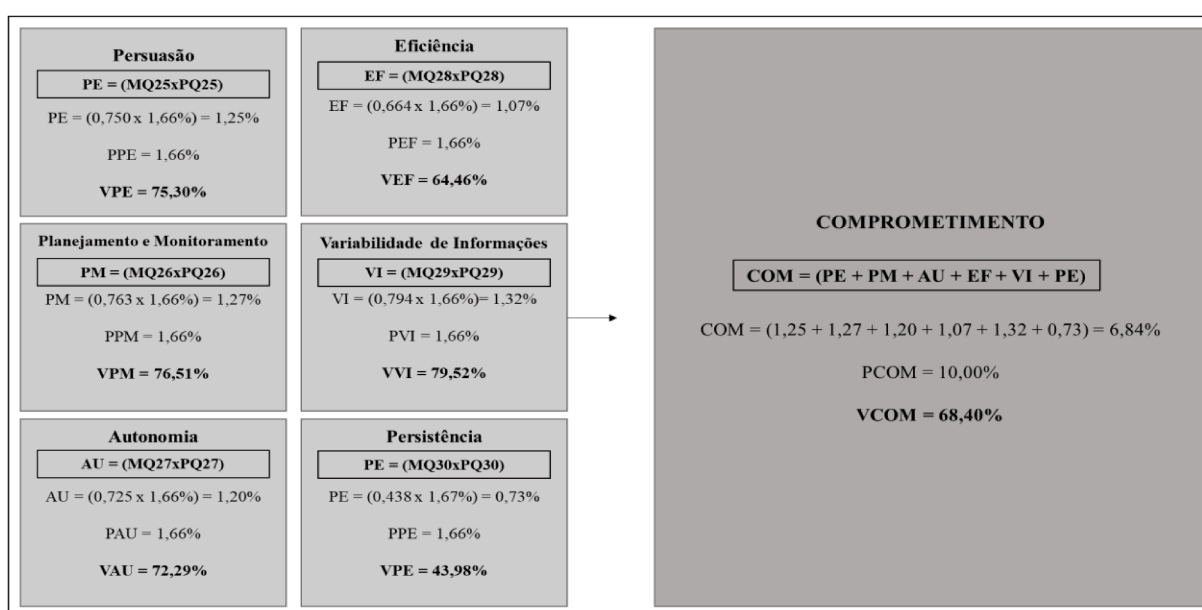
laboratórios, sobretudo com servidores de outros órgãos e secretarias, que cooperam com os laboratórios e são estimulados a pensar soluções úteis para os problemas cotidianos. Sendo assim, a dinâmica dos laboratórios estimula a construção de redes sociais, investimento em capital humano e apoio aos demais membros da organização, contribuindo para a construção coletiva de soluções inovadoras (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020).

Outro comportamento expressivo, mas com uma orientação voltada para tarefas, é o de explicitar os objetivos e expectativas de cada tarefa a ser desenvolvida (Q19 – 0,819). Este comportamento é importante para os laboratórios e para o setor público em geral, visto que está associado ao detalhamento das atividades antes que ocorram, no intuito de minimizar as possibilidades de falhas e reduzir as assimetrias informacionais, aspectos que devem ser considerados, dada a complexidade de fatores envolvidos nos processos de decisão e por envolver recursos que não são próprios, e sim, coletivos (DIEFENBACH, 2011; MORRIS; JONES, 1999). Nesse processo, o *Storytelling*, ou seja, a capacidade de usar narrativas para explicar as jornadas e incorporar as vivências dos usuários para descrever os benefícios (OCDE, 2017), é considerada uma competência importante, visto que a Liderança requer boa capacidade argumentativa e de comunicação.

Em relação à Orientação para Mudança (73,20%), o comportamento que se destaca é o de estimular o pensamento inovador e empreendedor dos membros da equipe (Q23 – 0,775). Este achado reforça a importância da característica Espírito Inovador e Empreendedor, apontada anteriormente como a terceira mais importante para o contexto dos laboratórios de inovação em governo. De modo geral, o estímulo a esse comportamento está associado às características contextuais dos laboratórios, em que há uma forte tendência de adaptação ao ambiente e modificação constante dos recursos e estratégias traçadas, de modo a responder de forma ágil e assertiva aos problemas complexos (LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020).

Por fim, dentro da dimensão de Liderança, um dado que chama atenção é em relação ao monitoramento do desenvolvimento das atividades e a avaliação da performance da equipe (Q20 – 0,669), que recebeu o menor valor dentre os comportamentos analisados. Tal fato, pode ser explicado pela dinamicidade dos laboratórios, em que muitos deles, equipes específicas são formadas para o desenvolvimento dos projetos, alternando entre os responsáveis pelo monitoramento das atividades. Além disso, também pode estar associado ao fato de o setor público não envolver critérios de avaliação de desempenho tão aprimorados como no setor privado, o que pode minimizar a importância de atividades direcionadas ao monitoramento e avaliação (DIEFENBACH, 2011; EMMENDOERFER, 2019b).

A última dimensão do comportamento intraempreendedor é o Comprometimento (Figura 14). Esta dimensão obteve um valor médio-total de 68,40%, sendo também classificada como alto para o contexto dos laboratórios de inovação em governos. O comprometimento envolve os comportamentos de persuasão, eficiência, planejamento e monitoramento, variabilidade de informações, autonomia e persistência. Na visão de McClelland (1973) esses comportamentos são considerados importantes, uma vez que envolvem diferentes características e habilidades dos intraempreendedores, além de servirem de apoio para as ações desenvolvidas.



**Figura 14:** Dimensão Comprometimento do Comportamento Intraempreendedor

Legenda: MQ: Média de cada questão dos ICDs. PQ: Peso de cada questão dos ICDs. P: Peso para cada categoria e dimensão dos ICISP. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A categoria com maior valor médio, dentro da dimensão Comprometimento, foi a variabilidade de informações (Q29 – 79,52%). Observa-se, a partir dos dados coletados, que os servidores públicos no desenvolvimento de projetos inovadores, buscam o máximo possível de informações, utilizando-se de métodos qualitativos e quantitativos de coleta de dados, para compreender a fundo a dimensão do problema, sob diferentes percepções. Esse processo, na maioria dos casos estudados, se dá através da imersão na realidade, para compreender na prática como se manifestam os problemas públicos e coletar informações para a melhoria dos serviços, junto aos cidadãos. Sendo assim, buscam minimizar as assimetrias informacionais e orientar os resultados aos principais beneficiários.

O planejamento e monitoramento, foi apontado como segunda categoria mais recorrente (76,51%). Observa-se que qualquer atividade ou tarefa a ser desenvolvida, é precedida de uma análise cuidadosa das vantagens e desvantagens de diferentes alternativas, para que o trabalho seja eficiente. Um caso ilustrativo de como se manifesta este comportamento é o do Gnova, em que “o planejamento do processo de cada projeto implica identificar diferentes métodos que serão aplicados em sequência ou paralelamente, com o objetivo de ampliar o espectro de possibilidades de entendimento do problema e de geração de soluções mais adequadas” (FERRAREZI; LEMOS; BRANDALISE, 2018, p. 31). Dessa forma, observa-se que os laboratórios além de analisar diferentes alternativas para tarefas, preocupam-se também com o planejamento dos métodos a serem utilizados e dos resultados possíveis.

Já em relação à persuasão (Q25 – 75,30%), observa-se que os membros dos laboratórios têm conseguido o apoio de outros indivíduos em suas recomendações e condução das atividades. Um caso ilustrativo deste comportamento é o do (011).Lab, ao afirmarem que:

A construção conjunta, desde o momento da definição de escopo do projeto até a síntese de aprendizados, possibilita a criação de vínculo entre as equipes e fortalece os resultados dos projetos. Esses espaços colaborativos e flexíveis também convidam cada participante a oferecer o seu melhor para o grupo de acordo com suas habilidades e competências” (011. LAB, 2020b, p. 113).

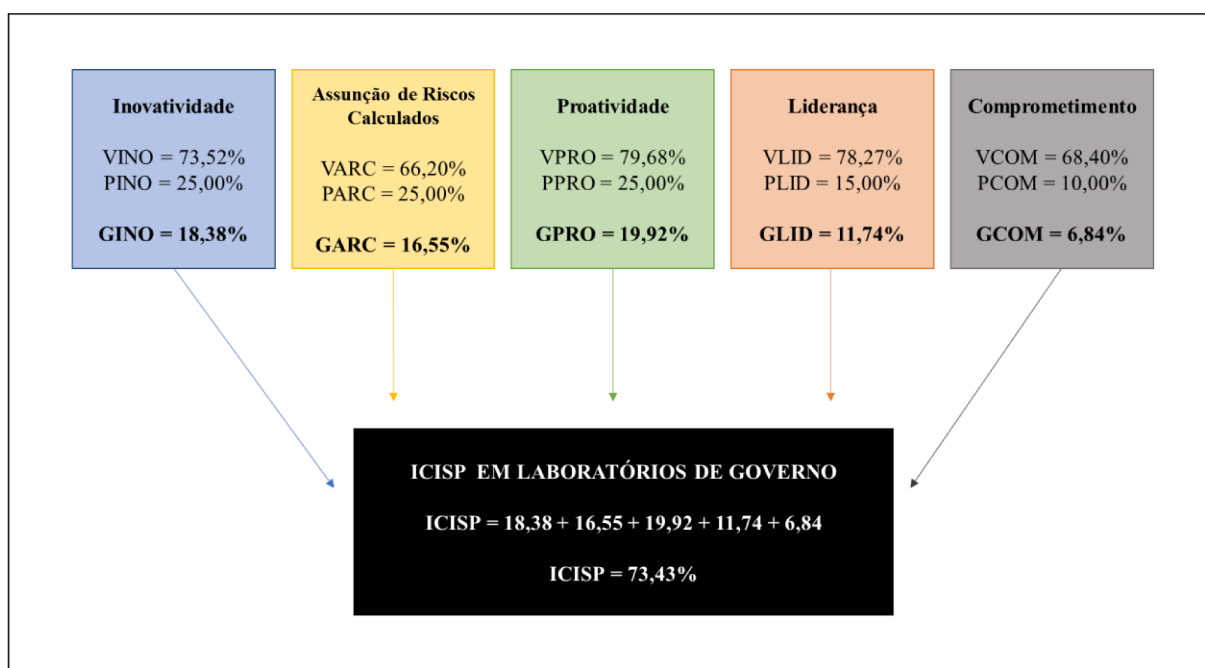
De modo geral, observa-se que a persuasão pode estar associada tanto à obtenção de apoio dos membros dos laboratórios, como também de outros atores, sejam eles do setor público, como também da sociedade civil. Um fato importante é também a necessidade apoio do alto escalão para a disseminação das iniciativas e promoção de uma cultura de inovação abrangente no setor público (ISIDRO, 2018).

Em relação a autonomia, analisada pelo comportamento de buscar autonomia em relação a normas e controles de outros, obteve-se um valor médio de 72,29%. Observa-se que os laboratórios de inovação têm atuado na transformação dos processos no setor público e buscado disponibilizar ferramentas e metodologias, com o objetivo de proporcionar autonomia aos servidores públicos para expandir sua capacidade de resolver problemas, como evidenciado no caso do LAB.ges (CALIMAN; ASSIS, 2019). Essa autonomia é também estimulada pelo envolvimento dos próprios servidores nas atividades, em que se observou uma certa divisão de tarefas, na qual membros mais capacitados em determinados assuntos costumam tomar a iniciativa e conduzir as tarefas.

A categoria com menor valor atribuído dentro da dimensão Comprometimento, foi a persistência (Q30 – 43,98%). O comportamento que compõe essa categoria é o de se envolver com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o êxito do projeto anterior.

Observa-se que os servidores, nos laboratórios, estão envolvidos em uma multiplicidade de tarefas, não sendo possível garantir a permanência somente em uma determinada atividade até que ela termine. Além disso, os laboratórios atuam, principalmente, na formulação dos serviços e políticas públicas, cabendo aos órgãos e secretarias a implementação dos projetos. Neste sentido, os membros dos laboratórios não conseguem acompanhar todo o processo da inovação, o que pode justificar o valor atribuído à categoria.

Após a apresentação individual de cada categoria e comportamentos que compõem as dimensões do comportamento intraempreendedor, analisadas no contexto dos laboratórios de inovação em governos na América do Sul, foi calculado o resultado geral da proposta do ICISP, como apresentado na Figura 15.



**Figura 15:** Proposta de Indicador de Comportamento Intraempreendedor no Setor Público

Legenda: V: Refere-se ao valor percentual para cada dimensão. P: Refere-se ao peso para cada dimensão. G: Refere-se ao grau atribuído para cada dimensão. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir dos resultados apresentados, observa-se um valor total de 73,43% para o ICISP, observando um grau alto de comportamento intraempreendedor nos laboratórios de inovação em governo. Observa-se que a Proatividade e a Inovatividade dos servidores públicos são as dimensões com os maiores valores percentuais, para o cálculo do indicador. Destaca-se também, que embora seja menos representativa, a Liderança também é importante no contexto analisado. Sendo assim, é perceptível uma forte influência de aspectos relacionados ao paradigma do Novo Serviço Público (NSP), envolvendo diferentes atores na proposição de

serviços públicos e necessitando de habilidades de coordenação, criatividade e proatividade no aproveitamento dos conhecimentos e aprendizados gerados.

Além disso, observa-se ainda, uma certa aversão ao risco por parte dos servidores públicos que atuam em ambientes de inovação, mas este espírito vem crescendo e os laboratórios auxiliam neste processo, ao utilizarem diferentes processos de experimentação e prototipação que minimizam os riscos de falhar. Por fim, destaca-se que os laboratórios de inovação, além de estimularem o comportamento intraempreendedor dos servidores que formam as suas equipes, tem buscado disseminar o espírito empreendedor e inovador para outras organizações, envolvendo uma perspectiva sistêmica de transformação no setor público que contribuem para implementar uma cultura de inovação.

Na próxima seção serão apresentados os resultados referentes às potencialidades dos laboratórios e a atuação na minimização de barreiras estruturais e individuais, bem como o papel dessas organizações em minimizar os problemas ocasionados pela pandemia COVID-19.

## 6 LABORATÓRIOS EM GOVERNO E BARREIRAS A INOVAÇÃO

### 6.1 O PAPEL DOS LABORATÓRIOS NA MINIMIZAÇÃO DE BARREIRAS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

A partir da verificação do comportamento intraempreendedor através do ICISP proposto, buscou-se discutir as potencialidades dos laboratórios na minimização de barreiras a este comportamento no setor público, no intuito de atingir ao Objetivo Específico 3 (OE3). Observa-se que os laboratórios de inovação em governo têm provocado os servidores públicos a buscarem a mudança, estimulando aspectos de criatividade, agilidade, compromisso e busca de oportunidades, visando responder de forma eficiente aos problemas públicos. Este processo decorre de diferentes metodologias e abordagens de capacitação dos servidores, envolvendo oficinas, cursos, eventos e atividades em geral, no intuito de desenvolver habilidades e competências, individuais e grupais, para se empreender e inovar no setor público.

Tendo em vista que o comportamento intraempreendedor é estimulado pelos laboratórios em governo, foi perguntado aos participantes da pesquisa dentre as barreiras deste comportamento, identificadas na literatura nacional e internacional, quais e em que grau eles acreditavam que os laboratórios contribuíam para minimizar ou supera-las, chegando-se aos seguintes resultados<sup>19</sup>:

---

<sup>19</sup> Assim como para as características intraempreendedoras, para a classificação, calculou-se a média atribuída para cada barreira, com base em uma escala *Likert* utilizada no ICD principal.



administração pública, com vistas a melhorar aspectos de transparência, *accountability* e confiança institucional. Os laboratórios dentro deste processo, buscam prospectar e triar iniciativas de desburocratização; identificar tendências, metodologias e tecnologias úteis; realizar a interlocução com os mais diferentes atores (universidades, terceiro setor, setor produtivo, cidadãos) em busca de parcerias para acelerar as iniciativas; oferecer cursos e capacitações de novas metodologias e estratégias para aceleração de projetos; além de incubação, mentoria e priorização de projetos voltados à desburocratização, modernização do Estado e simplificação dos processos (GNOVA, 2021).

Quanto as dificuldades de liderança no setor público, elas envolvem aspectos externos, uma vez que a inovação e o empreendedorismo devem ser promovidos por lideranças no topo da hierarquia e aspectos internos, em que os próprios servidores precisam desenvolver atitudes e comportamentos voltados à liderança, na coordenação e cooperação com outros indivíduos no desempenho das atividades (BERGER, 2019; BERNIER; HAFSI, 2007). Observa-se uma predominância de ações dos laboratórios voltadas, principalmente, ao âmbito interno da liderança, mas não se limitando apenas aos membros e sim para todos os servidores que de alguma forma cooperam ou se relacionam com os laboratórios.

Dentre as principais ações desenvolvidas, destacam-se o desenvolvimento de materiais, cursos e ações voltadas à formação de redes de atores, que buscam conectar colaboradores, cidadãos e participantes do ecossistema de inovação, para o redesenho e construção de soluções para situações complexas, desenvolvendo novas capacidades nos servidores públicos e aproximando os governos dos cidadãos (011.LAB, 2020b). Todo este processo, envolve o desenvolvimento de aspectos relacionados a liderança em nível individual, organizacional e/ou sistêmico, uma vez que a coordenação dos projetos tangência os três níveis de ação e requer habilidades para coordenar todo o processo. Ações como essas, reforçam a necessidade de criar e divulgar programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes empreendedores em toda a estrutura organizacional, dispostos a assumir riscos e romper com o *status quo* (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011; GOMES, 2017).

As barreiras relacionadas à tendência de aversão ao risco, baixa flexibilidade e resistência a mudança são apontadas por autores como Bloch (2011), Brandão e Bruno-Faria (2017), Koch e Hauknes (2005) e Sadler (2000) como inibidoras do comportamento intraempreendedor, pois no setor público os servidores não são incentivados a adotarem tais posturas e conseqüentemente, tendem a não buscarem novas oportunidades e se envolverem em atividades de risco. Neste sentido, ações que minimizem essas barreiras são recomendadas, uma

vez que a análise de risco é uma etapa importante na concepção de programas e políticas, em face de restrições orçamentárias e busca constante por melhoria da qualidade dos gastos (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017).

Neste sentido, os laboratórios utilizam metodologias para estimular a criatividade, proatividade e iniciativa, orientando as soluções públicas às necessidades dos cidadãos e também desenvolvem mentorias para outras secretarias e órgãos do governo. Destaca-se ainda, em alguns casos, a conexão dos servidores públicos com o ecossistema de inovação, na promoção de uma cultura de empreendedorismo e inovação, através da cooperação com startups. Com relação à mudança, alguns dos laboratórios desenvolvem premiações, eventos e guias com o objetivo de disseminar as práticas desenvolvidas para outros órgãos do setor público, buscando gerar mudanças sistêmicas na forma de desenvolver e prestar os serviços públicos. Todas as ações reforçam o que foi proposto por León, Simmonds e Roman (2012), como alternativas para criar um ambiente propício à inovação.

A comunicação interpessoal e interorganizacional são elementos importantes para consecução dos objetivos e para a construção de coalizações na resolução de problemas públicos. Além disso, é uma ferramenta utilizada por organizações para agregar valores, buscando maximizar a qualidade dos resultados e garantir que seus objetivos sejam alcançados, sendo uma atividade de caráter estratégico para as organizações (CANEL; LUOMA-AHO, 2019). No entanto, conforme apresentado por Gomes (2017) a complexidade organizacional, a hierarquização e a multiplicidade de atores envolvidos na tomada de decisão das ações públicas, tendem a dificultar a comunicação e podem inibir o comportamento intraempreendedor.

Neste sentido, os laboratórios desenvolvem ações orientadas ao âmbito interno, visando melhorar a comunicação entre os órgãos e secretarias do setor público e também, no âmbito externo em relação aos documentos públicos e cartas de serviço. Para essas finalidades, alguns laboratórios têm utilizado de *insights* comportamentais, buscando modificar a forma tradicional de comunicação e modificar textualmente os documentos, de forma a tornar mais simples e inteligível o processo de comunicação. Dentro deste contexto, destacam-se também, ações de simplificação da linguagem dos documentos públicos, com intuito de fazer com que o cidadão ou servidor público ao ler o documento ou escutar a mensagem, consiga entender o conteúdo de forma fácil, minimizando inseguranças quanto ao seu entendimento.

Os laboratórios de inovação em governo buscam, também, manter canais abertos de comunicação e compartilhar informações relevantes entre as organizações, permitindo que todos tenham conhecimento da efetividade, sucesso ou fracasso das inovações, o que é

importante para o fomento ao comportamento intraempreendedor (ALMEIDA, 2015; GOMES, 2017). Além disso, destaca-se a importância da comunicação na melhoria dos serviços, políticas públicas e na transparência das ações, sendo considerado um elemento estratégico no setor público.

Quanto à barreira do baixo incentivo a capacitação profissional, observa-se no setor público ainda carências em relação a políticas de gestão de pessoas e progressões de carreira, que são restritivas e limitam o interesse e o envolvimento dos servidores na busca por novos conhecimentos que poderiam ser aplicados na gestão pública (DIEFENBACH, 2011; EMMENDOERFER, 2019b; SADLER, 2000). Neste sentido, os laboratórios buscam capacitar os servidores públicos através de oficinas, cursos e capacitações intensivas ou extensivas, sobre os mais variados assuntos, como: *Design thinking*, *Design de Serviços*, *Experiência do Usuário (UX)*, *Prototipação*, *Lean Inception*, *Gestão de Processos*, entre outros.

Destaca-se também, sobretudo para os laboratórios de orientação cidadã, que muitos destes cursos são direcionados também aos cidadãos, com o objetivo de capacitá-los a pensarem soluções conjuntas para os serviços públicos, como é o caso do SubaLab que oferece cursos voltados ao fortalecimento de organizações juvenis, liderança política e capacitações para a utilização de recursos tecnológicos (SUBALAB, 2021). Essas capacitações, além de serem desenvolvidas pelos próprios laboratórios, são oferecidas em parcerias com Escolas de Governo e Instituições de Ensino Superior (IES). Neste sentido, os laboratórios buscam capacitar todos os atores envolvidos no desenvolvimento de projetos, uma vez que profissionais criativos e capazes de resolver problemas tendem a ser mais inovadores (KOCH; HAUKNES, 2005; GOMES; MACHADO, 2018).

Além das barreiras supracitadas, outras duas barreiras foram apontadas pelos participantes da pesquisa: a falta de espaço físico para a inovação e a arrogância. Quanto a primeira, os laboratórios são justamente esses espaços, que permitem abrigar experiências e pensados para estimular o trabalho em equipe; a inovação e sua cultura; a geração de ideias e a prototipagem; e a formação de coalizões entre os indivíduos e a cidadania, para que a inovação floresça (LABTEUSAQUILLO, 2022). A consecução de um espaço para a inovação, permite também que os servidores públicos possam assumir riscos, a partir de um ambiente experimental e isolado da realidade, sem se preocupar com as consequências de um possível fracasso (SILVA-JUNIOR *et al.*, 2021a).

Quanto à barreira da arrogância, os laboratórios buscam minimizá-la, através da imersão na realidade e de conhecer a fundo as demandas e necessidades dos cidadãos, que são

complexas e voláteis, incorporando novas informações ao processo de formulação de políticas públicas e *design* de serviços. Dessa forma, os laboratórios buscam demonstrar que os servidores públicos precisam se atualizar, conhecer a fundo a realidade e reconhecer que, por mais que tenham conhecimento tácito sobre o campo, precisam buscar novas informações e estar em contato direto com os cidadãos. Isto pode ser observado a partir da fala de um(a) dos(as) participantes da pesquisa:

O servidor ele acha que sabe muito, sobre tudo, no geral. Tipo assim: ‘Ah, eu trabalho a vinte anos na Receita Federal, então eu sei sobre o meu contribuinte. Ah, eu trabalho há 20 anos com população pobre e rural, então eu sei sobre isso, né?’. Então, eu acho que quando a gente, principalmente os laboratórios, se dispõem a fazer escuta das pessoas, por que tem muito laboratório que trabalha com persona fictícia, né? Ah, vamos imaginar as necessidades da pessoa pobre, da área rural. Aí você imagina e transpõe todos os seus preconceitos para aquele exercício, né? (...). A gente vai lá e vai escutar a pessoa que vive lá, na área rural e tal. Eu acho que a gente se despe dessa roupa, sabe? Eu acho que essa é a grande barreira, a gente achar que sabe de tudo em relação ao outro (PP7).

Como observado, os laboratórios de inovação buscam introduzir uma nova cultura no setor público, não só voltada a inovação, mas também a formas de atenção ao cidadão, buscando inseri-los no processo de desenvolvimento de soluções, através de uma maior aproximação e empatia com a realidade vivenciada por eles. Além disso, a utilização de técnicas de ciência comportamental é apontada como contributiva para ressignificar as ações dos servidores e sobretudo, demonstrar que a capacidade cognitiva dos indivíduos é limitada e enviesada. Dessa forma, o espírito colaborativo, a empatia e a imersão na realidade contribuem para minimizar a barreira da arrogância, ainda presente na cultura das organizações públicas e conseqüentemente, promover uma maior consciência administrativa da importância da experiência dos cidadãos e da interação com problemas sociais, para a melhora dos resultados da implementação (MCGANN; WELLS; BLOMKAMP, 2018).

De modo geral, implementar laboratórios de inovação em governos auxilia na minimização de barreiras estruturais, organizacionais e individuais ao comportamento intraempreendedor. Esses espaços questionam o jeito usual de desempenhar atividades e de prestar serviços públicos, o que pode ser considerado um primeiro passo para transformações sistêmicas no contexto sul-americano.

## 6.2 POTENCIALIDADES DOS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

Como exposto, os laboratórios de inovação em governo desenvolvem importantes ações voltadas a minimizar as barreiras ao comportamento intraempreendedor no setor público,

transformando o *modus operandi* das organizações públicas e a mentalidade dos servidores públicos, com relação às suas atribuições diárias, mas também na forma de enxergar a realidade. Dentre as potencialidades desses espaços, destacam-se: a orientação para a mudança; aproximação da gestão pública com os cidadãos; e mudanças na mentalidade dos servidores públicos, através de novas competências e capacidades para empreender e inovar. Quanto aos aspectos relacionados à mudança, os participantes da pesquisa apontaram diferentes contribuições, como por exemplo:

O (011).lab surge enquanto estratégia para gerar e gerir a mudança na Prefeitura de São Paulo e contribuir para o enfrentamento de desafios como: distanciamento governo e sociedade, estruturas rígidas, servidores e servidoras com baixa motivação, escassez de recursos e mudanças no contexto tecnológico e futuros incertos (PP1).

Mudança de cultura, ao pautar uma administração pública consciente da necessidade de experimentar antes da implementação em larga escala como forma de gerar aprendizados úteis para aumentar as possibilidades de sucesso (PP6).

Eles fortalecem a capacidade de inovação, estimulam os servidores e ajudam a desenvolver e fortalecer uma cultura de inovação nos servidores, trazem abordagens, metodologias e ferramentas de gestão que potencializam a atuação dos órgãos em prestar melhores serviços e solucionam problemas complexos de diversas formas (PP12).

Deve ser um catalisador principal e, portanto, deve estar no centro do Governo, com as competências necessárias, um modelo de negócio claro e deve ser medido em seu impacto final para o cidadão (PP13).

As unidades de inovação são plataformas de resposta organizacional à gama de barreiras existentes à inovação pública, além de serem espaços experimentais que promovem mudanças, podem ser espaços de possibilidades e ações baseadas na confiança do cidadão, participação ativa e corresponsabilidade (PP19).

Mudança de padrões culturais, promover o movimento da inovação, e consequentemente mudar a maneira que os desafios públicos são entendidos e abordados (PP20).

A partir das ponderações dos participantes da pesquisa, observa-se que a mudança buscada pelos laboratórios de inovação é, sobretudo, a partir da implementação de uma cultura de inovação, orientada à experimentação e definição de estratégias para o alcance dos objetivos. Além disso, destaca-se a superação das barreiras à inovação, uma vez que os resultados só são possíveis, com a existência de servidores empenhados e determinados em gerar valor para os cidadãos. Os achados reforçam as potencialidades mencionadas por Carstensen e Bason (2012) Schuurman e Tönurist (2017), Tönurist, Kattel e Lember (2017), de que os laboratórios de inovação são formas de reinvenção da máquina pública e aprimoramento dos seus mecanismos, através de aproveitamento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), abordagens sistêmicas e redução de custos, gerando um desempenho mais satisfatório.

Cartstensen e Bason (2012) destacam ainda, enquanto potencialidades dos laboratórios, o auxílio na evolução da administração pública, a partir do momento em que estimulam transformações em procedimentos e comportamentos que rompem com elementos sedimentados e obsoletos da burocracia e relações gerenciais internas. Além disso, enquanto

“ilhas de experimentação” para testar e ampliar as inovações no setor público, os laboratórios assumem certa autonomia das estruturas e instituições existentes, na tentativa de criar defensores independentes da mudança no setor público (SCHUURMAN; TÕNURIST, 2017).

Outra potencialidade dos laboratórios de inovação em governo na América do Sul, se relaciona com a aproximação das demandas cidadãs e aproximação das organizações públicas com a sociedade. Este enfoque é observável em laboratórios com foco organizacional, mas é fundamental nos laboratórios classificados como cidadãos, tendo em vista que eles buscam potencializar e facilitar as ações coletivas propostas pela própria cidadania. De acordo com os participantes da pesquisa, os laboratórios também se destacam por:

Aproximar servidores dos cidadãos, romper barreiras estruturais, adaptar soluções e promover melhorias para os servidores e cidadãos (PP2).

Garantir outras formas de participação: os cidadãos hoje articulam seus interesses em uma rede e se conectam de forma ampliada, reconhecendo-se como um agente de mudança, capaz de identificar oportunidades nos problemas de sua comunidade, gerando iniciativas que lhes permitam ser um motor de transformação social. (PP4).

Reconhecimento dos cidadãos e cidadãs como destinatários últimos do serviço público, e alinhamento de atividades, serviços e políticas a partir da experiência, visão e escuta das pessoas diretamente atingidas ou envolvidas (PP6).

A principal potencialidade de um laboratório de inovação no setor público é proporcionar a escuta do cidadão de maneira estruturada, contribuindo para o desenho de serviços públicos realmente alinhados às necessidades da população (PP10).

Também aproximam o governo do cidadão por meio de abordagens focadas no usuário e métodos que, por construção colaborativa, teste e iteração, ampliam a capacidade de atender as dores e anseios do cidadão (PP12).

Acreditamos que os laboratórios melhoram a confiança entre governo e cidadãos, as metodologias participativas-inclusivas-transdisciplinar que desenvolvemos nos laboratórios públicos de inovação, fortaleceram os espaços de participação cidadã (PP14).

O contato com os cidadãos e trabalhar em uma linha horizontal com eles para nós é a chave (PP17).

Os laboratórios, além de provocar mudanças organizacionais internas, buscam provocar mudanças externas, na forma de conduzir os serviços públicos orientados e cocriados pelos cidadãos. Dessa forma, são também espaços de fomento à governança colaborativa e novas formas de participação, reconhecendo a sociedade como agente de mudança e capaz de identificar e propor soluções para os problemas da comunidade, sendo, portanto, motores da transformação social (FERREIRA; BOTERO, 2020). Neste processo, destaca-se também a empatia dos servidores públicos com as dores e anseios dos cidadãos, minimizando as assimetrias informacionais e proporcionando a criação de soluções mais assertivas e eficientes (LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020).

Ao promover a interação das organizações públicas com a sociedade, os laboratórios oferecem modelos, estratégias e ferramentas para fomentar o processo inovador, que nem sempre estão presentes nas rotinas do setor público, utilizando-as para gerar, testar e pôr em

prática soluções com *design* centrado no usuário, fruto de um processo criativo coletivo (MCGANN; WELLS; BLOMKAMP, 2018; PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014). Neste sentido, McGann, Wells e Blomkamp (2020) apontam que os laboratórios se alinham com teorias da formulação de políticas públicas participativas, ao enfatizar a necessidade das pessoas para contribuir ativamente para o desenvolvimento de soluções para elas.

A mudança na mentalidade dos servidores públicos e desenvolvimento de competências e capacidades para a entrega de serviços e políticas públicas, também é apontada como uma importante potencialidade dos laboratórios, sobretudo na função de educadores. Diante disso, acredita-se que os laboratórios possam atuar no desenvolvimento de capacidades estatais, sejam elas as político-relacionais, através da cooperação e fomento a governança colaborativa como mencionado anteriormente, como também as capacidades técnico-administrativas, que se manifestam na forma de novos processos, tecnologias e competências, conforme apresentado pelos participantes da pesquisa:

O foco é na construção de capacidades estatais de praticar inovação, ou seja, na capacidade do Estado de entregar políticas públicas mais efetivas, a partir da transformação dos servidores (...) a proposta é a de criar valor através de uma combinação entre entregas, capacitação e fortalecimento de comunidades, utilizando diferentes abordagens e experiências de trabalho colaborativas para questionar e reformular o modo como a Prefeitura de São Paulo resolve seus desafios (PP1).

Desenvolvimento e promoção de novas competências, incluindo novas atitudes, pautadas pela visão de transformação e de agência dos servidores públicos como agentes de melhoria na prestação de serviços ao público (PP6).

Mudança na mentalidade dos servidores, colocar inovação na pauta, não como um adicional, mas como um modo de agir que deve ser perene, e de todos, independentemente da área de atuação ou função desempenhada (PP11).

Estamos convencidos que a colaboração, a cooperação, a criatividade devem ser abordagens para abrir o governo em geral (PP14).

Capacitação profissional, *networking*, mobilização de atores, prototipação de soluções, aprendizado iterativo, otimização de recursos, motivação para a inovação (PP15).

Mudança de paradigma, novas tecnologias, nova forma de pensar (PP16).

São esses espaços que reconhecem a necessidade de promover a criatividade para o desenho de novas soluções de políticas públicas (PP19).

Os laboratórios buscam desenvolver capacidades sobre diferentes perspectivas, sejam elas individuais, organizacionais ou externas, permeando a sociedade civil. Esse processo decorre de entregas, capacitação e fortalecimento de comunidades, na busca constante pela reformulação das burocracias tradicionais, através de novas atitudes e sobretudo, da motivação para se inovar. Como apresentado por Sano (2020), os laboratórios também estão focados em promover mudanças na forma das organizações públicas lidarem com a inovação, no desenvolvimento de habilidades e no fomento à cultura de inovação. O aprendizado também decorre do envolvimento dos servidores nas atividades, se caracterizando pelo tipo *learning by*

*doing*, baseado no princípio da detecção, correção de erros e o rastreamento de volta para as causas subjacentes dos problemas (SERAVALLI, 2021). Esse processo decorre da cocriação e experimentação das diferentes alternativas junto aos cidadãos, gerando aprendizados mútuos.

Um dado interessante, enquanto espaços de aprendizagem empreendedora (ACEVEDO; DASSEN, 2016; OSORIO *et al.*, 2020; ROSENOW-GEHARD, 2020), é que os laboratórios de inovação congregam muitas das características organizacionais que estimulam o comportamento intraempreendedor, como apresentado por Gomes (2017) e Sadler (2000), dentre elas: tomada de decisão participativa ou descentralizada; especialização dos indivíduos para a tomada de decisão; compartilhamento na definição de objetivos; atividades formais e informais de aprendizagem; diversificação na composição das equipes, e principalmente, estruturas organizacionais menores e flexíveis.

A partir do que foi exposto, buscou-se demonstrar as potencialidades dos laboratórios de inovação em governo para gerar transformações sistêmicas na administração pública, seja nos processos internos e organizacionais, na mentalidade e no desenvolvimento de habilidades individuais e grupais, e sobretudo, no relacionamento com os cidadãos e maior aproximação com os problemas sociais. Neste sentido, o valor público gerado pelos laboratórios de inovação decorre da sua capacidade de alterar regras operacionais do setor público e a dinâmica dos serviços, assim como o equilíbrio de poder, não só dentro das organizações públicas, mas também na sua relação com a sociedade (CRIADO *et al.*, 2020).

### 6.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO CONTEXTO PANDÊMICO

Com relação aos desafios e oportunidades que o cenário pandêmico impôs aos laboratórios, as principais dificuldades estão associadas à aproximação com os cidadãos para experimentação e cocriação de soluções, adaptação ao ambiente remoto, a conciliação de múltiplas agendas simultâneas online e a dificuldade para compreensão de determinados contextos. Uma das premissas principais dos laboratórios de inovação em governo é a orientação às necessidades dos cidadãos (ACEVEDO; DASSEN, 2016), mas o distanciamento social ocasionou dificuldades neste processo, sobretudo com relação à adaptação dos próprios servidores e os interesses e limitações da sociedade em participar de atividades online, como pode ser observado a partir dos depoimentos dos participantes da pesquisa:

A falta de contato, reuniões e o fato de tudo ser virtual, tem sido um grande desafio para o laboratório (PP5).

Facilitação remota de atividades; gestão de projetos de inovação por meio de teletrabalho; animação de comunidades a partir de eventos e práticas mediadas por

tecnologias digitais. Converter trabalhos de etnografia em trabalhos de netnografia ou de escuta remota (PP6).

Entrevistas, oficinas e testes de usabilidade eram realizados presencialmente com os cidadãos passaram a ser realizados por videoconferência. O trabalho não teve interrupções em função da pandemia, mas reconhecemos que o contato com o cidadão por meio das tecnologias é um limitador para alcance de públicos diversos, como a parcela da população que não tem acesso à internet ou familiaridade com uso de dispositivos tecnológicos (PP10).

A falta de acesso à alguns públicos alvo importantes para o entendimento de contextos em que se buscam uma solução para melhora de um atendimento (PP18).

Limitações para alcançar o território ou áreas rurais do país (PP19).

De modo geral, a falta do contato com o cidadão, de imersão na realidade e de conhecer as suas dores para a proposição de alternativas, foi uma das grandes dificuldades para os laboratórios de inovação em governo, sobretudo para aqueles com orientação cidadã, como o LabTeusaquillo, que apontou como principal desafio a reativação econômica. Além disso, a pandemia impactou nas atividades de facilitação dos laboratórios, visto que muitos cidadãos participavam de espaços de teste e usabilidade dos serviços, nos quais os servidores buscavam ensinar como utilizar os mecanismos tecnológicos, para garantir maior eficiência.

Além do distanciamento das necessidades e realidades dos cidadãos, houve também o distanciamento organizacional, em que os laboratórios orientados para o âmbito interno do setor público, relacionados à aspectos de gestão e tomada de decisão, acabaram ficando “distantes de outras secretarias mais demandadas pelas emergências que a pandemia trouxe” (PP12). Este processo também ocasionou desengajamento em projetos, em que os servidores acabaram por ter outras prioridades de ação. No caso do LAB.ges, a pandemia também acarretou em um desafio de liderança, tendo em vista o afastamento da coordenadora por motivos de saúde, o que dificultou a articulação necessária nos primeiros momentos da pandemia, causando incerteza e pânico.

No entanto, para alguns laboratórios a pandemia trouxe oportunidades, no sentido de acelerar as transformações digitais que vinham acontecendo anteriormente, mas de forma lenta e gradual, como também para expandir as atividades, incluindo novas atribuições. Pelas próprias características de dinamismo, flexibilidade e orientação a inovação, os laboratórios conseguiram se adaptar rápido ao remoto, promovendo em alguns casos, atividades para além daquelas que estavam planejadas e transformações no ambiente de trabalho. Quanto às principais oportunidades, destacam-se:

O desafio de tornar remotos os serviços acabaram por se tornar uma grande oportunidade: com o modelo virtual ampliamos redes e conexões de ideias e pessoas, além de reinventar a forma de trabalho (PP2).

O desafio de disponibilizar ferramentas para o trabalho remoto de todos os servidores, que inicialmente foi grande, acabou impulsionando as mudanças de transformação

digital tão desejadas, pois se tornaram, para além de inevitáveis, imprescindíveis para a continuidade dos serviços públicos (PP12).




Foi uma tremenda oportunidade para acelerar as transformações do Estado, dada a evidência concreta de valor do uso estratégico das tecnologias e dada a pressão saudável dos cidadãos por melhores respostas de políticas públicas. Isso gerou um aumento na demanda de outras instituições e funcionários para trabalhar com o laboratório (PP13).







Nos adaptamos rapidamente e usamos nosso ecossistema para solucionar alguns desafios impostos pela pandemia, apesar do momento, foi produtivo e não tivemos grandes problemas (PP20).











A partir do que foi exposto, observa-se que no contexto dos laboratórios o que poderia por limitar a atuação, acabou acelerando transformações importantes e aproximando os laboratórios de outras secretarias e atores presentes no ecossistema de inovação, para cooperarem na proposição de novas metodologias de trabalho e novas soluções para os problemas públicos. Este fato reforça a potencialidade destes espaços em lidar com transformações complexas e incertezas do ambiente, legitimando ainda mais a sua necessidade para o setor público.

As ações desenvolvidas pelos laboratórios, durante o período pandêmico, foram diversas e com objetivos distintos, sejam elas relacionadas à minimização dos impactos causados, transformações organizacionais para auxiliar as organizações públicas na adaptação às mudanças, novas formas de participação social e ações voltadas a retomada do desenvolvimento econômico, como apresentado a seguir:

#### Quadro 14: Ações e lições dos Laboratórios durante a Pandemia COVID-19

Laboratórios	Principais Ações
Gnova 	<p>- <b>Ação 1:</b> Extensão das atividades, dividindo-se em quatro diretorias: GNOVA LAB: com foco em experimentos públicos; GNOVA TRANSFORMA: para atuação em atividades de transformação governamental, como prestação de oficinas de alinhamento e evolução de políticas públicas, testes de protótipos, desenhos de estratégias e planos de ação; GNOVA INOVAÇÃO ABERTA: gerenciando a plataforma gov.br/desafios, parcerias com o setor privado e premiações oferecidas para a criação de soluções para problemas públicos por parte da academia e do setor privado; e GNOVA PESSOAS: voltada para certificação de competências para a inovação e para os processos inovadores de recrutamento e seleção de pessoas.</p> <p>- <b>Ação 2:</b> Enfrentamento à Covid, implementado por meio de desafios públicos, como <i>Hackathons</i>; por meio de chamadas de projetos de transformação governamental voltadas para a mitigação dos efeitos da pandemia; e promoção de atividades de capacitação, mediação e conexão por meios digitais, contribuindo para disseminação de políticas e práticas de inovação aberta.</p>
LA-BORA!gov 	<p>- <b>Ação 1:</b> Promoção do bem-estar dos servidores com espaços de confiança e segurança psicológica.</p>
LineGov 	<p>- <b>Ação 1:</b> Oferta de disciplinas online para o desenvolvimento das atividades do laboratório, com foco em demandas organizacionais advindas das consequências da pandemia.</p>

PequiLab 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Promoção de eventos para discutir como as instituições poderiam se adaptar e ajudar;</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Fomento a novas formas de trabalho e comunicação remota;</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Condução de oficinas para tratar de temas de gestão de pessoas no contexto pandêmico.</li> </ul>
LAB.MG 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Atuação conjunta com a Secretaria de Saúde (SES), a Secretaria de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), o Corpo de Bombeiros (CBMMG) e a Polícia Militar (PM) na campanha de conscientização e distribuição de máscaras nos municípios com índices epidemiológicos mais elevados;</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Acompanhamento de reuniões semanais com o Centro de Operações de Emergência em Saúde (COES) para a priorização dos municípios;</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Reuniões de alinhamentos com equipes regionais de cada município priorizado;</li> <li>- <b>Ação 4:</b> Verificação com a SEJUSP sobre logística de entrega das máscaras em cada município;</li> <li>- <b>Ação 5:</b> Acompanhamento e consolidação dos registros da campanha de cada município.</li> </ul>
ÍrisLab 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Atuação direta na criação da plataforma de atendimento digital do Plantão Coronavírus, e aplicação da técnica de linguagem simples na ferramenta, uma das principais estratégias de enfrentamento do Covid-19 no Ceará.</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Desenvolvimento da rede neural de captura de sintomas, chamada de Sintomatic, tecnologia que consome os dados da Plataforma de Atendimento Digital do Plantão Coronavírus.</li> </ul>
LAB.ges 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Promoção de ações voltadas à gestão, como forma de suporte às secretarias em políticas finalísticas e em políticas públicas de gestão;</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Apoio no desenvolvimento, capacitação e aprimoramento do sistema E-docs (sistema eletrônico de tramitação de processos para governo, cidadãos e empresas);</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Lançamento de concurso de inovação aberta com desafios para startups (Pitch Gov.ES);</li> <li>- <b>Ação 4:</b> Apoio à estratégia de melhoria de processos e ações de suporte à transformação digital desenvolvidas com governança participativa entre órgãos do governo (Portal do Cidadão, Guia de Serviços);</li> <li>- <b>Ação 5:</b> Reformulação da trilha de capacitação em inovação de forma online e síncrona, para facilitar o acesso sem que se perca o engajamento, já que a participação do docente é ao vivo, proporcionando interação necessária para o envolvimento e o aprendizado (sem vídeos ou aulas gravadas);</li> <li>- <b>Ação 6:</b> Fortalecimento de ações de desenvolvimento de pessoas envolvidas na implementação da estratégia de inovação, melhoria de processos e transformação digital para facilitar acesso do cidadão a serviços, capilarizando a atuação do Laboratório para os ELPIS.</li> </ul>
NIDUS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Monitoramento de empresas ou startups com soluções concretas para melhoramento da rastreabilidade, com geolocalização/localização em tempo real e acompanhamento, controle e movimentação das pessoas (especialmente as doentes, grupos de riscos ou com suspeitas de contaminação) dos casos de Covid-19 em SC.</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Análise e avaliação das propostas apresentadas, dividindo-as em níveis de maturidade, que levaram em consideração a tecnologia usada, estágio da proposta (ideação, ideia validada, MVP ou pronta para operação), número de funcionários e equipe técnica, e segmentados em 5 categorias: Informação/Comunicação, Triagem, Quarentena/Rastreamento, Visualização de dados e outras.</li> </ul>
LABNit 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Promoção da Oficina de Escuta Ativa do Teletrabalho: Descobertas relacionadas aos receios em relação ao contato presencial das secretarias, por conta de possível contágio, quanto impactos na saúde mental do servidor que precisou ter a rotina modificada bruscamente na pandemia e precisa atender aos mesmos critérios de qualidade de entrega, sem que sejam considerados fatores que atrasem ou dificultem esses processos no trabalho remoto.</li> </ul>

(011).Lab 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Desenvolvimento da Política Municipal de Teletrabalho;</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Desenvolvimento de Projetos de Ciências Comportamentais para incentivos ao comportamento preventivo a COVID-19;</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Elaboração do Projeto de melhoria da experiência do usuário para o Micro e Pequenos Empreendedores (MEIs).</li> </ul>
CEMICAP 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Promoção de encontros virtuais.</li> </ul>
EiP 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Concentração de esforços na quebra de barreiras organizacionais que dificultam a adoção de abordagens inovadoras no desenvolvimento de projetos e iniciativas, visto que assim como outras entidades, o Departamento Nacional não estava preparado para assumir o desafio de trabalhar virtualmente como a pandemia COVID-19 causou.</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Exploração de oportunidades, como o fortalecimento de rotas de atendimento com novas ferramentas e plataformas digitais que promovam o trabalho colaborativo.</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Descoberta de que algumas atividades de cocriação e participação podem ser mais eficazes em plataformas e ferramentas de trabalho colaborativo digital e usando interações e comentários como ferramenta para conhecer e como porta de entrada para sessões de trabalho.</li> </ul>
LabTeusaquillo 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Geração de ações destinadas à reativação econômica, distanciamento social por meio do urbanismo tático e uso de tecnologias.</li> </ul>
iBO 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Desenho da política de teletrabalho;</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Criação de desafios e soluções voltadas à inovação educacional.</li> </ul>
SubaLab 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Desenvolvimento de processos de gestão de conhecimento virtual foram realizados aos cidadãos fornecendo ferramentas para projetar protótipos de soluções mostrando a diversidade de aplicações para qualquer setor, motivando o empreendedorismo e a geração de novas ideias.</li> </ul>
NQNLab 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Promoção de <i>Ideathons</i> para mapear problemas e dificuldades na pandemia para transformá-los em ideias e projetos.</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Realização de <i>Ideathons</i> com a Subsecretaria da Juventude, o Poder Judiciário, a Subsecretaria da Mulher, a Diretoria de Masculinidades, Juízes da Paz, Vereadores e Vereadores; Conselho Provincial de Adolescentes; Conselho da Juventude Provincial; Gabinete da Juventude da Província de Neuquén; Ministério da Cultura; e com 12 municípios e suas equipes técnicas de todas as regiões; Subsecretário de Deficiência, entre outras áreas;</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Publicação dos dados, desafios, ideias e propostas resultantes dessas reuniões e orientação ao planejamento das áreas relevantes. Os dados que surgem permitem incorporar novas ideias dos beneficiários de políticas públicas, função central do Ministério da Cidadania.</li> </ul>
Lab.Bahía 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Criação de soluções, aplicativos e abertura de dados da Covid.</li> </ul>
Laboratorio de Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Geração de diretrizes e novas normas para o Estado;</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Cocriação e implementação de inovações de alto impacto;</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Treinamento de milhares de pessoas para gerar uma massa crítica capaz de conduzir mudanças.</li> </ul>
MvdLab 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Colaboração na edição das ilustrações do Livro “Mi receta Migratoria”;</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Co-coordenação com a Secretaria de Deficiência do Centro de Referência de Criação e Aprofundamento, de um sistema que captura, organiza e encaminha aquelas pessoas que precisam de adaptações e apoio para sua inserção laboral;</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Participação no projeto de intercâmbio de rede metrópole entre três laboratórios públicos de inovação.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto as ações desenvolvidas pelos laboratórios de inovação, foram observados três focos ou direcionamentos principais, sendo eles:

- **Facilitação do trabalho em ambiente remoto e gestão de pessoas:** ações voltadas a escuta ativa e compreensão dos desafios vivenciados pelos servidores, e orientações através de reuniões, cursos e capacitações para adaptação às tecnologias digitais e manutenção da produtividade frente aos desafios.
- **Novas ferramentas de gestão e transformações organizacionais:** desenvolvimento ou adaptação de novas ferramentas de gestão, que impulsionaram a transformação digital no setor público e a adoção de novas formas de cocriação e experimentação dos serviços e políticas públicas.
- **Apoio direto em medidas preventivas e de recuperação, com inserção de novas ferramentas:** cooperação com diferentes organizações no setor público, com o objetivo de disponibilizar dados sobre a COVID-19, oferecer ferramentas de mapeamento e controle, e ações voltadas a recuperação da saúde dos cidadãos e retomada do desenvolvimento econômico.

Em relação a facilitação do trabalho em ambiente remoto, destacam-se a criação de políticas e guias visando minimizar as dificuldades na operacionalização dos recursos tecnológicos, como o caso da Política Municipal de Teletrabalho desenvolvida com o apoio do (011). Lab e a geração de diretrizes e normas para o Estado, com o Laboratorio de Gobierno. Destacam-se ainda, a empatia em desenvolver ações para compreensão das dores e dificuldades psicológicas advindas do cenário adverso, além do fomento a novas formas de trabalho e aspectos de gestão de pessoas, com disponibilização de espaços de confiança e segurança psicológica.

O trabalho remoto, conforme pontuado por Lucas e Santos (2021) impôs desafios a diversas organizações do setor público, sobretudo em relação à adaptação as novas tecnologias e em conciliar os horários, o que acarretou em sobrecarga de trabalho e prejuízos a saúde física e mental de servidores. No entanto, observa-se as possibilidades de propiciar ganhos de produtividade, autonomia e redução de custos para administração pública (LUCAS; SANTOS, 2021), sendo que os laboratórios podem ser importantes indutores e facilitadores no processo.

No grupo de ações relacionadas aos aspectos de gestão e transformação organizacional, alguns laboratórios atuaram na mudança de normas institucionais, cocriação de soluções para os diversos problemas, não só de saúde pública, e na capacitação dos servidores para lidarem com a proposta de soluções para melhorar as condições econômicas e políticas. Destacam-se,

também, ações voltadas à transformação digital que se intensificou com a pandemia, dada as limitações de contato impostas e a necessidade de rápida adaptação ao trabalho remoto.

Conforme observado por Hai, Van e Tuyet (2021), a pandemia COVID-19 acelerou transformações digitais em economias emergentes, dada a necessidade de adaptação ao contexto vivenciado. No entanto, os autores destacam a importância do apoio de lideranças e da necessidade de desenvolver competências nos servidores, para que possam absorver ao máximo as contribuições das tecnologias digitais e potencializar o desenvolvimento organizacional.

Ainda no eixo sobre aspectos de gestão e transformação organizacional, a mudança mais substancial ocorreu com o Gnova, em que houve uma expansão das suas ações, sendo o laboratório subdividido em quatro grupos de ação, voltados a experimentos públicos; atividades de transformação governamental; formação de parcerias com atores externos para soluções de problemas públicos; e desenvolvimento de competências e recrutamento de pessoas. Esse processo, reforça que o intraempreendedorismo também está associado a expansão de atividades e criação de novas dimensões dentro do contexto organizacional (EMMENDOERFER, 2019b).

O terceiro eixo está direcionado a ações externas de apoio e disponibilização de ferramentas para auxiliar no controle da disseminação da doença. Uma das ações é a criação de aplicativos e disponibilização de dados em relação a COVID-19. Para Fariniuk (2020), o uso da informação digitalizada é uma ferramenta importante para o enfrentamento da pandemia, dada a velocidade e facilidade com que as informações são disseminadas entre a população. Outro aspecto de destaque de laboratórios, sobretudo o LAB.MG, está no apoio logístico e gerencial a secretarias e organizações públicas mais demandas, contribuindo na disponibilização de equipamentos de prevenção, fazendo com que a “Casa de Máquinas” da administração pública funcionasse com maior dinamicidade e agilidade, frente aos problemas e demandas complexas que emergiam (COELHO *et al.*, 2020).

Além das atividades mencionadas, destaca-se ainda, no terceiro eixo de atuação, a consecução de oficinas direcionadas a compreensão dos problemas e busca de informações para a proposição de soluções assertivas; a cooperação com outras organizações para acompanhamento e controle dos contágios; e a proposição de soluções para a reativação econômica, planejamento de ações para áreas relevantes e ações de inclusão de grupos

minoritários, através de oficinas e *Ideathons*<sup>20</sup>. A partir dos resultados apresentados, reforça-se o papel que os laboratórios de inovação podem desempenhar na orientação da sociedade, na promoção do desenvolvimento local e na transformação dos territórios, servindo de espaços de *coworking* para a construção coletiva de soluções inovadoras para o enfrentamento dos desafios impostos pelo cenário pandêmico (SILVA-JUNIOR *et al.*, 2021b).

De modo geral, conclui-se que os laboratórios de inovação buscaram atuar sob diferentes perspectivas, no apoio aos diversos órgãos públicos, sobretudo, capacitando, orientando e facilitando o trabalho remoto. Além disso, destaca-se que a dinamicidade destes espaços tem demonstrando importantes contribuições para momentos de crise, visto que procuram adaptar os recursos de forma rápida e assertiva às transformações do ambiente. Dessa forma, buscou-se demonstrar que o comportamento intraempreendedor dos servidores públicos é potencializado em situações adversas e problemas urgentes (WEISS, 2021), compreendendo diferentes tipos de ação e gerando diferentes resultados para maximização de valor público e satisfação dos cidadãos.

---

<sup>20</sup> “*Ideathon* é a fase de criação de uma ideia, com direcionamento para uma solução que pode resultar em projeto e planos de ação para empresas ou instituições” (SYMPLA, 2019).

## 7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das demandas crescentes por práticas e comportamentos intraempreendedores no setor público, sobretudo para lidar com as transformações complexas no ambiente e nas demandas cidadãos, esta pesquisa inovadora objetivou analisar se os laboratórios de inovação em governo têm promovido o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento. Neste sentido, observa-se que o comportamento intraempreendedor no setor público tem sido potencializado por diferentes abordagens inovadoras que buscam romper com as estruturas tradicionais e transformar a mentalidade dos servidores públicos, permitindo enxergar oportunidades para além das atividades diárias, sendo os laboratórios em governo importantes nessa transformação.

Os resultados demonstram uma predominância de laboratórios de inovação em governo, voltados para a dimensão organizacional na América do Sul, envolvendo aspectos de gestão e auxiliando outras organizações públicas na melhor compreensão da dimensão dos problemas, no desenvolvimento de soluções inovadoras e capacidades (conhecimentos, habilidades) individuais e coletivas, além de mudanças na relação dos servidores públicos com o seu trabalho e as rotinas burocráticas. Observa-se, também, que nos países de natureza hispânica, há uma predominância de laboratórios voltados à dimensão cidadã, em que os problemas da comunidade e ideias de ações são facilitados pelos laboratórios, que oferecem os instrumentos necessários para desenvolver, de forma conjunta, soluções inovadoras e eficientes.

O Brasil é o país com o maior número de laboratórios de inovação em governo, com uma maior predominância no nível estadual. Este fato pode estar associado a maiores investimentos em inovação, bem como maiores capacidades institucionais e servidores capacitados, se comparado ao nível municipal, que apresentam ainda em suas estruturas aspectos patrimonialistas e burocráticos, bem como maior aversão ao risco e resistência a mudança, exceto grandes centros como São Paulo e Niterói. Por outro lado, a Colômbia demonstrou ser o país com o maior número de laboratórios em nível local, ou até mesmo “sub-municipal”, vinculados a localidades em Bogotá, podendo inspirar outros contextos na implementação desses espaços.

Os resultados demonstram também que os laboratórios em governos têm concentrado esforços na criação e desenvolvimento de projetos de inovação e na educação/capacitação dos servidores. Quanto ao desenvolvimento de projetos, há maior predominância de inovações em serviços e processos administrativos, voltados à desburocratização, melhoria da comunicação

individual e organizacional, e no auxílio a diversos órgãos do setor público na entrega de serviços mais eficientes e transparentes. Enquanto educadores, os laboratórios oferecem diferentes formas de capacitação, permitindo o desenvolvimento de capacidades, mudanças na mentalidade dos servidores e na relação com o seu trabalho, servindo como espaços de aprendizagem empreendedora.

Enquanto educadores, para o contexto brasileiro, os laboratórios de inovação em governo podem ser instrumentos importantes para tornar efetivo o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal, articulando esforços com escolas de governo e incentivando para que instituições de ensino superior possam atuar como centro de desenvolvimento de servidores (BRASIL, 2020). Neste sentido, implementar laboratórios de inovação em governo pode ser o primeiro passo para a formação de intraempreendedores e disseminar uma cultura de inovação sistêmica.

Quanto ao comportamento intraempreendedor, os laboratórios buscam estimular nos membros e disseminar para outros contextos, sendo a Proatividade e a Liderança as dimensões comportamentais mais recorrentes nas tarefas cotidianas. Esses aspectos estão associados ao trabalho em equipe, flexibilidade, busca de novas oportunidades e autonomia na proposição de soluções e na identificação de problemas. Neste sentido, o comportamento intraempreendedor nos laboratórios de inovação em governo envolve, também, a empatia e escuta ativa das demandas cidadãs, aproximando o setor público dos principais beneficiários e valorizando a sua participação, através de atividades de cocriação e experimentação de soluções inovadoras.

Ainda sobre o comportamento intraempreendedor, observa-se certa dificuldade dos servidores públicos em assumir riscos, dada as características estruturais do setor público, e a falta ou ineficiência de mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho, o que impacta na atuação dos membros dos laboratórios. Outro aspecto a ser mencionado, diz respeito ao número excessivo de atividades, o que pode impactar na persistência e êxito na implementação de projetos de inovação.

Em relação as barreiras ao comportamento intraempreendedor, os laboratórios atuam de diferentes formas, seja no nível individual ou organizacional. No nível individual, os laboratórios estimulam mudanças comportamentais, em relação ao risco, baixa flexibilidade, resistência à mudança e principalmente, na arrogância e preconceitos referentes às demandas cidadãs, demonstrando a necessidade de estar próximo dos cidadãos e conhecer as suas dificuldades, que são mutáveis. No nível organizacional, os laboratórios buscam transformar os

processos e serviços, tornando-os mais compreensivos e menos morosos para os servidores públicos e a sociedade, acarretando em redução de custos para as organizações e os cidadãos.

Além dos aspectos mencionados, observa-se que as características dinâmicas e a rápida adaptabilidade são elementos característicos importantes dos laboratórios, tendo em os desafios impostos pelo cenário pandêmico. Neste sentido, essas organizações se posicionaram como unidades de apoio a outras secretarias e órgãos do setor público, auxiliando e desenvolvendo projetos que envolvem a disponibilização de instrumentos, elaboração de políticas e normas, e facilitação e educação para o trabalho remoto. Todos esses aspectos, reforçam as potencialidades dos laboratórios em enxergar novas possibilidades e estimular o setor público a responder de forma rápida aos problemas. Isso se deve ao engajamento e inconformismo dos intraempreendedores que atuam nesses espaços de inovação.

De modo geral, os laboratórios de inovação em governo estão colocando em prática muitos dos pressupostos do paradigma do Novo Serviço Público, que retomam a dimensão política da administração pública e incentivam a participação dos cidadãos em todo o processo de desenvolvimento e prestação de serviços e políticas públicas, sendo reconhecidos como agentes de mudança. Além disso, destaca-se também o papel dos servidores na coordenação de redes de deliberação e entrega de resultados, em que o diálogo e o processo de troca democrática tem sido o foco para a atuação. No entanto, também são observados elementos da *New Public Management*, sobretudo em relação a busca por ganhos de eficiência, incorporação de tecnologias e instrumentos gerenciais.

Quanto às contribuições empíricas da pesquisa, buscou-se demonstrar que a incorporação de laboratórios de inovação pelos governos é um fenômeno em ascensão no contexto sul-americano, sobretudo em níveis de governo subnacionais, demonstrando que essas organizações são importantes caminhos para induzir transformações sistêmicas no setor público. Além disso, esta pesquisa demonstra que, apesar de possuírem características comuns, os laboratórios podem ser constituídos sob diferentes enfoques e utilizar de diferentes ferramentas, de acordo com os recursos disponíveis, características organizacionais e problemas que permeiam cada contexto.

Este estudo contribui para a literatura, demonstrando que os laboratórios de inovação em governo são mecanismos para estimular o comportamento intraempreendedor no setor público, não se restringindo apenas aos membros, mas também a diferentes órgãos e secretarias que cooperam no desenvolvimento de soluções inovadoras. Esse estímulo se deve às características dinâmicas dos laboratórios, bem como o uso de metodologias ágeis que

estimulam novas visões frente aos problemas públicas. Além disso, o experimentalismo que permite o aprendizado na prática e minimiza os riscos de falhar e as suas consequências no setor público, o que tem sido demonstrado no modelo de administração pública proposto por Weiss (2021). Por fim, este estudo busca propor um indicador para a verificação do comportamento intraempreendedor no setor público, incrementando novos elementos, que podem ser experimentados e analisados em outros contextos.

Quanto às contribuições sociais e para a administração pública, este estudo demonstra que os laboratórios são também novas formas de participação social e governança colaborativa, que auxiliam na inserção da sociedade civil na resolução de problemas públicos e contribuem para transformar a maneira de se enxergar os problemas, através da escuta ativa. Com isso, espera-se que novos laboratórios possam surgir, sobretudo a partir da promulgação da Lei Nº 14.129, de 29 de março de 2021, que versa sobre o governo digital e a implementação de laboratórios de inovação como instrumento para estimular a participação e a colaboração da sociedade para o “desenvolvimento e a experimentação de conceitos, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos, o tratamento de dados produzidos pelo poder público” (BRASIL, 2021).

Em relação às contribuições para os práticos e servidores públicos que atuam nos laboratórios em governo, destaca-se um arcabouço teórico que versa sobre o estímulo ao comportamento intraempreendedor no setor público, que poderá ser utilizado para orientar, estimular e desenvolver esse comportamento nas organizações. Além disso, destaca-se as possibilidades de ações voltadas à capacitação dos servidores públicos, em que esta pesquisa buscou demonstrar exemplos (boas práticas) que poderiam ser apropriados para outros contextos. Por fim, espera-se com esta pesquisa, contribuir para a formação de redes de colaboração e cooperação entre os laboratórios, permitindo o intercâmbio de conhecimentos e o fortalecimento de um Ecossistema de Inovação em Governo na América do Sul.

Quanto às limitações da pesquisa, elas são de natureza teórica e empírica. As limitações teóricas consistem na incipiência de estudos sobre o tema, o que pode enviesar e limitar o processo de caracterização e descrição do objeto de estudos, reforçando a necessidade de novas investigações para legitimar e desenvolver o campo de pesquisa. Já as limitações empíricas, estão associadas aos desafios impostos pela pandemia COVID-19, que não permitiram uma maior aproximação do pesquisador com o campo e modificaram as rotinas de trabalho no setor público, o que pode ter sobrecarregado os servidores e limitado o tempo para dedicarem a atividades não essenciais. Outra limitação, consiste no tempo disponível para a realização da

pesquisa, visto que não foi possível aprofundar em cada um dos casos. No entanto, buscou-se gerar inquietações e trazer novas visões sobre a incorporação de laboratórios de inovação em contextos emergentes como o da América do Sul.

Para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento nos resultados internos e externos gerados pelos laboratórios, através da elaboração de instrumentos de mensuração dos impactos dos projetos para as organizações e a sociedade, na forma de valor público. Outra possibilidade está na análise do papel dos laboratórios de inovação nas transformações digitais do Estado, visto que a pandemia oportunizou e acelerou mudanças tecnológicas que vinham ocorrendo, mas de forma lenta e gradual. Destaca-se ainda, enquanto possibilidades de investigação, compreender o futuro dos laboratórios de inovação no setor público, analisando aspectos relacionados a sua institucionalização, extinção e principais recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) necessários para a sua manutenção.

Voltado ao comportamento intraempreendedor, propõem-se a adaptação, validação e aprimoramento do ICISP para outros contextos no setor público, explorando as especificidades de cada organização no estímulo ao intraempreendedorismo. Por fim, destaca-se a possibilidade de análise do papel das lideranças políticas e a sua influência no estímulo a criação de laboratórios de inovação e no incentivo ao comportamento intraempreendedor, visto que essas ações são dependentes de apoio e patrocínio de membros do alto escalão.

Por fim, estudos como este, de natureza exploratória e descritiva, podem ser considerados pontos de partida para novas agendas de trabalho, que se tornam necessárias para fortalecer a literatura sobre o tema e motivar a realização de novas pesquisas, uma vez que o Estado precisa dar respostas rápidas para os problemas complexos e demandas diversas dos cidadãos. Além disso, o dinamismo, flexibilidade e participação social são elementos que estão em voga no setor público mundial e gerar insumos teóricos-empíricos, pode chamar a atenção dos gestores públicos e legitimar o papel dos laboratórios de inovação e do intraempreendedorismo para a gestão pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 011.LAB – Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. **Sobre o (011).lab**. 2021. Disponível em: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/sobre-o-011-lab>. Acesso em: 26 mai. 2021.
- 011.LAB – Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. **Programas**. 2022. Disponível em: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/projetos>. Acesso em: 23 fev. 2022.
- 011.LAB – Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. **Programa municipal de Linguagem Simples**. 2020a. Disponível em: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/linguagem-simples/inicio>. Acesso em: 22 set. 2021.
- 011.LAB – Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. **(011).lab: inovação pública para transformar o governo com as pessoas**. São Paulo: Prefeitura Municipal, 2020b. 132p.
- ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública**. USA: IADB, 2016.
- ALSINA, V.; GOMEZ, V.; NOVECK, B. S. **Laboratorios de innovación pública en América Latina y el Caribe: desde una perspectiva comparada**. GOVLAB, 2020. Disponível em: <https://files.thegovlab.org/govlab-paraguay-innovation-labs.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 130-148, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074008314203>.
- ALFORD, J.; DOUGLAS, S.; GEUIJEN, K.; HART, P. Ventures in public value management: introduction to the symposium, **Public Management Review**, p. 1-16, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2016.1192160>.
- ALMEIDA, P. A. A. **Inovações organizacionais na administração pública do estado de Minas Gerais: um estudo de caso sobre os fatores condicionantes de um ambiente inovador**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, 2015.
- ALMEIDA, S. A. **Entrevista exploratória**. 2008. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1307/1/19416\\_ulfc091319\\_tm\\_Anexo\\_2\\_Entrevista\\_exploratoria\\_2.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1307/1/19416_ulfc091319_tm_Anexo_2_Entrevista_exploratoria_2.pdf). Acesso em: 25 fev. 2022.
- APOLITICAL. **Mapped: the innovation labs transforming government — and how to get in touch**. 2021. Disponível em: <https://apolitical.co/government-innovation-lab-directory/>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- ANTONCIC, J. A.; ANTONCIC, B. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 589-607, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>.

ARAÚJO, R. F.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de minas gerais. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 33, p. 7-27, 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.100929>.

ARAÚJO, R. P. A.; PENTEADO, C. L. C.; SANTOS, M. B. P. Participação política e laboratórios de inovação cidadã: estudo dos CitiLab e MediaLab Prado na Espanha. **Cadernos Metr pole**, v. 23, n. 52, p. 1193-1211, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2021-5215>.

ARNOLD, A. Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship. **International Journal of Public Sector Management**, v. 32, n. 7, p. 706-720, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2018-0239>.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. BAGATIN. Snowball (Bola de Neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educa o ambiental comunitária. In: Congresso Nacional de Educa o (EDUCERE), 10., 2011, Curitiba. **Anais[...]**. Curitiba: PUC-PR, 2011, p. 329-341. Disponível em: [https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398\\_2342.pdf](https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edi es 70, 2011.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>.

BARTEL, G. **Análise da evolu o das características comportamentais empreendedoras dos acad micos do curso de administra o de uma IES catarinense**. Disserta o (Mestrado em Administra o). Universidade Regional de Blumenau-FURB, Blumenau, SC, 2010.

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 23-35, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>.

BEKKERS, V. J. J. M.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. **Innovation in the public sector: linking capacity and leadership**. New York: Palgrave Macmillan. 2011.

BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review**, v. 52, n. 2, p. 130-134, 1992. DOI: <https://doi.org/10.2307/976466>.

BERGER, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LEVESQUE, B. Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual, collective and general interest in Québec. In: **CIRIEC Annals of Public and Cooperative economics**. Oxford: Blackwell Publishing, v. 74, n. 3, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00226>.

BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of Public Entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 67, n. 3, p. 488-503, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00731.x>.

BIRD, B.; SCHJOEDT, L.; BAUM, R. Editor's introduction. Entrepreneurs' Behavior: elucidation and measurement. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.36, n.5, p. 889-913, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00731.x>.

BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries**: Final Report, 2011. Disponível em: [http://nyskopunarvefur.is/files/filepicker/9/201102\\_mepin\\_report\\_web.pdf](http://nyskopunarvefur.is/files/filepicker/9/201102_mepin_report_web.pdf). Acesso em: 31 out. 2020.

BOGOJESKI, P. Prevalence of entrepreneurship in the Macedonian public sector. **Journal of the Institute of Economics – Skopje**, v. 23, n. 2-3, p. 74-89, 2021. Disponível em: <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2021/12/ED-Year.-23-No.-2-32021-28.12-v.1-%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B0-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B7%D0%B8%D1%98%D0%B0.pdf#page=74>. Acesso em: 29 jan. 2022.

BORINS, S. **The challenge of innovating in government**. IBM Center for the Business of Government, 2006.

BORINS, S. **The persistence of innovation in government**: a guide for innovative public servants. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2014.

BOYETT, I. The public sector entrepreneur: a definition. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 3, n. 2, p. 77-92, 1997.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: IPEA, 2017. p. 145-164.

BRASIL. Decreto Nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 2 out. 20.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 29 mar. 21.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>.

CALIMAN, N. F.; ASSIS, M. C. Laboratório de inovação na gestão do governo do Espírito Santo: resultados e aprendizados. *In*: CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. p. 357-373.

CAMÕES, M. R. S.; SEVERO, W. R.; CAVALCANTE, P. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do prêmio inovação. *In: CAVALCANTE, P et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap: Ipea, 2017, p. 95-118.

CANEL, M.- J.; LUOMA-AHO, V. **Public sector communication**: closing gaps between citizens and public organizations. New York, NY: Wiley-Blackwell, 2019.

CARNEIRO, C. A. **Comportamento empreendedor de gestores**: estudo de caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2015. 138p.

CARNEIRO, C. A.; GUIMARÃES, E. H. R.; MACCARI, E. A.; STOROPOLI, J. E. Estudo do comportamento empreendedor de gestores em uma instituição pública de ensino. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 3, p. 369-399, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.3.385-399>.

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C. Powering collaborative policy innovation: can innovation labs help? **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 2012.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea**: do movimento gerencialista ao PÓS-NPM. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, 2017. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2319.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2319.pdf). Acesso em: 03 nov. 2020.

CAVALCANTE, P. L. C. Tendências inovadoras de gestão nos governos subnacionais brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, p. 1-20, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v24n79.79294>.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In: CAVALCANTE, P et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap: Ipea, 2017, p. 15-32.

CANZANI, A. *et al.* **Mañana Labs**: la ciudad como construcción colectiva. Intendencia de Montevideo, 2019. Disponível em: <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/libromvdfinal1.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

CELLARD, A. A análise documental. *In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H., LAPERRÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. P. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes; 2008.

CHESBROUGH, H. The logic of Open Innovation: managing intellectual property. **California Management Review**, v. 15, n. 3, p. 33-58, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41166175>.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. The whole-of-government approach to public sector reform. **Public Administration Review**, v. 67, n. 6, p. 1059-1066, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>.

CHRISTIANSEN, J.; LANDECKER, J. G. **Una search-up gubernamental**: la trayectoria del Equipo de Innovación Pública de Colombia. NESTA, s/d. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/EiP\\_Nesta\\_interview\\_Spanish.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/EiP_Nesta_interview_Spanish.pdf). Acesso em: 18 out. 2021.

COELHO, F. S.; CORRÊA, V.; LISBOA, R. L.; RESCH, S. A Casa de Máquinas da administração pública no enfrentamento à COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 839-859, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200382>.

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na Gestão Pública Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v61i3.48>.

CORREIA, A. M. B. **A orientação empreendedora dos gestores públicos na criação de valor público nas Instituições de ensino superior público em Portugal**. Tese (Doutorado em Administração Pública), Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2020. 376f.

COSTA, A. P. P. O empreendedorismo corporativo no setor público. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 2, p. 234-250, 2021.

CRIADO, I.; DIAS, T. F.; SANO, H.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVAN, A.; ISIDRO FILHO, A. Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-New Public Management contexts, **International Journal of Public Administration**, p. 1-14, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>.

CRIADO, 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.

CURRIE, G.; HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; MCMANUS, S. Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x>.

DANIEL, V. M. **Inovação no setor público brasileiro**: uma análise a partir da perspectiva da lógica institucional. 2019. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2019. 274f.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.

DEMIRCIOGLU, M. A.; CHOWDHURY, F. Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. **Small Business Economics**, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>.

DENHARDT, R. B. **Teoria geral de organizações públicas**. 6. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. P. 15-41.

DJEALL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in service: which place for public services? **Structural Change and Economics Dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.005>.

DIEFENBACH, T. New Public Management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. **Public Administration**, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurial orientation in the public sector**. (Doctoral dissertation). University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland, 2011.

DIMESKI, B. New public management and digital era governance approaches in function of promoting entrepreneurship in the public sector. **Journal of Public Administration**, v. 1, n. 1, p. 48-54, 2019.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

EMMENDOERFER, M. L. Innovation, Brasil. *In: FARAZMAND, A. (org.). Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer International Publishing, p. 1-5, 2019a.

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

EMMENDOERFER, M. L. Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19. **Revista NAU Social**, v. 11, n. 21, p. 413-426, 2020.

EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, A. V. A.; CARVALHO JUNIOR, J. R. A. Laboratórios de inovação e a questão de sua introdução em organizações públicas. *In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*, 48., 2019, São Paulo. **Anais do XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, São Paulo: ANPAD, 2019.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre Empreendedorismo Interno. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 88-117, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n30p88>.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 144–156, 2010.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Design Thinking e Design Sprint no serviço público**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4501/1/Guia%20de%20Facilitadores%20-%20Design%20Thinking%20e%20Design%20Sprint%20no%20Setor%20P%20c3%20bablico.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

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. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2015. 80f.

EXTON, R., The entrepreneur: a new breed of health service leader? **Journal of Health Organization and Management**, v. 22, n. 3, p. 208-222, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/14777260810883503>.

FARINIUK, T. M. D. Smart cities and the pandemic: digital technologies on the urban management of Brazilian cities. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 860-873, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200272x>.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. **RACE**, v. 8, n. 2, p. 215-238, 2009.

FELICIANO, F. K. **Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2019. 163f.

FEITOZA, M. A. **Laboratório de inovação**: proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2018. 124f.

FERRAREZI, E.; LEMOS, J. **Imersão Ágil**: checagem de realidade em políticas públicas. Relato da aplicação da metodologia em um projeto da Enap. GNova- Laboratório de Inovação em Governo, ENAP: Brasília, 2018.

FERRAREZI, E.; LEMOS, J.; BRANDALIZE, I. **Experimentação e novas possibilidades em governo**: aprendizados de um laboratório de inovação. GNova – Laboratório de Inovação em Governo, ENAP: Brasília, 2018.

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. **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. p. 137-156.

FERREIRA, M.; BOTERO, A. Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. **Policy Design and Practice**, v. 3, n. 2, p. 1-13, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1759761>.

FILION, L. F. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FREITAS, R. O.; LIMA, A. O.; SOUSA, A. M. CALLADO, S. M. G. Empreendedorismo público na gestão municipal: o caso da secretaria municipal do desenvolvimento econômico de Fortaleza-CE. *In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE*, 11., 2020, **Anais do XI EnEGEPE**, Belo Horizonte: ANEGEPE, v. 11, 2020. DOI: 10.14211/xi-egepe-118149.

GALHARDO, C. **Laboratório de inovação no setor público**: um estudo sobre o MobLAB da cidade de São Paulo. 2019. Dissertação (Mestrado em Cidades Inteligentes), Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, SP, 2019. 165f.

GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública**: um estudo de multicascos. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2017. 399f.

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, p. 47-68, 2018. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v23n74.68005>.

GOMES, R. K.; CONSONI, D. P. G.; LAPOLLI, E. M. Intrapreneurial competence of the public servants of IBGE and IFSC from the perspective of their managers. **Business and Management Review**, v. 4, n. 5, p.704-712, 2015.

GRANDINETTI, R. M. Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto. **Estado Abierto: Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas**, v. 2, n. 3, p. 91-115, 2018.

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

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

HARTLEY, J.; SØRENSEN, E.; TORFING, J. Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 73, n. 6, p. 821–830, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12136>.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empreendedoras**: construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2009. 364f.

HISRICH, R.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HJELMAR, U. The institutionalization of public sector innovation. **Public Management Review**, p. 1-17, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1665702>.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

INNOVACIÓN CIUDADANA. **Propuestas seleccionadas para Residencias [ONLINE] 2021**. 2021a. Disponível em: <https://www.innovacionciudadana.org/pt-pt/11773/>. Acesso em: 05 ago. 2021.

INNOVACIÓN CIUDADANA. **Rede Ibero-Americana de laboratorios**. 2021b. Disponível em: <https://www.innovacionciudadana.org/red-de-laboratorios-de-innovacion-ciudadana/>. Acesso em: 05 ago. 2021.

ISIDRO, A. **Gestão pública inovadora**: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV, 2018. 138p. DOI: 10.24824/978854442566.4.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal no período de 1999-2014. In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap, 2017, p. 165-178.

KARO, E.; KATTEL, R. **How to organize for innovation**: entrepreneurial state and organizational variety (Working papers in technology governance and economic dynamics no. 66). Tallinn, Estonia: Nurdse School, Tallinn University of Technology, 2016. Disponível em: <http://hum.ttu.ee/wp/paper66.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2021.

KARRÉ, P. M.; VAN MONTFORT, C. **Public value management and public entrepreneurship**: theoretical and empirical reflections on the concept of public value management. NIG Conference, 2010.

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.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 3, p. 275-99, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0218495807000150>.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. “Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 1, p. 26-46, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000910932863>.

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value – antecedents, components and outcomes. **International Public Management Journal**, p. 543-572, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1160013>.

KEARNEY, C.; MORRIS, M. H. Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. **Small Business Economics**, v. 45, n. 2, p. 425-445, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9639-z>.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. **Administration & Society**, v. 42, n. 7, p. 780-814, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399710377432>.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. 3 ed. New York: Haper Collins, 2003. [1984]

KISSELER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TER-SC. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 69, p. 84-100, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902>.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo, Norway: Publin Report; D20: NIFU, STEP, 2005. Disponível em: <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226573/d20-innovation.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 out. 2020.

KRAUS, S.; BREIER, M. JONES, P.; HUGHES, M. Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-22, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>.

KRÜGER, C.; RAMOS, L. F. Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. **REGEPE**, v. 9, n. 4, p. 528-555, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1544>.

LABCAPITAL. **ABC de la innovación pública**. 2020. Disponível em: <https://labcapital.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/documents/2020-12/ABC%20DE%20INNOVACI%C3%93N.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2021.

LAB.GES. **Programa de Treinees Gov-ES**. Disponível em: <https://labges.es.gov.br/programadetrainees>. Acesso em: 18 nov. 2022.

LABORATORIO DE GOBIERNO. **Otro ángulo**: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de ágil. Vol 2. Gobierno de Chile, 2021a.

LABORATORIO DE GOBIERNO. **Otro Ángulo**: ¿Cómo desarrollar capacidades de innovación en el Estado? La experiencia de la Red de Innovadores Públicos. Vol. 4. Gobierno de Chile, 2021b.

LABORATORIO DE GOBIERNO. **Otro Ángulo**: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno. Vol 1. Gobierno de Chile, 2021c.

LABTEUSAQUILLO. **El lab**: espacio. Disponível em:

<https://labteusaquillo.gov.co/laboratorio/>. Acesso em: 17 de jan. 2022.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAZARONI, A. R. B. **Política pública de turismo, incentivo fiscal e desenvolvimento de destinos turísticos**. 2016. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, MG.

LEÓN, L. R.; SIMMONDS, P.; ROMAN, L. **Trends and challenges in public sector innovation in Europe**. Bruxelas: DG Enterprise, 2012. Disponível em: <http://innovation.fo/wp-content/uploads/2013/09/Trends-and-Challenges-in-Public-Sector-Innovation-in-Europe.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. **Policy & Politics**, v. 48, n. 1, p. 111–130, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>.

LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J.; GARÇON, M. M. The power of psychological capital: the strength of beliefs in entrepreneurial behavior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 317-334. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180226>.

LIZOTE, S. A. **Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento empreendedor e desempenho em universidades**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo), Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2013. 162f.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. Análise do comportamento intraempreendedor em universidades: estudo com coordenadores de cursos. *In*: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: ANEGEPE, 2014, p. 1-18.

LONG, F. **Laboratorios de Innovación para la innovación y las burocracias públicas**: conocimiento mutuo e interacción para transformar la gestión pública. Rosario: RedInnolabs, 2020. Disponível em: <https://novagob.org/wp-content/uploads/2020/01/LABgob-Innovacion-y-burocracias-publicas.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2021.

LORENTZ, M. H. N. **O comportamento empreendedor de diretores da UFSM e sua percepção quanto à universidade empreendedora**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2015. 155f.

LUMPKIN; G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>.

MACK, W. R.; GREEN, D.; VEDLITZ, A. Innovation and implementation in the public sector: an examination of public entrepreneurship. **Review of Policy Research**, v. 25, n. 3, p. 233-252, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2008.00325.x>.

MAIR, J. Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: exploring key drivers. *In*: ELFRING, T. (Ed.). **Corporate Entrepreneurship and Venturing**, Springer US, New York, NY, 2005, p. 49-72.

MANZINI, E.; STASZOWSKI, E. (eds.). **DESI network, public & collaborative: exploring the intersection of design, social innovation and public policy**. DESIS Network, 2013. Disponível em: [http://www.desisnetwork.org/wp-content/uploads/2017/04/DESI\\_PUBLIColab-Book.pdf](http://www.desisnetwork.org/wp-content/uploads/2017/04/DESI_PUBLIColab-Book.pdf). Acesso em: 12 abr. 2021.

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

MARTINS, H. F. O avança Brasil e a gestão empreendedora: uma análise de modelos de planejamento e gestão governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado - RERE**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n.11, p. 1-12, 2007.

MAZZUCATO, M. **O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. Setor privado**. 1ª ed – São Paulo: Portifolio-Penguin, 2014.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sci**, v. 51, p. 249–267, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>.

MCGANN, M.; WELLS, T.; BLOMKAMP, E. Innovation labs and co-production in public problem solving. **Public Management Review**, p. 1-19, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>.

METELLO, D. G. **Design etnográfico em políticas públicas**. Gnova – Laboratório de Inovação em Governo. Brasília: Enap. 2018.

MICHAELIDES, D. Will gamify those processes. The art of innovation in the public sector. **International Journal of Innovation Science**, v. 3, n. 3, p. 117-126, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1260/1757-2223.3.3.117>.

MINTROM, M. Policy entrepreneurs and the diffusion of innovation. **American Journal of Political Science**, v. 41, n. 3, p. 738–770, 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/2111674>.

MONTEZANO DA SILVA, L. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 2021. 301 p.

MONTIEL MÉNDEZ, O. J.; CLARK, M.; CALDERÓN MARTÍNEZ, M. G. The dark side of entrepreneurship: an exploratory conceptual approach. **Economía: teoría y práctica**, v. 28, n. 53, p. 71-96, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.24275/ETYP/AM/NE/532020/Montiel>.

MOON, M. J.; KHALTAR, O.; LEE, J.; HWANG, C.; YIM, G. Public entrepreneurship and organizational performance in Asia: do entrepreneurial leadership, ethical climate and

Confucian values matter in Korea and China. **Australian Journal of Public Administration**, v. 79, n. 3, p. 330-350, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12426>.

MOORE, M. H. **Creating public value**: strategic management in government. Boston: Harvard University Press, 1995.

MORAIS, M.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M.; TONELLI, D. Polissemias 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>.

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, 2020.

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>.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation**: entrepreneurial development within organizations (2nd ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. (Cabinet Office, London), 2003.

MULGAN, G. **The radical's dilemma**: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs. UK: Nesta, 2014.

MVDLAB. Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo. 2021. Disponível em: <https://montevideo.gub.uy/node/41513>. Acesso em: 26 mai. 2021.

NALDI, L.; LARSSON, J. P.; WESTLUND, H. Policy entrepreneurship and entrepreneurial orientation in vulnerable Swedish municipalities. **Entrepreneurship & Regional Development**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1798557>.

NUNES, E. F. **Empreendedorismo na gestão pública municipal e suas implicações no desenvolvimento local**: um estudo de caso de ações empreendedoras no município de Paragominas no Pará. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2019. 131p.

O'FLYNN, J. From new public management to public value: paradigmatic change and managerial implications. **The Australian Journal of Public Administration**, v. 66, n. 3, p. 353-366, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>.

OCDE. **Core skills for public sector innovation**: a beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations, 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf). Acesso em: 25 jan. 2022.

OCDE. **Peer Review OCDE Skills**: revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - conclusões preliminares. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634>. Acesso em: 24 fev. 2022.

OCDE/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

OLAVO, A. V. A. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público**: um estudo no (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2020.

OLIVEIRA, L. G. D.; SANTANA, R. L. F. D.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no concurso inovação na gestão pública federal. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno\\_enap\\_38.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf). Acesso em: 02 nov. 2020.

OLIVER-MORA, M.; IÑIGUEZ-RUEDA, L. El impulso de experiencias desde abajo hacia arriba como mecanismo de participación en el diseño de servicios públicos. **Revista de Administración Pública – RAP**, v. 50, n. 3, p. 377-394, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612143984>.

OSBORNE, D. E.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 9. ed. Brasília, D.F.: MH Comunicação, 1997.

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

OSORIO, F. *et al.* Shaping a public innovation laboratory in Bogota: learning through time, space and stakeholders. **Journal of Innovation Economics & Management**, n. 31, p. 69-100, 2020. DOI: 10.3917/jie.pr1.0066.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra, 1985.

POUGY, G. **Laboratórios de inovação**: o papel do design no planejamento e na gestão das cidades. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2020. 90f.

PRADO, M. L.; MACHADO, E.; MELO, M. B.; LAPOLLI, E. M. Análise do perfil intraempreendedor de servidores de instituição de ensino superior. *In*: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 11., 2011, Florianópolis, SC, Brasil. **Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis: IGLU, 2011, p. 1-14.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **I-Teams**: the teams and funds making innovation happen in governments around the world. London: Nesta and Bloomberg Philanthropies, 2014.

RAYNER, J.; LAWTON, A.; WILLIAMS, H. M. Organizational citizenship behavior and the public service ethos: whither the organization? **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 2, p. 117–130, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0991-x>.

ROBERTS, N. C.; KING, P. J. Policy Entrepreneurs: their activity structure and function in the policy process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 1, n. 2, p. 147–175, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037081>.

RODRÍGUEZ, E.; GRANDINETTI, R. **Laboratorios de gobierno para la innovación pública**: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas. RedInnolabs, Programa CYTED, 2018.

ROCHA, A. C.; MACHADO, R.; MORO, R.; HALICKI, Z. Comportamento, atitudes e práticas empreendedoras: um resgate teórico dos pressupostos que abordam a temática. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 1, n. 1, p. 44-60, 2016.

ROSENOW-GERHARD, J. Lessons learned—configuring innovation labs as spaces for intrapreneurial learning. **Studies in Continuing Education**, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/0158037X.2020.1797662>.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v. 2, n. 59, p. 25-43, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00149>.

SAMPAIO, V.; EMMENDOERFER, M. L. **Gestão de projetos de inovação**: as premissas do Project Institute aplicadas ao setor público municipal. Viçosa, MG: IPPDS/UFV, 2020.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnósticos de experiências nacionais. Cadernos Enap. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69\\_Laboratorios\\_inovacao\\_governo\\_completo\\_final\\_23062020.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf). Acesso em: 05 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Decreto nº 1.098, de 01 de janeiro de 2021. Institui o Laboratório de Inovação do Governo do Estado de Santa Catarina (NIDUS) e estabelece outras providências. **Estado de Santa Catarina**, Florianópolis. 2021.

SCHRÖER, A. Fostering innovation in social services: a diaconal intrapreneurship lab. **Diaconia** v. 7, n. 2, p. 159–173, 2016. DOI: <https://doi.org/10.13109/diac.2016.7.2.159>.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUURMAN, D.; TÕNURIST, P. Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7–14, 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SEPLAG/MG. **Guia para inovação na gestão pública**. Vol. 1. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018.

SERAVALLI, A. **In search of (organizational) learning and translation in public innovation labs**. Nordes 2021: Matters of Scal, n. 9, 2021. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1585845/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 01 de fev. 2021.

SHOCKLEY, G. E., STOUGH, R. R., HAYNES, K. E.; FRANK, P. M. Toward a theory of public sector entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 6, n. 3, p. 205-223, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2006.009875>.

SILVA, M. V. G. **Intraempreendedorismo e governança pública**: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2017. 167f.

SILVA, M. V. G.; MEZA, M. L. F. G.; NASCIMENTO, T. C.; CATAPAN, A. Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira. **Revista Espacios**, v. 37, n. 29, p. 22-33, 2016.

SILVA JUNIOR, A. F. **Laboratórios de inovação no setor público**: diretrizes e possibilidades para a Universidade de Brasília. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

SILVA-JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; MEDIOTTE, E. J.; SILVA, M. A. C. Laboratórios de inovação, desenvolvimento e *smartificação* de territórios: possíveis conexões e implicações teóricas. *In: Encontro Nacional da Anpad (EnANPAD)*, 45., 2021, Online. **Anais... ANPAD**, 2021. Disponível em: [http://anpad.com.br/pt\\_br/event/details/114](http://anpad.com.br/pt_br/event/details/114). Acesso em: 01 fev. 2022.

SILVA-JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; TAVARES, B.; OLAVO, A. V. A. New organizational forms in the public sector: an analysis of government innovation laboratories from the perspective of Neo-Schumpeterian Theory. **NAVUS**, v. 11, p. 1-13, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-13.1470>.

SILVESTRE, H. G. **A (Nova) Governança Pública**. Brasília: Enap, 2019. 106p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4286>. Acesso em: 06 nov. 2020.

SUBALAB. **Escuela Subalab**: la nueva era de la cultura de innovación, en Suba. 2021. Disponível em: <https://www.subalab.gov.co/escuelasubalab>. Acesso em: 04 jan. 2022.

- SYMPLA. **Ideathon**: empreenda menina. 2019. Disponível em: [https://www.sympla.com.br/ideathon-empreenda-menina\\_\\_635558](https://www.sympla.com.br/ideathon-empreenda-menina__635558). Acesso em: 25 de jan. 2022.
- TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE, D. M.; ALCÂNTARA, V. C.; OLIVEIRA, N. K. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **PRETEXTO**, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5609>.
- TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 26., 2006, Fortaleza – CE. **Anais**. Fortaleza: ABEPRO, 2006. 1-9.
- TESSAROLO, E. M.; SILVA, C.; RANGEL, A.; HERTZ, I. B. Experimentando o design na gestão pública: o caso do laboratório de inovação do estado do Rio de Janeiro. **Revista Ergodesign & HCI**, v. 1, n. 9, p. 46-66, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.22570/ergodesignhci.v9i1.1477>.
- TIMEUS, K.; GASCÓ, M. Increasing innovation capacity in city governments: do innovation labs make a difference? **Journal of Urban Affairs**, v. 40, n. 7, p. 1,17, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/07352166.2018.1431049>.
- TÔNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Descobrimos laboratórios de inovação no setor público. *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* (Orgs). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017, p. 179-204.
- TORFING, J. Collaborative innovation in the public sector: the argument. **Public Management Review**, v. 21, n. 1, p. 1-11, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>.
- TORMEN, J.; NASCIMENTO, S.; VERDINELLI, M. G.; 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**, v. 8, n. 2, p. 17-25, 2015.
- TUNDUI, C. S.; SHIGANZA, C. Determinants of entrepreneurial behaviour in the public sector in Tanzania: a case of water services provision. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40497-021-00266-1>.
- UNCETA, A.; BARANDIARAN, X.; LAKIDAIN, A. Digitalisation of creative industries fostered by collaborative governance: Public Innovation Labs in Gipuzkoa. *Sustainability*, v. 15, n. 5, p. 1-20, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052568>.
- URBAN, B.; NKHUMISHE, M. L. Public sector entrepreneurship in South Africa. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 8, n. 4, p. 500-512, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-08-2019-112>.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A Incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p82>.

VILLANEDA, S. A.; VENEGAS, C. G. **Laboratorios de innovación de ciudad: el reto de innovar al interior de los gobiernos locales**. 2020. Disponível em: <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/laboratorios-de-innovacion-de-ciudad-el-reto-de-innovar-al-interior-de-los-gobiernos-locales/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

WEISS, M. **We the possibility: harnessing public entrepreneurship to solve our most urgent problems**. Boston: Harvard Business Review Press Boston, 2021.

WERNECK, C.; FERRAREZI, E.; BRANDALISE, I.; VAQUEIRO, L.; BONDUKI, M. **Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública**. Brasília: Enap, 2020.

WHICHER, A.; CRICK, T. Co-design, evaluation and the Northern Ireland Innovation Lab. **Public Money & Management**, v. 39, n. 4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592920>.

WILLIAMSON, B. **Testing government: policy labs and political experimentation**. 2015. Disponível em: <https://codeactsineducation.wordpress.com/2015/03/30/testing-government/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v. 9, n. 1, p. 15-32, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V. Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 13, n. 1 pp. 19-38, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13552550710725165>.

ZERBINATI, S.; SOUITARIS, V. Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, v. 17, n. 1, p. 43-64, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0898562042000310723>.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD - PRINCIPAL) - PORTUGUÊS

### QUESTIONÁRIO – COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

#### PARTE I – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E AUTORIZAÇÃO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa acadêmica intitulada “COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL”. Nesta pesquisa pretendemos: Analisar se os laboratórios de inovação têm promovido o comportamento intraempreendedor (inovador) de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento.

O questionário está estruturado da seguinte forma:

- 1ª Parte: Apresentação da pesquisa e autorização;
- 2ª Parte: Questões sobre sua atuação e caracterização do laboratório de inovação;
- 3ª Parte: Questões sobre o comportamento intraempreendedor de servidores públicos;
- 4ª Parte: Questões sobre o perfil sociodemográfico e profissional.

O TEMPO ESTIMADO de resposta é de 15 minutos.

Este trabalho foi aprovado e segue todas as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UFV). 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 (CNS). As informações somente serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos. Os resultados da pesquisa serão informados posteriormente aos participantes.

Para mais informações sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), acessar o link: <https://drive.google.com/file/d/1ehFwRzYYiCt8EkNVNBgSSqye-MnNdr0P/view?usp=sharing>.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável ou o pesquisador assistente abaixo nominados.

Nome do Pesquisador Responsável: Magnus Luiz Emmendoerfer  
Telefone: +55 (31) 3612-7008  
E-mail: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Nome do Pesquisador Assistente: Alessandro Carlos da Silva Junior  
Telefone: +55 (31) 99485-3849 - WhatsApp  
E-mail: [alessandro.ufvadm@gmail.com](mailto:alessandro.ufvadm@gmail.com)

E-mail: _____
Concordo com os termos da pesquisa e aceito participar: <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não

#### PARTE II – ATUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

Nesta 2ª seção temos o objetivo de compreender um pouco mais sobre a sua atuação e algumas características do laboratório de inovação no setor público.

Por favor, leia atentamente as perguntas e indique quais afirmativas se aproximam da realidade nos laboratórios de inovação.

<b>PARTE 2.1 – ATUAÇÃO NO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO</b>	
Nome do laboratório de inovação:	_____
Função ou cargo no laboratório:	_____
Principais atividades desempenhadas:	_____
<b>PARTE 2.2 – CARACTERIZAÇÃO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO</b>	
Quando foi criado o laboratório de inovação:	_____
Como surgiu a ideia de criar o laboratório?	_____
Houve inspiração/orientação/apoio de algum outro laboratório ou instituição pública na criação?	
<input type="radio"/> Sim	
<input type="radio"/> Não	
Se sim, qual? Como se deu o processo?	_____
O laboratório de inovação tem qual orientação? (pode marcar mais de uma opção)	
<input type="radio"/> Social	
<input type="radio"/> Organizacional	
<input type="radio"/> Cidadão	
<input type="radio"/> Governo	
Outros:	_____
Como você define o laboratório de inovação?	_____
A partir da sua definição, você considera o laboratório como: (pode marcar mais de uma alternativa)	
<input type="radio"/> DESENVOLVEDOR E CRIADOR DE INOVAÇÃO: Voltados à solução de desafios específicos.	
<input type="radio"/> FACILITADOR: Preocupado no engajamento de cidadãos, organizações não governamentais e setor privado na busca de novas ideias.	
<input type="radio"/> EDUCADOR: Focado em prover mudanças na forma como as organizações públicas lidam com a inovação, principalmente por meio do desenvolvimento de habilidades e transformação de processos.	
<input type="radio"/> ARQUITETO: Têm um horizonte maior do que a solução específica desenvolvida e analisa o contexto social mais amplo.	
Outros:	_____
Quais ferramentas/metodologias/práticas gerenciais são utilizadas no laboratório?	_____
<input type="radio"/> Experimentação	
<input type="radio"/> Prospectação	
<input type="radio"/> Design Thinking	
<input type="radio"/> Cocriação	
<input type="radio"/> Coprodução	
<input type="radio"/> Planejamento Estratégico	

- Canvas
- Imersão Ágil
- Design Etnográfico

Outros: \_\_\_\_\_

Quais tipos de inovação são desenvolvidos no laboratório?

- PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: Introdução de novas ferramentas de gestão, formatos organizacionais, formas de trabalho e práticas gerenciais
- PROCESSOS TECNOLÓGICOS: Adoção de novas tecnologias na prestação de serviços
- SERVIÇOS: Criação de novos serviços públicos ou novas formas de acesso e entrega
- CONCEITUAL: Desenvolvimento de novas visões de mundo e que questionam concepções prévias, levando a mudanças de paradigmas e, portanto, nas possíveis soluções
- GOVERNANÇA: Introdução de novas formas de relacionamento entre atores e/ou organizações no processo de tomada de decisão. Pode ser interno à organização ou externo, na relação com outros órgãos públicos, cidadãos, ONGs e setor privado
- POLÍTICAS PÚBLICAS: Mudanças nas políticas públicas, podendo ser resultantes de inovações conceituais

Outros: \_\_\_\_\_

Dentre as barreiras à inovação no setor público, quais delas você acredita que o laboratório de inovação tem contribuído para superar e/ou minimizar?

Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
0	1	2	3	4	5

<b>Barreiras:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Burocratização dos Processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia Gerencial Limitada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de Controle dos Recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intromissão Política na Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restrições Orçamentárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendência de Aversão ao Risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixa Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de Punição e Recompensas Distorcidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falhas de Comunicação Interpessoal e Interorganizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixo Incentivo à Capacitação e Especialização Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção do Status Quo (Resistência à Mudança)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na sua opinião, quais competências (conhecimentos/attitudes/habilidades) individuais e/ou coletivas são importantes para a atuação no laboratório de inovação? \_\_\_\_\_

No laboratório são desenvolvidas atividades de capacitação profissional para se inovar no setor público?

- Sim





20. Monitoro o desenvolvimento das atividades e avalio a performance da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Ofereço suporte, encorajo e reconheço ideias e contribuições dos membros da equipe para a solução de problemas públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Procuo desenvolver habilidades e a confiança dos membros da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Estimulo o pensamento inovador e empreendedor nos membros da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Monitoro o ambiente externo e procuro identificar novas oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSÃO COMPROMETIMENTO</b>						
<b>Comportamentos:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Consigo que os outros apoiem as minhas recomendações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Busco autonomia em relação às normas e controles de outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você acredita que o comportamento intraempreendedor (inovador) dos servidores públicos pode gerar melhores resultados para os cidadãos? Como? _____						
Gostaria de acrescentar mais alguma informação que poderia ser relevante para a pesquisa? _____						
Poderia indicar o contato de alguma outra pessoa que poderia contribuir com a pesquisa? _____						

#### PARTE IV – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

Gênero: <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
Idade: _____
Estado Civil: <input type="radio"/> Solteiro(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> União Estável <input type="radio"/> Separado(a) <input type="radio"/> Viúvo(a) Outro: _____
Nível de Escolaridade: <input type="radio"/> Ensino Fundamental <input type="radio"/> Ensino Médio <input type="radio"/> Ensino Técnico <input type="radio"/> Graduação/Licenciatura

<input type="radio"/> Especialista
<input type="radio"/> Pós-Graduação
Área de Formação (Graduação/Licenciatura): _____
Área de Formação (Pós-Graduação): _____
Tipo de Contrato no Serviço Público:
<input type="radio"/> Concursado (Servidor de Carreira)
<input type="radio"/> Contratado
<input type="radio"/> Cargo de Livre Nomeação
<input type="radio"/> Prestação de Serviços
<input type="radio"/> Estagiário
Outro: _____
Tempo de Serviço Público:
<input type="radio"/> Até 2 anos
<input type="radio"/> De 2 a 5 anos
<input type="radio"/> De 5 a 10 anos
<input type="radio"/> De 10 a 15 anos
<input type="radio"/> Acima de 15 anos
Atuava profissionalmente antes de ingressar no laboratório?
<input type="radio"/> Sim
<input type="radio"/> Não
Se sim, atuava em qual setor?
<input type="radio"/> Público
<input type="radio"/> Privado
<input type="radio"/> Terceiro Setor (ONG)
Qual função desempenhava? _____

## **APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD - PRINCIPAL) - ESPANHOL**

### **CUESTIONARIO – COMPORTAMIENTO INTRA-EMPRENDEDOR EN LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN**

#### **PARTE I – PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Usted está invitado (a) como voluntario (a) para participar de la investigación académica “COMPORTAMIENTO INTRA-EMPRENDEDOR Y ENFOQUES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO A PARTIR DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN GOBIERNOS EN AMÉRICA DEL SUR”. Con esta investigación pretendemos: Analizar si los laboratorios de innovación han promovido el comportamiento intra-emprendedor (innovador) de los servidores públicos y si contribuyen para superar las barreras de este comportamiento.

El cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

- 1ª Parte: Presentación de la investigación y autorización;
- 2ª Parte: Preguntas sobre su actuación y caracterización del laboratorio de innovación;
- 3ª Parte: Preguntas sobre el comportamiento intra-emprendedor de los servidores públicos;
- 4ª Parte: Preguntas sobre el perfil sociodemográfico y profesional.

El TIEMPO ESTIMADO de respuesta es de 15 minutos.

El presente trabajo fue aprobado y sigue todas las orientaciones del Comité de Ética en Investigaciones con Seres Humanos (CEP-UFV). Los investigadores trataron su identidad con padrones profesionales del sigilo y confidencialidad, atendiendo a la legislación brasilera, en especial, a la Resolución 466/2012 del Consejo Nacional de Salud (CNS). Las informaciones solamente serán utilizadas para fines académicos y científicos. Los resultados de la investigación serán informados posteriormente a los participantes.

Para más información sobre el Término de Consentimiento Libre y Esclarecido (TCLE), ingresar al link:  
[https://drive.google.com/file/d/1dthUvoQf5PhxSrtLgP99Ud2ur\\_-9CZU9/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1dthUvoQf5PhxSrtLgP99Ud2ur_-9CZU9/view?usp=sharing)

Si desea más información sobre el proyecto, puede entrar en contacto con el investigador responsable o el investigador asistente:

Investigador Responsable: Magnus Luiz Emmendoerfer  
E-mail: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Investigador Asistente: Alessandro Carlos da Silva Junior  
Teléfono: +55 (31) 99485-3849 - WhatsApp  
E-mail: [alessandro.ufvadm@gmail.com](mailto:alessandro.ufvadm@gmail.com)

E-mail: \_\_\_\_\_

Concuerdo con los términos de la investigación y acepto participar:

- Si  
 No

#### **PARTE II – ATUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO**

En esta 2ª sección tenemos el objetivo de comprender un poco más sobre su actuación y algunas características del laboratorio de innovación en el sector público.

Por favor, lea atentamente las preguntas e indique cuales aseveraciones se aproximan a la realidad en los laboratorios de innovación.

<b>PARTE 2.1 – ACTUACIÓN EN EL LABORATORIO DE INNOVACIÓN</b>
Nombre del laboratorio de innovación: _____
Su función o cargo en el laboratorio: _____
Principales actividades desempeñadas por usted en el laboratorio: _____
<b>PARTE 2.2 – CARACTERIZACIÓN DEL LABORATORIO DE INNOVACIÓN</b>
¿Cuándo fue creado el laboratorio de innovación? _____
¿Cómo surgió la idea de crear el laboratorio? _____
¿Hubo inspiración/orientación/apoyo de algún otro laboratorio o institución pública en la creación? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
Si la respuesta es sí, ¿Cuál? ¿Cómo se dio el proceso? _____
¿Cuál es la orientación del laboratorio de innovación? (puede escoger más de una opción) <input type="radio"/> Social <input type="radio"/> Organizacional <input type="radio"/> Ciudadano <input type="radio"/> Gobierno Otros: _____
¿Cómo define usted el laboratorio de innovación? _____
A partir de su definición, usted cómo considera el laboratorio: (puede escoger más de una alternativa) <input type="radio"/> DESARROLLADOR Y CREADOR DE LA INNOVACIÓN: Dirigido a resolver desafíos específicos en el sector público. <input type="radio"/> FACILITADOR: Preocupado en el compromiso de los ciudadanos, organizaciones no gubernamentales y sector privado en la búsqueda de nuevas ideas. <input type="radio"/> EDUCADOR: Enfocado en promover el cambio en la forma como las organizaciones públicas lidian con la innovación, principalmente por medio del desarrollo de habilidades y transformación de procesos. <input type="radio"/> ARQUITECTO: Tiene un mayor horizonte que la solución específica desarrollada y analiza el contexto social más amplio. Otros: _____
¿Qué herramientas/metodologías/prácticas gerenciales son utilizadas en el laboratorio? _____
<input type="radio"/> Experimentación <input type="radio"/> Prospección <input type="radio"/> Design Thinking <input type="radio"/> Co-creación <input type="radio"/> Co-producción <input type="radio"/> Planeación Estratégica

<input type="radio"/> Canvas <input type="radio"/> Inmersión ágil <input type="radio"/> Diseño Etnográfico Otros: _____																																																																																																													
<p>¿Qué tipos de innovación son desarrolladas en el laboratorio? (puede escoger más de una alternativa)</p> <input type="radio"/> PROCESOS ADMINISTRATIVOS: Introducción de nuevas herramientas de gestión, formatos organizacionales, formas de trabajo y prácticas gerenciales. <input type="radio"/> PROCESOS TECNOLÓGICOS: Adopción de nuevas tecnologías en la prestación de servicios. <input type="radio"/> SERVICIOS: Creación de nuevos servicios públicos o nuevas formas de acceso y entrega. <input type="radio"/> CONCEPTUAL: Desarrollo de nuevas visiones de mundo y que cuestionan concepciones previas, llevando a cambios de paradigmas y, por lo tanto, a las posibles soluciones. <input type="radio"/> GOBERNANZA: Introducción de nuevas formas de relacionarse entre actores y/u organizaciones en el proceso de la toma de decisiones. Puede ser interno a la organización o externo, en la relación con otros órganos públicos, ciudadanos, ONGs y sector privado. <input type="radio"/> POLÍTICAS PÚBLICAS: Cambios en las políticas públicas, pudiendo ser resultantes de innovaciones conceptuales. Otros: _____																																																																																																													
<p>Entre las barreras a la innovación en el sector público, ¿Cuáles usted considera que el laboratorio de innovación ha contribuido para superar y/o minimizar?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No aplica</th> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>Parcialmente en desacuerdo</th> <th>No concuerdo ni estoy en desacuerdo</th> <th>Concuerdo parcialmente</th> <th>Concuerdo totalmente</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="6"><b>Barreras:</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>0</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>2</b></td> <td><b>3</b></td> <td><b>4</b></td> <td><b>5</b></td> </tr> <tr> <td>Burocratización de los procesos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Autonomía gerencial limitada</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Dificultade de Liderança</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Falta de control de los recursos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Intromisión Política en la Gestión</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Restricciones presupuestarias</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Tendencia de aversión al riesgo</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Baja flexibilidad</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Sistema de recompensas y castigo distorsionados</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Fallas de comunicación inter-personal e inter-organizacional</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Bajo incentivo para la formación y especialización profesional</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento del estatus quo (resistencia al cambio)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>En su opinión, ¿Qué competencias (conocimientos/actitudes/habilidades) individuales y colectivas son importantes para la actuación en el laboratorio de innovación? _____</p>	No aplica	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	No concuerdo ni estoy en desacuerdo	Concuerdo parcialmente	Concuerdo totalmente	0	1	2	3	4	5	<b>Barreras:</b>							<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	Burocratización de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Autonomía gerencial limitada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dificultade de Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Falta de control de los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Intromisión Política en la Gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Restricciones presupuestarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tendencia de aversión al riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Baja flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sistema de recompensas y castigo distorsionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fallas de comunicación inter-personal e inter-organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bajo incentivo para la formación y especialización profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mantenimiento del estatus quo (resistencia al cambio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No aplica	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	No concuerdo ni estoy en desacuerdo	Concuerdo parcialmente	Concuerdo totalmente																																																																																																								
0	1	2	3	4	5																																																																																																								
<b>Barreras:</b>																																																																																																													
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>																																																																																																							
Burocratización de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Autonomía gerencial limitada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Dificultade de Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Falta de control de los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Intromisión Política en la Gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Restricciones presupuestarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Tendencia de aversión al riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Baja flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Sistema de recompensas y castigo distorsionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Fallas de comunicación inter-personal e inter-organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Bajo incentivo para la formación y especialización profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							
Mantenimiento del estatus quo (resistencia al cambio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																																							





18. Busco desarrollar y mantener buenas relaciones con los miembros del laboratorio y los stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO</b>						
<b>Comportamientos:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Intento explicar los objetivos y expectativas de cada tarea a desarrollar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Superviso el desarrollo de las actividades y evalúo el desempeño del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Apoyo, aliento y reconozco las ideas y contribuciones de los miembros del equipo para resolver problemas públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Intento desarrollar habilidades y la confianza de los miembros del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Estimulo el pensamiento innovador y emprendedor en los miembros del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Superviso el entorno externo e intento identificar nuevas oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>DIMENSIÓN COMPROMISO</b>						
<b>Comportamientos:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Logro que los demás apoyen mis recomendaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas de diferentes alternativas antes de realizar una tarea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Busco autonomía en relación a las normas y controles de los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Encuentro la manera más rápida de terminar los trabajos, tanto en casa como en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Cuento con varias fuentes de información al buscar ayuda para la ejecución de tareas y proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Me involucro con algo nuevo solo después de haber realizado todo lo posible para asegurar el éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que el comportamiento intra-emprendedor (innovador) de los servidores públicos puede generar mejores resultados para los ciudadanos? ¿Cómo? _____						
¿Le gustaría adicionar alguna otra información que podría ser relevante para la investigación? _____						
¿Podría indicar el contacto de alguien más que podría contribuir a la investigación? _____						

#### PARTE IV – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO Y PROFESIONAL

Género: <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Edad: _____
Estado Civil: <input type="radio"/> Soltero (a) <input type="radio"/> Casado (a) <input type="radio"/> Unión Estable <input type="radio"/> Separado (a) <input type="radio"/> Viudo (a) Otro: _____
Nivel de Instrucción:

<p><input type="radio"/> Primaria</p> <p><input type="radio"/> Secundaria</p> <p><input type="radio"/> Técnico</p> <p><input type="radio"/> Graduação/Licenciatura</p> <p><input type="radio"/> Especialista</p> <p><input type="radio"/> Posgrado</p>
Área de Formación (Superior/Licenciatura): _____
Área de Formación (Posgrado): _____
Tipo de Contrato en el Servicio Público:
<p><input type="radio"/> Nombramiento (Servidor de Carrera)</p> <p><input type="radio"/> Contratado</p> <p><input type="radio"/> Cargo de libre remoción</p> <p><input type="radio"/> Sin relación de dependencia (Servicios profesionales)</p> <p><input type="radio"/> Prácticas pre-profesionales</p>
Otro: _____
Tiempo de Servicio Público:
<p><input type="radio"/> Hasta 2 años</p> <p><input type="radio"/> De 2 a 5 años</p> <p><input type="radio"/> De 5 a 10 años</p> <p><input type="radio"/> De 10 a 15 años</p> <p><input type="radio"/> Más de 15 años</p>
¿Trabajó usted profesionalmente antes de incorporarse al laboratorio de Innovación?
<p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>
Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿en qué sector?
<p><input type="radio"/> Público</p> <p><input type="radio"/> Privado</p> <p><input type="radio"/> ONG</p>
¿Qué funciones desempeñaba? _____

## APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD – SECUNDÁRIO) – PORTUGUÊS

### QUESTIONÁRIO II – COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

#### PARTE I – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E AUTORIZAÇÃO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa acadêmica intitulada “COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL”. Nesta pesquisa pretendemos: Analisar se os laboratórios de inovação têm promovido o comportamento intraempreendedor (inovador) de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento.

O questionário está estruturado da seguinte forma:

- 1ª Parte: Apresentação da pesquisa e autorização;
- 2ª Parte: Questões sobre o comportamento intraempreendedor de servidores públicos;
- 3ª Parte: Questões sobre o perfil sociodemográfico e profissional.

O TEMPO ESTIMADO de resposta é de 5 minutos.

Este trabalho foi aprovado e segue todas as orientações do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP-UFV). 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 (CNS). As informações somente serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos. Os resultados da pesquisa serão informados posteriormente aos participantes.

Para mais informações sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), acessar o link:

<https://drive.google.com/file/d/1AiDJF1sGKLMvdFDifJ18tcjaK6R9Tyr1/view?usp=sharing>

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável ou o pesquisador assistente abaixo nominados.

Nome do Pesquisador Responsável: Magnus Luiz Emmendoerfer

Telefone: +55 (31) 3612-7008

E-mail: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Nome do Pesquisador Assistente: Alessandro Carlos da Silva Junior

Telefone: +55 (31) 99485-3849 - WhatsApp

E-mail: [alessandro.ufvadm@gmail.com](mailto:alessandro.ufvadm@gmail.com)

E-mail: \_\_\_\_\_

Conuerdo con los términos de la investigación y acepto participar:

Sim

Não

#### PARTE II – COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

Nesta 2ª seção temos o objetivo de identificar se algumas características do comportamento intraempreendedor (inovador) estão presentes no dia a dia dos laboratórios de inovação.

Para responder às questões, considerar a seguinte premissa:





30. Envolver-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você acredita que o comportamento intraempreendedor (inovador) dos servidores públicos pode gerar melhores resultados para os cidadãos? Como? _____						
Gostaria de acrescentar mais alguma informação que poderia ser relevante para a pesquisa? _____						

### PARTE III – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

Laboratório de Inovação: _____
Cargo ou Função: _____
Gênero: <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
Idade: _____
Estado Civil: <input type="radio"/> Solteiro(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> União Estável <input type="radio"/> Separado(a) <input type="radio"/> Viúvo(a) Outro: _____
Nível de Escolaridade: <input type="radio"/> Ensino Fundamental <input type="radio"/> Ensino Médio <input type="radio"/> Ensino Técnico <input type="radio"/> Graduação/Licenciatura <input type="radio"/> Especialista <input type="radio"/> Pós-Graduação
Área de Formação (Graduação/Licenciatura): _____
Área de Formação (Pós-Graduação): _____
Tipo de Contrato no Serviço Público: <input type="radio"/> Concursado (Servidor de Carreira) <input type="radio"/> Contratado <input type="radio"/> Cargo de Livre Nomeação <input type="radio"/> Prestação de Serviços <input type="radio"/> Estagiário Outro: _____

Tempo de Serviço Público:

- Até 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Acima de 15 anos

Atuava profissionalmente antes de ingressar no laboratório?

- Sim
- Não

Se sim, atuava em qual setor?

- Público
- Privado
- Terceiro Setor (ONG)

## **APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ICD – SECUNDÁRIO) – ESPANHOL**

### **CUESTIONARIO II – COMPORTAMIENTO INTRA-EMPREENDEDOR EN LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN**

#### **PARTE I – PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Usted está invitado (a) como voluntario (a) para participar de la investigación académica “COMPORTAMIENTO INTRA-EMPREENDEDOR Y ENFOQUES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO A PARTIR DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN GOBIERNOS EN AMÉRICA DEL SUR”. Con esta investigación pretendemos: Analizar si los laboratorios de innovación han promovido el comportamiento intra-empresario (innovador) de los servidores públicos y si contribuyen para superar las barreras de este comportamiento.

El cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

- 1ª Parte: Presentación de la investigación y autorización;
- 2ª Parte: Preguntas sobre el comportamiento intra-empresario de los servidores públicos;
- 3ª Parte: Preguntas sobre el perfil sociodemográfico y profesional.

El TIEMPO ESTIMADO de respuesta es de 5 minutos.

El presente trabajo fue aprobado y sigue todas las orientaciones del Comité de Ética en Investigaciones con Seres Humanos (CEP-UFV). Los investigadores trataron su identidad con padrones profesionales del sigilo y confidencialidad, atendiendo a la legislación brasilera, en especial, a la Resolución 466/2012 del Consejo Nacional de Salud (CNS). Las informaciones solamente serán utilizadas para fines académicos y científicos. Los resultados de la investigación serán informados posteriormente a los participantes.

Para más información sobre el Término de Consentimiento Libre y Esclarecido (TCLE), ingresar al link:  
<https://drive.google.com/file/d/1zc8aelP0SFjltiArDI15RIDk-bWnidNK/view?usp=sharing>

Si desea más información sobre el proyecto, puede entrar en contacto con el investigador responsable o el investigador asistente:

Investigador Responsable: Magnus Luiz Emmendoerfer  
E-mail: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Investigador Asistente: Alessandro Carlos da Silva Junior  
Teléfono: +55 (31) 99485-3849 - WhatsApp  
E-mail: [alessandro.ufvadm@gmail.com](mailto:alessandro.ufvadm@gmail.com)

E-mail: _____
<p>Conuerdo con los términos de la investigación y acepto participar:</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p>

#### **PARTE II – COMPORTAMIENTO INTRA-EMPREENDEDOR (INNOVADOR)**

En esta 2ª sección tenemos el objetivo de identificar si algunas características del comportamiento intra-empresario (innovador) están presentes en el día a día de los laboratorios de innovación.

Para responder a las preguntas, por favor considere la siguiente definición:





28. Encuentro la manera más rápida de terminar los trabajos, tanto en casa como en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Cuento con varias fuentes de información al buscar ayuda para la ejecución de tareas y proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Me involucro con algo nuevo solo después de haber realizado todo lo posible para asegurar el éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que el comportamiento intra-emprendedor (innovador) de los servidores públicos puede generar mejores resultados para los ciudadanos? ¿Cómo? _____						
¿Le gustaría adicionar alguna otra información que podría ser relevante para la investigación? _____						

### PARTE III – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO Y PROFESIONAL

Laboratorio de Innovación: _____
Cargo o función: _____
Género: <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Edad: _____
Estado Civil: <input type="radio"/> Soltero (a) <input type="radio"/> Casado (a) <input type="radio"/> Unión Estable <input type="radio"/> Separado (a) <input type="radio"/> Viudo (a) Otro: _____
Nivel de Instrucción: <input type="radio"/> Primaria <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Graduação/Licenciatura <input type="radio"/> Especialista <input type="radio"/> Posgrado
Área de Formación (Superior/Licenciatura): _____
Área de Formación (Posgrado): _____
Tipo de Contrato en el Servicio Público: <input type="radio"/> Nombramiento (Servidor de Carrera) <input type="radio"/> Contratado <input type="radio"/> Cargo de libre remoción <input type="radio"/> Sin relación de dependencia (Servicios profesionales)

Prácticas pre-profesionales

Otro: \_\_\_\_\_

Tiempo de Servicio Público:

- Hasta 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 10 a 15 años
- Más de 15 años

¿Trabajó usted profesionalmente antes de incorporarse al laboratorio de Innovación?

- Si
- No

Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿en qué sector?

- Público
- Privado
- ONG

## APÊNDICE E – LISTA DE DOCUMENTOS E BIBLIOGRAFIA ANALISADA

Documentos/Bibliografia	Laboratório
Decreto Nº 2034 de 12 de novembro de 2020	Lab.Bahía
Livro: Inovação pública para transformar o governo com as pessoas	(011).Lab
Livro: Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação	Gnova
Livro: Colaboração internacional para inovação: o caso do Gnova e do Mindlab	
Decreto Municipal Nº 13.696 de 26 de março de 2021 - Niterói (Rio de Janeiro)	LABNit
Portaria conjunta SEPLAG/FJP nº 38, de 1º de setembro de 2020 – Belo Horizonte (Minas Gerais)	
Guia para inovação na gestão pública. Coletânea de inovação e modernização na gestão pública, vol. 1	Lab.MG
Guia para a gestão de processos. Coletânea de inovação e modernização na gestão pública, vol. 2	
Portaria Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) n.º 06-R, de 21 de agosto de 2017	LAB.ges
Capítulo de Livro: Laboratório de inovação na gestão do governo do espírito santo: resultados e aprendizados	
Retrospectiva LabGes 2020	
Portaria Ministério da Economia nº 21.224, de 23 de setembro de 2020	
Balço 2020: entregas e lições aprendidas	LA-BORA!gov
Decreto Secretaria de Estado da Administração nº 39 de 21 de fevereiro de 2019	
Boletim Nidus, Edição 1 - 2020	
Boletim Nidus, Edição 2 - 2020	
Boletim Nidus, Edição 3 - 2021	
Boletim Nidus Edição 4 - 2021	Nidus
Decreto Secretaria de Estado da Casa Civil nº 9462, de 11 de julho de 2019	
Ebook: Inovação em governo: abordagens e caminhos para que a inovação aconteça	PequiLab
Livro: Otro ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno. Número 1	
Livro: Otro ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Ágil. Número 2	
Livro: Otro ángulo: ¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública. Número 3	Lab.Gobierno
Livro: Otro ángulo: ¿Cómo desarrollar capacidades de innovación en el Estado? La experiencia de la Red de Innovadores Públicos Número 4	
Ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital EBI-D	LABCapital
Documento de Formulación – iBO	iBO
Norma 1934 – Resolución de Secretaría de Gobierno Digital (003/2019)	LAB+51
Livro: Mañana Labs: La ciudad como construcción colectiva	MvdLab
Realizações e Entregas 1 ano Íris	Íris
Guias Feeling	LabTeusaquillo
Metodología SubaLab	SubaLab

## APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I (PORTUGUÊS)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL”. Nesta pesquisa pretendemos: Analisar se os laboratórios de inovação têm promovido o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento. Especificamente, almeja-se: mapear os laboratórios de inovação em nível municipal na América do Sul; identificar os fatores que inibem ou estimulam o comportamento intraempreendedor em laboratórios de inovação; apresentar as características do comportamento intraempreendedor que se manifestam no cotidiano dos laboratórios.

O **MOTIVO** que nos leva a estudar o comportamento intraempreendedor em laboratórios de inovação de governos municipais é compreender o potencial que este comportamento dos agentes públicos e a inovação têm para o setor público, seja para a melhoria da eficiência organizacional, para a prestação de serviços públicos de maior qualidade e na implementação de uma cultura inovadora e empreendedora no setor público.

Nesta pesquisa, sua participação será através de um questionário online, totalizando o tempo previsto máximo de **15 minutos**.

Por saber que a utilização de técnicas como questionários online pode expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade. Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Os resultados da pesquisa serão informados aos participantes e à comunidade local por meio de publicação em Anais de Eventos/Congressos e publicação em periódicos.

Os **RISCOS** envolvidos na pesquisa consistem em “medo; vergonha; insegurança; cansaço ao responder às perguntas; risco de exposição acidentalmente dos dados pessoais dos participantes da pesquisa; risco de inibição do participante da pesquisa frente à realidade, por receio de não expor o ambiente de atuação, por conter termos e expressões técnicos na entrevista; alterações de comportamento durante as gravações de áudio e vídeo.” Para minimizar tais riscos, serão observados os devidos cuidados: explicar o objetivo, a natureza do trabalho e motivo de escolha do participante da pesquisa, garantir anonimato e sigilo, ponderar sobre conteúdo das perguntas, dar liberdade para que o participante da pesquisa se expresse livremente ao longo da entrevista. No intuito de garantir o anonimato e o sigilo, os participantes da pesquisa serão nomeados através de códigos, com a sigla PP (Participante da Pesquisa), obedecendo os critérios previstos pelo Comitê de Ética, estando de acordo com a Norma Operacional CNS nº 01/2013, item 3.3, “i”. A numeração que segue a sigla dos PP (exemplo: PP1 – PP2 etc.) será realizada através do Excel, pelo Visual Basic, através de comando para gerar os números aleatórios sem repetição.

Os **BENEFÍCIOS** da pesquisa consistem em: Apresentar aspectos que poderão contribuir para a melhoria da gestão do laboratório, por meio da análise do comportamento intraempreendedor como uma perspectiva organizacional; Propor novas ideias para auxiliar nas atividades, no desenvolvimento de projetos de inovação, na capacitação e treinamento de servidores, a partir de aspectos comportamentais individuais e organizacionais; Fortalecer a importância dos laboratórios de inovação de governos locais para a melhoria da eficiência das organizações públicas e dos serviços prestados, na geração de maior valor para os cidadãos; Gerar novos *insights* para a gestão de projetos e da inovação no setor público. Salienta-se que a pesquisa não acarretará em nenhum benefício direto ao participante.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. 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. 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, em um HD externo que ficará sob os cuidados do pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao 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. Depois desse tempo, os mesmos 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 **COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS MUNICIPAIS NA AMÉRICA DO SUL** 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, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio e vídeo. Posso receber, se desejar, uma via por e-mail deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

**Nome do Pesquisador Responsável:** Magnus Luiz Emmendoerfer

**Telefone:** (31) 3612-7008

**E-mail:** magnus@ufv.br

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a **Resolução CNS 466/2012**.

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) 3612-2316

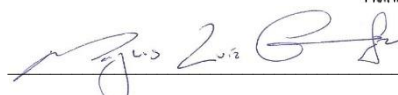
Email: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Assinatura do Participante

Prof. Magnus Luiz Emmendoerfer



Assinatura do Pesquisador Responsável

## APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO I (ESPANHOL)

Sr(a) está siendo invitado como voluntario a participar en la investigación "COMPORTAMIENTO INTRA-EMPREENDEDOR Y ENFOQUES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN GOBIERNOS EN AMÉRICA DEL SUR". En esta investigación pretendemos analizar si los laboratorios de innovación promueven el comportamiento intraemprendedor de los servidores públicos y si contribuyen para superar las barreras de este comportamiento. En específico, el objetivo es: mapear laboratorios de innovación en gobiernos en América del Sur; presentar las características del comportamiento intraemprendedor que se manifiestan en la vida cotidiana de los laboratorios; identificar los factores que incitan o estimulan el comportamiento intraemprendedor en los laboratorios de innovación.

El **MOTIVO** que nos lleva a estudiar el comportamiento intraemprendedor en los laboratorios de innovación de los gobiernos municipales es comprender el potencial que este comportamiento de los agentes públicos y la innovación tienen para el sector público, ya sea para la mejora de la eficiencia organizativa, para la prestación de servicios públicos de mayor calidad y en la implantación de una cultura innovadora y emprendedora en el sector público.

En esta investigación, su participación será a través de la aplicación de cuestionario en línea. con un tiempo total estimado de **15 minutos**.

Se sabe que el uso de técnicas como cuestionario en línea puede exponer datos personales de los participantes de la investigación o incluso inhibirlos para contestar fielmente a la realidad, de ese modo, si alguna de estas situaciones ocurre, por favor sea libre de interrumpir su participación, en cualquier etapa de la investigación, sin ninguna penalización. Los datos colectados serán tratados confidencialmente, siendo analizados por los investigadores involucrados en el estudio, y pueden ser utilizados en otros estudios manteniendo la misma confidencialidad que la información contenida en el mismo. Los resultados de la investigación serán informados a los participantes y a la comunidad local a través de la publicación en los Eventos/Congresos Anuales y la publicación en revistas científicas.

Los **RIESGOS** involucrados en la investigación consisten en "miedo; vergüenza; inseguridad; cansancio en responder preguntas; riesgo de exposición accidental de los datos personales de los participantes en la investigación; riesgo de inhibición del participante de la investigación frente a la realidad, por temor a no exponer el ambiente e de actuación, porque contiene términos técnicos y expresiones en la entrevista; cambios en el comportamiento durante las grabaciones de audio y vídeo." Para minimizar estos riesgos, se observará el debido cuidado: explicar el objetivo, la naturaleza del trabajo y la razón para elegir al participante de la investigación, garantizar el anonimato y la confidencialidad, reflexionar sobre el contenido de las preguntas, dar libertad al participante de la investigación para expresarse libremente a lo largo de la entrevista. A fin de garantizar el anonimato y la confidencialidad, los participantes de la investigación serán nombrados a través de códigos, con las siglas PP (Participante de Investigación), respetando los criterios previstos por el Comité de Ética, de acuerdo con la Norma Operativa N° 01/2013 del CNS, punto 3.3, "i". La numeración que sigue la sigla de los PP (ejemplo: PP1 - PP2, etc.) se realizará a través de Excel, por Visual Basic, a través del comando de generación de números aleatorios sin repetición.

Los **BENEFICIOS** de la investigación consisten en: Presentar aspectos que puedan contribuir a la mejora de la gestión de laboratorios, a través del análisis del comportamiento intraemprendedor como perspectiva organizativa; Proponer nuevas ideas para ayudar en las actividades, en el desarrollo de proyectos de innovación, en la formación y capacitación de servidores, desde aspectos conductuales individuales y organizativos; Fortalecer la importancia de los laboratorios de innovación de los gobiernos locales para la mejora de la eficiencia de las organizaciones y servicios públicos prestados, en la generación de más valores para los ciudadanos; Generar nuevos conocimientos para la gestión de proyectos y la innovación en el sector público. Cabe señalar que la investigación no resultará en ningún beneficio directo para el participante.

Para participar en este estudio el Sr(a) no tendrá ningún costo, ni recibirá ninguna ventaja financiera. Sin embargo, ante los posibles daños, identificados y probados, resultantes de la investigación, usted ha garantizado el derecho a la indemnización, así como describe la resolución 446/2012. Se le garantiza plena libertad para negarse a participar o retirar su consentimiento en cualquier etapa de la investigación, sin previo aviso. Su participación es voluntaria y la negativa a participar no dará lugar a ninguna penalización o modificación en la forma en que usted es atendido por el investigador. Los resultados de la investigación estarán a su disposición cuando haya terminado. El Sr(a) no se le identificará en ninguna publicación que pueda ocurrir. Su nombre o material que indique su participación no será liberado sin su permiso.

Este formulario de consentimiento se imprime en dos vías originales, una de las cuales será archivada por el investigador responsable, en una HD externa que estará bajo el cuidado del investigador, y la otra se le proporcionará.

Los datos e instrumentos utilizados en la investigación se archivarán con el investigador responsable durante un período de 5 (cinco) años después del final de la investigación. Después de ese tiempo, serán destruidos. Los investigadores tratarán su identidad con padrones profesionales de sigilo y confidencialidad, en cumplimiento de la legislación brasileña, en particular, la Resolución 466/2012 del Consejo Nacional de Salud, y utilizarán las informaciones sólo con fines académicos y científicos.

Yo, \_\_\_\_\_, fui informado de los objetivos de la investigación COMPORTAMIENTO INTRAEMPREENDEDOR Y ENFOQUES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN GOBIERNOS EN AMÉRICA DEL SUR de una manera clara y detallada, y aclaré mis dudas. Sé que en cualquier momento podré solicitar nueva información y modificar mi decisión de participar si lo deseo. Declaro que acepto participar, incluso autorizo expresamente la grabación de audio y vídeo. Puedo recibir, si lo deseo, un correo electrónico de este formulario de consentimiento libre e aclarado y se me ha dado la oportunidad de leer y aclarar mis dudas.

Si desea obtener más información sobre el proyecto, póngase en contacto con el investigador a cargo a continuación.

**Nombre del investigador responsable:** Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer

**Número de contacto:** (31) 3612-7008

**Correo electrónico:** magnus@ufv.br

Usted está recibiendo una vía de este término que está de acuerdo con la **Resolución 466/2012** del CNS.

En caso de desacuerdo o irregularidades bajo el aspecto ético de esta investigación, puede consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, planta baja

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

CEP: 36570-900 - Viçosa/MG, Brasil

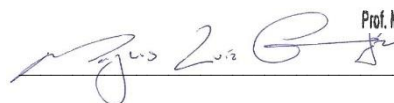
**Número de contacto:** +55 (31) 3612-2316

**Correo electrónico:** cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

 Prof. Magnus Luiz Emmendoerfer

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador Responsable

## APÊNDICE H – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO II (PORTUGUÊS)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL”. Nesta pesquisa pretendemos: Analisar se os laboratórios de inovação têm promovido o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento. Especificamente, almeja-se: mapear os laboratórios de inovação em nível municipal na América do Sul; identificar os fatores que inibem ou estimulam o comportamento intraempreendedor em laboratórios de inovação; apresentar as características do comportamento intraempreendedor que se manifestam no cotidiano dos laboratórios.

O **MOTIVO** que nos leva a estudar o comportamento intraempreendedor em laboratórios de inovação de governos municipais é compreender o potencial que este comportamento dos agentes públicos e a inovação têm para o setor público, seja para a melhoria da eficiência organizacional, para a prestação de serviços públicos de maior qualidade e na implementação de uma cultura inovadora e empreendedora no setor público.

Nesta pesquisa, sua participação será através de um questionário online, totalizando o tempo previsto máximo de **5 minutos**.

Por saber que a utilização de técnicas como questionários online pode expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade. Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Os resultados da pesquisa serão informados aos participantes e à comunidade local por meio de publicação em Anais de Eventos/Congressos e publicação em periódicos.

Os **RISCOS** envolvidos na pesquisa consistem em “medo; vergonha; insegurança; cansaço ao responder às perguntas; risco de exposição acidentalmente dos dados pessoais dos participantes da pesquisa; risco de inibição do participante da pesquisa frente à realidade, por receio de não expor o ambiente de atuação, por conter termos e expressões técnicos na entrevista; alterações de comportamento durante as gravações de áudio e vídeo.” Para minimizar tais riscos, serão observados os devidos cuidados: explicar o objetivo, a natureza do trabalho e motivo de escolha do participante da pesquisa, garantir anonimato e sigilo, ponderar sobre conteúdo das perguntas, dar liberdade para que o participante da pesquisa se expresse livremente ao longo da entrevista. No intuito de garantir o anonimato e o sigilo, os participantes da pesquisa serão nomeados através de códigos, com a sigla PP (Participante da Pesquisa), obedecendo os critérios previstos pelo Comitê de Ética, estando de acordo com a Norma Operacional CNS nº 01/2013, item 3.3, “i”. A numeração que segue a sigla dos PP (exemplo: PP1 – PP2 etc.) será realizada através do Excel, pelo Visual Basic, através de comando para gerar os números aleatórios sem repetição.

Os **BENEFÍCIOS** da pesquisa consistem em: Apresentar aspectos que poderão contribuir para a melhoria da gestão do laboratório, por meio da análise do comportamento intraempreendedor como uma perspectiva organizacional; Propor novas ideias para auxiliar nas atividades, no desenvolvimento de projetos de inovação, na capacitação e treinamento de servidores, a partir de aspectos comportamentais individuais e organizacionais; Fortalecer a importância dos laboratórios de inovação de governos locais para a melhoria da eficiência das organizações públicas e dos serviços prestados, na geração de maior valor para os cidadãos; Gerar novos *insights* para a gestão de projetos e da inovação no setor público. Salienta-se que a pesquisa não acarretará em nenhum benefício direto ao participante.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. 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. 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, em um HD externo que ficará sob os cuidados do pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao 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. Depois desse tempo, os mesmos 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, \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS MUNICIPAIS NA AMÉRICA DO SUL** 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, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio e vídeo. Posso receber, se desejar, uma via por e-mail deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

**Nome do Pesquisador Responsável:** Magnus Luiz Emmendoerfer  
**Telefone:** (31) 3612-7008  
**E-mail:** magnus@ufv.br

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a **Resolução CNS 466/2012**.

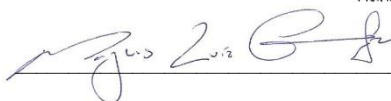
Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

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) 3612-2316  
Email: cep@ufv.br  
www.cep.ufv.br

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

Assinatura do Participante

Prof. Magnus Luiz Emmendoerfer



Assinatura do Pesquisador Responsável

## APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO II (ESPANHOL)

Sr(a) está siendo invitado como voluntario a participar en la investigación "COMPORTAMIENTO INTRA-EMPREENDEDOR Y ENFOQUES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN GOBIERNOS EN AMÉRICA DEL SUR". En esta investigación pretendemos analizar si los laboratorios de innovación promueven el comportamiento intraemprendedor de los servidores públicos y si contribuyen para superar las barreras de este comportamiento. En específico, el objetivo es: mapear laboratorios de innovación en gobiernos en América del Sur; presentar las características del comportamiento intraemprendedor que se manifiestan en la vida cotidiana de los laboratorios; identificar los factores que incitan o estimulan el comportamiento intraemprendedor en los laboratorios de innovación.

El **MOTIVO** que nos lleva a estudiar el comportamiento intraemprendedor en los laboratorios de innovación de los gobiernos municipales es comprender el potencial que este comportamiento de los agentes públicos y la innovación tienen para el sector público, ya sea para la mejora de la eficiencia organizativa, para la prestación de servicios públicos de mayor calidad y en la implantación de una cultura innovadora y emprendedora en el sector público.

En esta investigación, su participación será a través de la aplicación de cuestionario en línea, con un tiempo total estimado de **5 minutos**.

Se sabe que el uso de técnicas como cuestionario en línea puede exponer datos personales de los participantes de la investigación o incluso inhibirlos para contestar fielmente a la realidad, de ese modo, si alguna de estas situaciones ocurre, por favor sea libre de interrumpir su participación, en cualquier etapa de la investigación, sin ninguna penalización. Los datos colectados serán tratados confidencialmente, siendo analizados por los investigadores involucrados en el estudio, y pueden ser utilizados en otros estudios manteniendo la misma confidencialidad que la información contenida en el mismo. Los resultados de la investigación serán informados a los participantes y a la comunidad local a través de la publicación en los Eventos/Congresos Anuales y la publicación en revistas científicas.

Los **RIESGOS** involucrados en la investigación consisten en "miedo; vergüenza; inseguridad; cansancio en responder preguntas; riesgo de exposición accidental de los datos personales de los participantes en la investigación; riesgo de inhibición del participante de la investigación frente a la realidad, por temor a no exponer el ambiente e de actuación, porque contiene términos técnicos y expresiones en la entrevista; cambios en el comportamiento durante las grabaciones de audio y vídeo." Para minimizar estos riesgos, se observará el debido cuidado: explicar el objetivo, la naturaleza del trabajo y la razón para elegir al participante de la investigación, garantizar el anonimato y la confidencialidad, reflexionar sobre el contenido de las preguntas, dar libertad al participante de la investigación para expresarse libremente a lo largo de la entrevista. A fin de garantizar el anonimato y la confidencialidad, los participantes de la investigación serán nombrados a través de códigos, con las siglas PP (Participante de Investigación), respetando los criterios previstos por el Comité de Ética, de acuerdo con la Norma Operativa N° 01/2013 del CNS, punto 3.3, "i". La numeración que sigue la sigla de los PP (ejemplo: PP1 - PP2, etc.) se realizará a través de Excel, por Visual Basic, a través del comando de generación de números aleatorios sin repetición.

Los **BENEFICIOS** de la investigación consisten en: Presentar aspectos que puedan contribuir a la mejora de la gestión de laboratorios, a través del análisis del comportamiento intraemprendedor como perspectiva organizativa; Proponer nuevas ideas para ayudar en las actividades, en el desarrollo de proyectos de innovación, en la formación y capacitación de servidores, desde aspectos conductuales individuales y organizativos; Fortalecer la importancia de los laboratorios de innovación de los gobiernos locales para la mejora de la eficiencia de las organizaciones y servicios públicos prestados, en la generación de más valores para los ciudadanos; Generar nuevos conocimientos para la gestión de proyectos y la innovación en el sector público. Cabe señalar que la investigación no resultará en ningún beneficio directo para el participante.

Para participar en este estudio el Sr(a) no tendrá ningún costo, ni recibirá ninguna ventaja financiera. Sin embargo, ante los posibles daños, identificados y probados, resultantes de la investigación, usted ha garantizado el derecho a la indemnización, así como describe la resolución 446/2012. Se le garantiza plena libertad para negarse a participar o retirar su consentimiento en cualquier etapa de la investigación, sin previo aviso. Su participación es voluntaria y la negativa a participar no dará lugar a ninguna penalización o modificación en la forma en que usted es atendido por el

investigador. Los resultados de la investigación estarán a su disposición cuando haya terminado. El Sr(a) no se le identificará en ninguna publicación que pueda ocurrir. Su nombre o material que indique su participación no será liberado sin su permiso.

Este formulario de consentimiento se imprime en dos vías originales, una de las cuales será archivada por el investigador responsable, en una HD externa que estará bajo el cuidado del investigador, y la otra se le proporcionará.

Los datos e instrumentos utilizados en la investigación se archivarán con el investigador responsable durante un período de 5 (cinco) años después del final de la investigación. Después de ese tiempo, serán destruidos. Los investigadores tratarán su identidad con padrones profesionales de sigilo y confidencialidad, en cumplimiento de la legislación brasileña, en particular, la Resolución 466/2012 del Consejo Nacional de Salud, y utilizarán las informaciones sólo con fines académicos y científicos.

Yo, \_\_\_\_\_, contacto \_\_\_\_\_, fui informado de los objetivos de la investigación COMPORTAMIENTO INTRAEMPREENDEDOR Y ENFOQUES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN EN GOBIERNOS EN AMÉRICA DEL SUR de una manera clara y detallada, y aclaré mis dudas. Sé que en cualquier momento podré solicitar nueva información y modificar mi decisión de participar si lo deseo. Declaro que acepto participar, incluso autorizo expresamente la grabación de audio y vídeo. Puedo recibir, si lo deseo, un correo electrónico de este formulario de consentimiento libre e aclarado y se me ha dado la oportunidad de leer y aclarar mis dudas.

Si desea obtener más información sobre el proyecto, póngase en contacto con el investigador a cargo a continuación.

**Nombre del investigador responsable:** Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer  
**Número de contacto:** (31) 3612-7008  
**Correo electrónico:** magnus@ufv.br

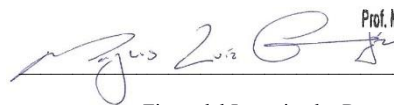
Usted está recibiendo una vía de este término que está de acuerdo con la **Resolución 466/2012** del CNS.

En caso de desacuerdo o irregularidades bajo el aspecto ético de esta investigación, puede consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos  
Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, planta baja  
Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitario  
CEP: 36570-900 - Viçosa/MG, Brasil  
**Número de contacto:** +55 (31) 3612-2316  
**Correo electrónico:** cep@ufv.br  
www.cep.ufv.br

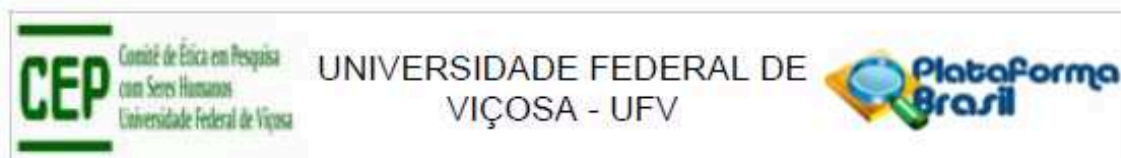
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

 Prof. Magnus Luiz Emmendoerfer

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador Responsable

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS – CEP UFV



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E PROJETOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS MUNICIPAIS NA AMÉRICA DO SUL

**Pesquisador:** MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 40328720.0.0000.5153

**Instituição Proponente:** Departamento de Administração e Contabilidade

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.593.592

#### **Apresentação do Projeto:**

O presente protocolo foi enquadrado como pertencente à Área Temática: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e (PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_ "COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E PROJETOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS MUNICIPAIS NA AMÉRICA DO SUL) e/ou do Projeto Detalhado:

#### **Situação do Parecer:**

Aprovado

#### **Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

VICOSA, 16 de Março de 2021

---

**Assinado por:**  
Guilherme de Azambuja Pussieldi  
(Coordenador(a))