

## **INOVAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM UM AMBIENTE INOVADOR NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

### **Rodrigo de Araújo Ferreira**

Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro – FJP  
rodrigo@dmep.com.br (Brasil)

### **Elisa Maria Pinto da Rocha**

Doutora em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
Diretora do Centro de Pesquisas Aplicadas da Fundação João Pinheiro – FJP  
elisa.rocha@fjp.mg.gov.br (Brasil)

### **Jane Noronha Carvalhais**

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/Minas  
Professor de Educação Superior da Universidade do Estado de Minas Gerais – UFMG  
teianc@gmail.com (Brasil)

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é analisar o ambiente de inovação nas organizações públicas do Estado de Minas Gerais, sob a perspectiva dos gestores envolvidos em projetos estratégicos e arranjos institucionais voltados para a inovação. Para tal, analisou-se os fatores que influenciam a inovação no ambiente público, identificando pontos críticos a serem priorizados pela política de inovação do Estado, de forma a aperfeiçoá-la. Verificou-se que o grau de presença destes fatores é, em geral, baixo, embora os gestores tenham atribuído a eles elevada importância. Verificou-se, também, divergência de opiniões entre gestores por nível hierárquico quanto a importância e presença destes fatores.

**Palavras-chave:** Inovação na organização pública; Fatores influenciadores; Ambiente de inovação.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo principal do presente trabalho é analisar o ambiente de inovação nas organizações públicas, sob a perspectiva dos gestores públicos envolvidos em projetos estratégicos e arranjos institucionais voltados para a inovação. Para tal, analisou-se os fatores que influenciam a inovação no ambiente público, identificando os pontos críticos a serem priorizados pela política de inovação do Estado, de forma a aperfeiçoá-la.

Na administração pública, as pressões da sociedade por melhoria e ampliação dos serviços provocam revisões nas funções do Estado, e questionam-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das instituições, exigindo destas organizações cada vez mais preparo para acompanhar tanto os anseios da sociedade como a realidade socioeconômica. Neste contexto, autores como Pereira (1996), Abrucio (2007) e Moraes (2008), entre outros, denominam como administração pública gerencial o modelo de gestão que surge como resposta a este novo contexto.

No contexto atual, gerenciar uma organização é gerenciar a mudança, ou seja, é enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambiguidades; compreender a necessidade de novos produtos, serviços e políticas públicas; é garantir um sentido de direção em meio às incertezas que caracterizam o ambiente organizacional. Nesse sentido, a inovação representa um importante meio para o alcance desses resultados. (Motta, 2001)

O alinhamento das organizações públicas ao contexto de mudanças cada vez mais rápidas deve observar elementos relativos não apenas à modernização administrativa (modificações no nível estrutural, alterando normas, procedimentos e simplificando rotinas), como também à modernização organizacional. Esta, por sua vez, caracteriza-se como um processo complexo que envolve dimensões políticas e educacionais, desenvolvidas de forma constante nas organizações sociais, com o intuito de provocar transformações nas relações de trabalho e de poder, nos custos e nos resultados organizacionais. Somente por meio de processos como a modernização administrativa e organizacional torna-se possível a criação de ambiente propício para a inovação como estratégia de melhoria da organização pública.

Embora o tema inovação seja cada vez mais abordado pela literatura da área de administração pública, ele é, ainda, alvo de contradições, sendo necessário buscar o alinhamento entre o que a teoria preconiza, o que as organizações comunicam e o que os atores públicos compreendem e praticam. (Ferreira, 2012) Dessa forma, verifica-se a emergência de ampliar a compreensão e difusão em relação a esse tema na administração pública.

Nesse contexto, emergiram algumas questões que orientaram o desenvolvimento deste trabalho: os arranjos institucionais voltados para o tema inovação na administração pública de Minas Gerais estão conseguindo desenvolver ambientes propícios à inovação? Em que medida os fatores influenciadores da inovação encontram-se presentes no setor público do Estado? Haveria alinhamento de percepção entre os agentes responsáveis pela criação desse ambiente nos órgãos do Governo do Estado de Minas?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação na Administração Pública**

Estudos sobre a inovação no setor público vêm ganhando relevância no Brasil, sobretudo a partir da década de 1990. O aumento das pressões da sociedade por mais e melhores serviços, e o questionamento das formas de ação das instituições públicas e de sua legitimidade têm exigido dessas organizações cada vez mais preparo, tanto para acompanhar as expectativas e anseios da sociedade como também para melhor compreender a constante evolução da realidade socioeconômica, conforme defendem autores como Pereira (1996), Abrúcio (2007) e Moraes (2008), entre outros.

Para Soares (2002), o termo inovação é utilizado, com frequência, para designar o novo, algo original ou inusitado. Porém, a inovação vai além desta noção geral, uma vez que é necessária a ocorrência de um processo de geração, aceitação e implementação de novas ideias, de novos produtos e de novos serviços no meio organizacional. No setor público, o conceito de inovação ainda encontra-se em construção, tendo sido inicialmente formulado para expressar as tentativas de países desenvolvidos de responder às demandas governamentais capazes de integrar políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, e pesquisa com produção, visando maior competitividade econômica internacional. Atualmente, segundo Soares (2002), a constatação de que a inovação tecnológica não se mostra suficiente para assegurar a competitividade das organizações e nem para proporcionar, individualmente, soluções aos problemas sociais, tem contribuído para uma maior abrangência do conceito. A inovação no setor público passou a abranger outros elementos das relações capital/trabalho e organização/cliente, principalmente formas originais de gestão e organização. (Soares, 2002)

A Fundação Nacional de Ciência, Tecnologia e Artes do Reino Unido - NESTA, instituição que tem como objetivo potencializar a capacidade de inovação das organizações públicas daquele país,

através da realização de estudos visando uma sólida revisão da literatura sobre o tema inovação no setor público e da elaboração de pesquisas visando criar métodos robustos para mensurar a capacidade de inovação destas organizações, define a inovação no setor público como um processo de exposição e captação de novas ideias, com o refinamento e a implementação das melhores delas, de forma que promovam a melhoria na maneira como a instituição governamental opera, bem como a geração de valor público. O conceito “valor público” é utilizado por alguns autores como analogia à expressão “valor agregado do setor privado”, especificamente o “valor para o acionista”; e por outros, como conceito para expressar uma série de prioridades a partir dos objetivos centrais das organizações governamentais.

Para Mulgan e Albury (2003), as inovações no setor público envolvem a criação e a consecução de novos processos, produtos, serviços e métodos de execução das ações governamentais, que podem ocasionar significativos avanços na eficiência, na efetividade e na qualidade das entregas. Quanto à natureza, as inovações, de modo geral, podem ser classificadas em incrementais, radicais, ou sistêmicas. (Nesta, 2008; OCDE, 2004)

As inovações incrementais correspondem a mudanças relativamente pequenas em serviços, processos e produtos já existentes. Embora sejam pouco frequentes as mudanças na forma de estruturação, nas relações e na dinâmica das organizações, as inovações do tipo incremental são cruciais para o aperfeiçoamento dos serviços públicos e para a sua adaptação às necessidades individuais e locais. Geralmente, organizações bem-sucedidas mostram-se férteis em inovações incrementais, o que lhes permite posições destacadas frente às demais. (Mulgan & Albury, 2003)

As inovações radicais, por sua vez, referem-se ao desenvolvimento de novos serviços, novos modos de organização ou de prestação de um serviço ou novos produtos, e tendem a ocorrer com menor frequência. As organizações que geram ou adotam inovações radicais podem atingir uma melhoria significativa em seu desempenho em relação às outras do mesmo ramo de atividade, com um diferente modo de trabalho capaz de alterar as expectativas dos clientes e usuários sem, porém, alterar a dinâmica de atuação deste setor. (Mulgan & Albury, 2003)

Por seu turno, as inovações sistêmicas, que ocorrem esporadicamente, dizem respeito ao surgimento de uma inovação capaz de transformar os setores, dando origem a novas estruturas, novas forças de trabalho, novos tipos de organização, novas relações entre as organizações e uma mudança radical em seu desempenho global. De modo geral, elas ocorrem esporadicamente, e levam décadas para ter o seu pleno efeito ou para serem plenamente exploradas, uma vez que exigem mudanças substanciais em sua organização e em seus arranjos sociais e culturais. Inovações sistêmicas também podem ser impulsionadas por mudanças na mentalidade ou por novas políticas que implicam na

construção de diferentes relações entre usuários e serviços, novas instituições e na relação entre instituições. (Mulgan & Albury, 2003)

Segundo Mulgan e Albury (2003), independente do grau de abrangência e do tipo de inovação adotada, os departamentos de governo têm a responsabilidade de definir a política de inovação adequada à sua estratégia e ao processo de decisão política, seja para aumentar a capacidade de respostas dos serviços às necessidades locais e individuais, seja para acompanhar as necessidades e expectativas do público.

## **2.2 Fatores Influenciadores do Ambiente Inovador no Setor Público**

Para que os objetivos da inovação no setor público sejam alcançados, é necessário que se crie ambiente propício à inovação. A literatura especializada sugere a existência de fatores que, uma vez observados e desenvolvidos pela organização, podem potencializar a criação desse ambiente favorável à inovação. Porém, no caso do setor público, observam-se divergências entre os autores, sobre quais seriam esses fatores. Há distinções, também, acerca da importância relativa atribuída pelos autores a cada fator. (Ferreira, 2012)

No Brasil, autores como Netto Machado (2007) e Polignano (2009) analisam os fatores que influenciam o ambiente inovador nas organizações como um todo. Netto Machado (2004) desenvolve sua pesquisa utilizando a metodologia denominada *Minnesota Innovation Survey* (MIS), programa de pesquisa da Universidade de Minnesota, nos Estados Unidos, criado em 1982. A partir de cinco dimensões: Ideias, Pessoas, Transações, Contexto e Resultados, consideradas como base central da estrutura de pesquisa do programa MIRP, foi elaborado o questionário conhecido como MIS, cujo objetivo é efetuar estudos minuciosos de diferentes inovações, definindo um modelo de investigação baseado em conceitos que estão relacionados à sua definição de processo de inovação, caracterizando um ambiente inovador. Embora em seus estudos iniciais tenha adotado a metodologia em sua plenitude para estudar organizações norte-americanas, atualmente, a autora tem promovido adaptações na metodologia, no sentido de torná-la mais adequada à realidade brasileira. Segundo ela, as diversas abordagens sobre organizações inovadoras (incluindo ferramentas e/ou estratégias para inovação) podem sugerir que organizações que possuam ferramentas e estratégias de inovação sejam inovadoras, e que não seriam inovadoras as empresas que não as possuíssem. Portanto, diferentes formas de organização influenciam de forma distinta o ritmo e os tipos de inovações, conforme as características de seu ambiente.

Polignano (2009) destaca que a existência de ações sistemáticas voltadas para a promoção da inovação requer repensar as organizações, estimulando a cultura, as estratégias e práticas gerenciais, os processos e produtos capazes de gerar resultados, bem como requer a modificação e criação de outros produtos e serviços compatíveis com o novo cenário. Segundo o autor, especialistas de diversas áreas do conhecimento têm demonstrado a existência de diferentes conceitos de inovação e de temas fundamentais a ela associados – principalmente no caso do conceito de inovação tecnológica –, mas pouco se discute sobre a organização e articulação desses conceitos e temas para a construção de uma organização inovadora.

A partir daí, o autor aponta fatores estruturais e processuais que influenciam a inovação, argumentando que o aperfeiçoamento de cada um deles e do conjunto de fatores essenciais resulta em melhoria da capacidade de inovação das organizações. Estes fatores são relacionados a seguir: (1) Estruturais – Estratégia, Estrutura e Pessoas, Cultura, Recursos, Métricas; (2) Processuais – Vozes Indutoras, Gestão do Portfólio, Processo de Condução, Gestão de Projetos e Gestão de Equipes. Estes fatores vêm sendo considerados vetores que estimulam a criação de ambiente favorável à inovação em organizações privadas. Porém, ainda pouco se conhece acerca das experiências de estruturação do desenvolvimento de tais fatores nas organizações públicas, sendo raros, também, os estudos voltados para o desenvolvimento de dimensões focadas no ambiente público.

Conforme mencionado anteriormente, os autores possuem ideias distintas sobre quais fatores exercem influência no ambiente inovador no setor público, e há também, posições diferentes entre os autores acerca do peso atribuído a cada fator, conforme se apreende de autores tais como: Mulgan e Albury (2003), Borins (2008) e Motta (2001), cujos estudos abrangem grande número destes fatores; e Knox (2002), Roste e Miles (2005), cujas análises envolvem um número menor de fatores que influenciam o ambiente de inovação.

Para tanto, são apresentados os fatores mencionados pelos autores conforme as denominações, termos e terminologias por eles utilizados para se referirem a cada fator; em seguida, estes são agrupados em dez fatores que influenciam um ambiente inovador na organização pública, em que, para a presente pesquisa, o autor optou por adotar a síntese elaborada por Polignano (2009) por entender que é a que melhor descreve os fatores influenciadores da inovação em seu conjunto. (Ferreira, 2012) São eles: 1) Estratégia da Inovação, 2) Cultura de Inovação, 3) Estrutura Organizacional e Pessoas (visto que são dois fatores indissociáveis), 4) Recursos para Inovação (físico e financeiro), 5) Métricas da Inovação, 6) Gestão do Processo de Inovação, 7) Gestão de Projetos de Inovação, 8) Gestão de Equipe, 9) Gestão do Portfólio de Inovação, e 10) Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização).

Mulgan e Albury (2003) mencionam os fatores como condições para o sucesso da inovação e sua difusão no setor público sugerindo um quadro de pensamento e ação por parte de governos e demais organizações do setor público na promoção da inovação bem-sucedida. Por inovação bem-sucedida no setor público, os autores entendem que é a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em melhorias significativas na eficiência dos resultados, eficácia e qualidade. Para tal, é importante que estas condições de sucesso sejam garantidas através da estruturação de alguns fatores: 1) Estratégia de Inovação, 2) Atenção Intensiva para as Opiniões da Equipe, 3) Garantir Diversidade de Pessoal, 4) Criação de Espaço para a Inovação, 5) Incentivos para Indivíduos e Equipes Inovadoras, 6) Participação dos Destinatários em Todas as Fases da Inovação, 7) Criação de Espaços Seguros para o Processo de Inovação, 8) Desenvolvimento da Capacidade para o Pensamento Criativo, 9) Quebrar Regras, 10) Incubação, Prototipagem e Gestão de Riscos, 11) Financiamento para o Desenvolvimento, 12) Envolvimento de Pares, 13) Envolvimento de Usuários Finais, 14) Gestão da Mudança, 15) Aprendizagem de Circuito Duplo, 16) Métricas para o Sucesso, e 17) Aprendizagem em Tempo Real.

Este conjunto de 17 condições de sucesso para a inovação, para efeito da presente pesquisa, foi agrupado nos dez fatores que influenciam um ambiente inovador na organização pública. Para cada fator, há, ainda, dimensões que são tratadas de forma complementar entre os autores revisados, tanto por Mulgan e Albury (2003) como pelos demais que serão apresentados a seguir. Dessa forma, o que se busca aqui é um equilíbrio de todas as dimensões tratadas pela literatura em um número mínimo de fatores capazes de considerar todos os aspectos que podem ser determinantes para a criação de um ambiente favorável à inovação no setor público, e a pesquisa empírica buscou testá-los.

Dos dez fatores utilizados no presente estudo, oito são considerados por Borins (2006) como resultado do seu estudo intitulado de *The Challenge of Innovating in Government*, que avaliou programas de inovação governamentais ao redor do mundo que a literatura preconiza como aspectos determinantes para a inovação no setor público, chegando a fatores que condicionam o sucesso de programas de inovação no ambiente público e quais são as características que definem uma instituição pública como inovadora.

Os fatores considerados por Borins (2006) são: Estratégia da Inovação, Cultura de Inovação, Estrutura Organizacional e Pessoas, Recursos para Inovação, Métricas da Inovação, Gestão do Processo de Inovação, Gestão de Equipe e Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização). Estes fatores são nomeados pelo autor como: Uma Cultura Inovadora Sustentada pelo Topo, Aumentar Recompensas para Equipes e Indivíduos Inovadores, Assegurar a Diversidade de Pessoal, Recursos para a Inovação, Inovação Exige Avaliação,

Possibilidade de Experimentação, Inovação é de Responsabilidade de Todos e Saber Mais sobre a Inovação. Não foram considerados pelo autor os fatores Gestão de Projetos de Inovação e Gestão do Portfólio de Inovação. O fator Estratégia de Inovação mescla-se com o fator Cultura de Inovação; o fator Estrutura e Pessoas é desdobrado em dois (Recompensas para Equipes e Indivíduos e Assegurar a Diversidade de Pessoal) e o fator Processo de Inovação, por ele denominado como Possibilidade e Experimentação, mescla-se com o fator Cultura de Inovação.

Outro autor que trata dos fatores que potencializam um ambiente inovador no setor público é Paulo Roberto Motta, que os chama de panoramas conceituais. O autor estabelece cinco paradigmas e seis panoramas conceituais de análise das mudanças e inovações organizacionais. Os paradigmas são: mudanças como compromisso ideológico, mudanças como necessidade ambiental, mudanças como releitura crítica da realidade, mudanças como intencionalidade social, e mudança como processo de transformação do indivíduo. O autor analisa a inovação com um olhar sistêmico e estabelece seis panoramas conceituais da organização: Estratégico (Estratégia da Inovação), Estrutural (Estrutura e Pessoas), Tecnológico (Vozes Indutoras da Inovação), Humano (Estrutura e Pessoas), Cultural (Cultura de Inovação) e o Político (Estrutura e Pessoas/Estratégia da Inovação). (Motta, 2001)

Para o autor, a organização deve observar todos estes panoramas de forma sistêmica e considerar que o desenvolvimento da mudança se dá a partir de duas vertentes: a incremental e a radical. Para Motta, na vertente incremental, mudar é introduzir alterações organizacionais pontuais (no todo ou em parte), de forma moderada e permanente. Já na vertente radical, a mudança acontece pelo imediatismo, pressupondo uma mudança revolucionária, na qual se dá uma ruptura com o progresso natural das organizações, na tentativa de reagir a períodos de incerteza e respostas negativas.

Queiroz (2009) contribui com a análise de Motta, acrescentando um sétimo panorama conceitual produzido por Klering e Andrade (2006), que é o de Controle (*accountability*), que pode estar inserido parte no fator Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia, sociedade e organização), com foco nas vozes da sociedade, e parte em Métricas da Inovação. Segundo estes autores, o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas que conduzam a transformações efetivas; eles definem inovação no setor público como mudança de cunho radical que se justifica pelos fins Estratégico, Estrutural, Humano, Tecnológico, Cultural, Político e de Controle.

Knox (2002) enumera quatro aspectos que sustentam uma organização inovadora: Cultura e o Clima Organizacional; Capacidades e Habilidades de Gerenciamento; Controle e Estrutura Organizacional; e Novos Produtos e Desenvolvimento de Processos, inseridos então nos fatores:

Cultura de Inovação, Gestão de Projetos de Inovação, Estrutura Organizacional e Pessoas e Processos de Inovação, respectivamente.

Para Roste e Miles (2005), a capacidade de convencer outros atores estratégicos é fundamental para os atores políticos, bem como para os empreendedores econômicos – dessa forma, tem-se dado muito foco nas “redes de atores sociotécnicos e eleitorais” fundamentais para que haja as inovações mais importantes. Com base nos pressupostos citados, os autores focam sua análise sobre inovação na organização pública em fatores Político, Humano e de *Accountability*, embora considerem outros fatores (Estratégico, Estrutural, Tecnológico e Cultural) de forma mais superficial.

A partir da revisão sobre os fatores que influenciam um ambiente inovador no setor público, elabora-se uma relação de dez fatores a serem utilizados para efeitos da presente pesquisa, a partir de Polignano (2009), conforme Quadro 1 a seguir.

### Quadro 1

Fatores influenciadores da inovação agregados abordados por autor na revisão da literatura

Fatores Agregados abordados	Autores com enfoque no Setor Público					
	Mulgan e Albury (2003)	Borins (2006)	Motta (2001)	Queiroz (2009)	Knox (2002)	Roste e Miles (2005)
1. Estratégia da Inovação	X	X	X	X		X
2. Cultura de Inovação	X	X	X	X	X	X
3. Estrutura Organizacional e Pessoas	X	X	X	X	X	X
4. Recursos para Inovação (Físico e Financeiro)	X	X				
5. Métricas de Inovação	X	X		X		
6. Gestão de Processo de Inovação	X	X			X	
7. Gestão de Projetos de Inovação	X				X	
8. Gestão de Equipe	X	X				
9. Gestão de Portfólio de Inovação	X					
10. Vozes Indutoras da Inovação (Tecnologia/Sociedade/Organização)	X	X	X (tecnologia)	X (tecnologia e sociedade)		X

Nota. Elaborado pelos autores a partir da revisão da literatura

Após revisão dos autores citados anteriormente, os fatores por eles apresentados foram agregados e organizados em termos e expressões adotados para efeito do presente estudo: 1) Estratégia da Inovação, 2) Cultura de Inovação, 3) Estrutura Organizacional e Pessoas, 4) Recursos para Inovação (físico e financeiro), 5) Métricas da Inovação, 6) Gestão do Processo de Inovação, 7) Gestão de Projetos de Inovação, 8) Gestão de Equipe, 9) Gestão do Portfólio de Inovação, e 10) Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização). Estas definições têm como objetivo incorporar o maior número possível de fatores influenciadores do ambiente de inovação no setor público.

A escolha da presente abordagem justifica-se pelo tema “fatores influenciadores para criação de um ambiente favorável à inovação” ser pouco tratado no seu conjunto, principalmente no setor público, conforme visto na revisão da literatura, sendo que, em geral, cada autor foca em determinado(s) fator(es). Daí a necessidade de explorar mais amplamente o conjunto de fatores nas organizações pesquisadas.

### **3. TRATAMENTO METODOLÓGICO**

A pesquisa classifica-se como estudo de natureza descritiva, cuja elaboração envolveu técnica quantitativa para coleta de dados, em que se buscou mensurar o grau de percepção dos respondentes quanto aos fatores que influenciam o ambiente inovador na organização pública. Utilizou-se, também, levantamento documental no que diz respeito à análise de documentos institucionais da área de planejamento dos programas e projetos inovadores e dos arranjos institucionais selecionados, tais como: Relatório de Avaliação Anual do PPAG, Lei Delegada nº 190 e Relatórios sobre a Política de Inovação da Administração Pública em Minas Gerais. Esta modalidade de levantamento possibilitou ampliar o conhecimento sobre os arranjos institucionais e projetos utilizados para investigação do ambiente em que se deu o processo de inovação.

No que diz respeito ao instrumento de coleta, foi aplicado questionário semiestruturado junto a 38 gestores públicos envolvidos no processo de inovação no âmbito de Secretarias e Subsecretarias de Estado, Núcleos e Agências (cargos em nível estratégico e tático) de inovação do governo de Minas Gerais. As questões possuem alternativas de resposta em escala Likert de 5 pontos, sendo 1 o valor de menos importância ou desenvolvimento e 5, o de maior importância ou desenvolvimento. A elaboração do questionário de pesquisa partiu da revisão da literatura a respeito dos fatores influenciadores do ambiente inovador no setor público.

As aplicações dos formulários de pesquisa foram realizadas entre os dias 17 de novembro e 22 de dezembro de 2011, sendo todas aplicadas pelo próprio autor, de forma presencial, em datas e horários agendados conforme disponibilidade de cada respondente. A duração média de aplicação dos formulários foi de 40 minutos e todos eles foram feitos nos órgãos de trabalho dos entrevistados. Foram aplicados dois formulários de pré-teste no dia 14 de novembro de 2011, tendo como objetivo testar sua estrutura e o nível de compreensão de suas questões. O pré-teste possibilitou os ajustes finais no formulário de pesquisa.

A escolha do Estado de Minas Gerais deu-se em função da institucionalização do tema inovação em algumas de suas iniciativas nos últimos anos que pode ser constatado a partir de alguns exemplos. A criação da Área de Resultados (termo utilizado para definir as áreas prioritárias de atuação do Estado) “Qualidade e Inovação em Gestão Pública” e a publicação da Lei Delegada nº 180/11, que dispõe sobre a estrutura orgânica do poder executivo estadual, criando o Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM), vinculado à Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, e as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEIS), presentes nos 22 órgãos da administração pública direta sob a coordenação técnica da SUGES/SEPLAG, incluindo, assim, o tema inovação na administração pública como uma das prioridades.

Aplicou-se o questionário para os gerentes responsáveis pelos Programas Estruturadores que compõem a área de Resultado Qualidade e Inovação em Gestão Pública, bem como para o responsável pelo escritório central de projetos estruturadores, denominado Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES).

Responderam também ao questionário de pesquisa gestores públicos que atuam nos arranjos institucionais responsáveis pelo NCIM e pelas AGEIS, o Secretário Adjunto de Estado da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG), o Subsecretário da Gestão Estratégica Governamental (SUGES/SEPLAG) e da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto (SUBQUAGASTO).

Foram também abordados os gestores do Escritório de Prioridades Estratégicas, órgão com *status* de Secretaria, sendo entrevistado o chefe de gabinete, representando o presidente, cujo *status* é de Secretário de Estado (nível estratégico) e os responsáveis pelos seus três núcleos (gestores dos núcleos), que detêm o *status* de Subsecretários, sendo então classificados também como nível estratégico. Este conjunto de entrevistas possibilitou abranger os principais envolvidos dos níveis estratégico e tático dos arranjos institucionais voltados ao tema inovação na administração pública de Minas Gerais.

Para compreender as diferentes percepções dos segmentos de entrevistados, utilizou-se de testes estatísticos para comparação das médias entre o grupo de respondentes dos níveis estratégico e tático. Este método utiliza a distribuição de probabilidade mais aproximada da distribuição dos dados coletados em campo, tendo como objetivo testar a hipótese de duas médias de amostras independentes serem iguais ou não. Esse teste foi utilizado para que fossem possíveis as comparações de amostras independentes, em que um dos grupos comparados é composto por menos de 30 dados (quantidade de frequência observada). (Triola, 1998)

Outro método utilizado para a análise dos fatores influenciadores da inovação no setor público foi a análise de quadrantes, também conhecida como análise de desempenho. (Martilla & James, 1977) Este método permite uma visão sobre quais atributos do produto ou serviço deveriam ser melhorados. Utiliza-se uma matriz bidimensional em que a importância é mostrada pelo eixo y e o desempenho pelo eixo x, sendo a matriz dividida em quatro quadrantes.

O quadrante I (alta importância e alto desempenho dos fatores influenciadores da inovação) indica os atributos em que a organização deve manter os bons resultados ou utilizar-se de ações pontuais para aperfeiçoá-los. O quadrante II apresenta atributos com alto desempenho, porém baixa importância – neste caso, a organização pode estar focando recursos de forma equivocada, pois estes poderiam estar sendo aplicados em iniciativas em que os resultados seriam mais efetivos. O quadrante III representa atributos com baixa importância e baixo desempenho, em que os esforços não devem ser priorizados em um primeiro momento, dado que, além de ser necessário um grande esforço para que haja resultados, tais atributos não são considerados tão importantes para os gestores; e o quadrante IV (baixa presença e alto desempenho) representa os fatores que devem receber atenção imediata, pois a melhoria do desempenho destes fatores trará resultados mais imediatos para a organização, considerando a importância atribuída a eles pelos seus próprios usuários.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após revisão de autores como Mulgan e Albury (2003), Borins (2006), Motta (2001), Knox (2002), Queiroz (2009) e Roste e Miles (2005) agregou-se os fatores por eles apresentados com foco em organizações públicas, os quais foram organizados em termos e expressões correspondentes aos elementos influenciadores da inovação a partir das definições de Polignano (2009). Estes fatores e suas dimensões formaram a base para a elaboração do formulário de pesquisa.

A partir da revisão da literatura, foram extraídas para cada fator influenciador as principais dimensões abordadas pelos autores revisados, criando-se índices de importância e de presença para eles, a fim de facilitar as análises. Desta forma, os resultados dos fatores influenciadores extraídos do conjunto de dimensões que formou cada um deles são apresentados a seguir.

A Tabela 1 ilustra o grau de importância e presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador no setor público.

**Tabela 1**

Grau de importância e presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador no setor público.

		Nº de respostas	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Importância	Estratégia da Inovação	38	73,3	100,0	93,3	93,2	7,7
	Cultura de Inovação	38	60,0	100,0	85,0	85,4	9,5
	Estrutura Organizacional e Pessoas	38	46,7	100,0	80,0	77,9	11,3
	Recursos para Inovação (físicos e financeiros)	38	50,0	100,0	80,0	78,2	14,3
	Métricas da Inovação	38	53,3	100,0	86,7	86,3	9,7
	Gestão do Processo de Inovação	38	53,3	100,0	80,0	81,1	12,2
	Gestão de Projetos de Inovação	38	53,3	100,0	93,3	87,0	11,2
	Gestão de Equipe	38	66,7	100,0	86,7	87,4	10,3
	Gestão do Portfólio de Inovação	38	50,0	100,0	90,0	87,4	10,8
	Vozes Indutoras (tecnologia/sociedade/organização)	38	60,0	100,0	85,0	86,7	9,3
Presença	Estratégia da Inovação	38	20,0	100,0	63,3	61,1	20,9
	Cultura de Inovação	38	25,0	95,0	50,0	52,2	16,1
	Estrutura Organizacional e Pessoas	38	20,0	93,3	53,3	56,7	19,1
	Recursos para Inovação (físicos e financeiros)	38	20,0	80,0	45,0	50,3	18,4
	Métricas da Inovação	38	20,0	73,3	40,0	41,9	17,2
	Gestão do Processo de Inovação	38	20,0	86,7	46,7	48,2	18,7
	Gestão de Projetos de Inovação	38	20,0	93,3	63,3	61,8	19,0
	Gestão de Equipe	38	20,0	100,0	60,0	60,0	18,9
	Gestão do Portfólio de Inovação	38	20,0	90,0	40,0	47,1	24,5
	Vozes Indutoras (tecnologia/sociedade/organização)	38	30,0	90,0	67,5	64,1	15,9

Nota. Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo, 2011.

Os resultados relativos ao grau de importância e presença dos fatores influenciadores demonstram que, de modo geral, eles obtiveram elevados graus de importância, se considerado o conjunto de entrevistas realizadas (média mínima atribuída foi, numa escala de 0 a 100, de 77,9 e a máxima, de 93,2).

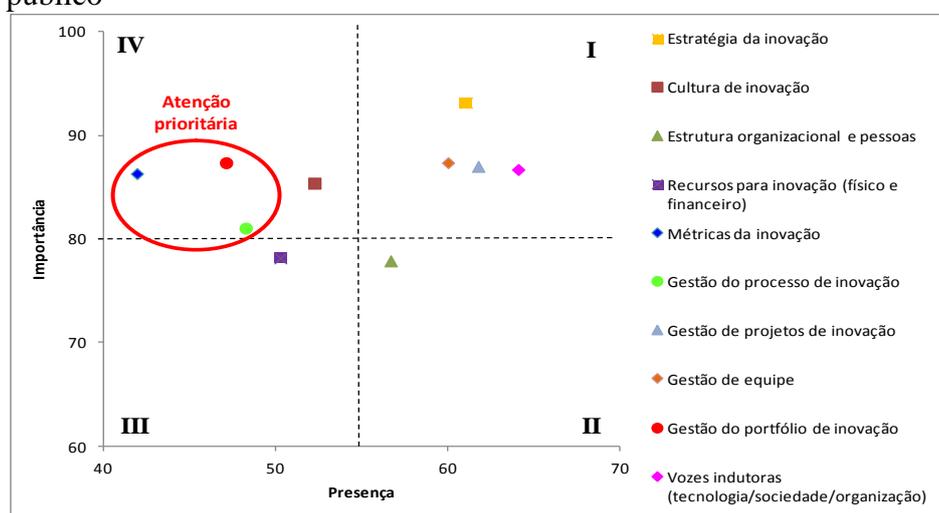
Quanto ao grau de presença ou desenvolvimento destes fatores, verificam-se resultados bem inferiores se comparados com o seu grau de importância. Enquanto para o grau de importância os índices variaram entre 77,9 e 93,2 (todos os índices altos), o grau de presença obteve apenas quatro fatores influenciadores com índices de presença acima de 60,00 (considerados, para efeito do estudo, presenças altas).

Outro ponto a ser ressaltado refere-se aos desvios padrão encontrados, nos quais os relativos ao grau de presença são bem superiores àqueles obtidos para os índices de importância dos fatores (que variaram entre 7,7 e 14,3). Quanto ao grau de presença ou desenvolvimento, este número varia entre 15,9 e 24,5, o que aponta divergência de opiniões dos entrevistados quanto à percepção do grau de presença ou desenvolvimento dos fatores nas organizações.

A Figura 1 apresenta os resultados da análise de quadrantes, cruzando o grau de importância e o grau de presença ou desenvolvimento de cada fator influenciador segundo a percepção dos entrevistados.

Verificou-se que todos os fatores apresentam alta importância, porém, grau de presença pouco acima de 60%, indicando que todos eles são considerados inicialmente como prioritários a serem desenvolvidos pela política de inovação de Minas Gerais. A fim de se ter uma análise mais minuciosa e buscar identificar quais fatores são os mais críticos ou os que devem ter seu desenvolvimento priorizado pela política de inovação, foram considerados do quadrante I (alta importância e alta presença) os fatores cujo grau de importância obtiveram índices acima de 80 e, de presença, índices abaixo de 50.

**Figura 1**  
Detalhamento dos pontos críticos dos fatores influenciadores da inovação no setor público



Nota. Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo, 2011.

Pode-se notar que os fatores influenciadores da inovação que são críticos ou que deveriam ser priorizados pela política de inovação quanto ao seu desenvolvimento são: Gestão do Portfólio de Inovação, Métricas da Inovação e Gestão do Processo de Inovação (quadrante IV – alta importância e baixa presença), pois, como dito anteriormente, conforme a análise de quadrantes, são os fatores com

maior potencial de retorno em menor tempo para se desenvolver ambiente favorável à inovação nas organizações públicas investigadas. Ou seja, por terem obtido alto grau de importância e grau de presença entre alto e intermediário, detêm maior potencial de retorno em termos de influência no ambiente de inovação. Bem próximo encontra-se o fator Cultura da Inovação, que, embora figure no quadrante IV (relativo aos fatores críticos), trata-se de um fator que demanda tempo para ser incorporado pelas pessoas da organização.

Os fatores Estrutura Organizacional e Pessoas e Recursos para Inovação, apesar de estarem em quadrantes distintos (II e III, respectivamente), ambos merecem atenção em um segundo momento por terem nível de importância próxima à intermediária e os menores graus de presença. Ou seja, são fatores cujo desenvolvimento poderá gerar altos resultados na construção do ambiente favorável à inovação, mas demandarão maior esforço das organizações.

Já os fatores Estratégia da Inovação, Gestão de Equipe, Gestão de Projetos de Inovação e Vozes Indutoras da Inovação são os que obtiveram altos graus de importância e, também, os maiores graus de presença. Ou seja, são fatores que necessitam de ações visando seu aperfeiçoamento por meio de ações mais pontuais em relação aos demais.

Vale ressaltar que algumas ações do Estado, como a política e metodologia da inovação, a criação de arranjos institucionais como o NCIM e as AGEIS, ainda são bem recentes, sendo que a política e metodologia, embora já desenhadas, ainda estejam em fase de implantação, enquanto o NCIM e AGEIS estão em funcionamento há pouco mais de um ano. A plena articulação entre essas iniciativas pode se traduzir em maior alinhamento entre os responsáveis pela inovação nas organizações públicas do Estado e, por consequência, em ações inovadoras mais consistentes.

A análise dos fatores influenciadores da inovação, comparando-se os níveis estratégico e tático, é elaborada a seguir, a fim de se compreender melhor a percepção dos gestores entrevistados também sobre os fatores influenciadores do ambiente inovador.

**Tabela 2**

Fatores influenciadores da inovação no setor público por nível hierárquico

Fatores	Nível Estratégico		Nível Tático	
	Importância	Presença	Importância	Presença
Estratégia da Inovação	89,4 <sup>a</sup>	73,3 <sup>a</sup>	94,9 <sup>a</sup>	55,4 <sup>a</sup>
Cultura de Inovação	84,6	61,7 <sup>a</sup>	85,8	47,9 <sup>a</sup>
Estrutura Organizacional e Pessoas	77,2	61,1	78,2	54,6
Recursos para Inovação	75	60,0 <sup>a</sup>	79,6	45,8 <sup>a</sup>
Métricas da Inovação	85,6	46,1	86,7	40
Gestão do Processo de Inovação	80	56,1	81,5	44,6

Gestão de Projetos de Inovação	82,8	66,7	89	59,5
Gestão de Equipe	86,1	60	87,9	60
Gestão do Portfólio de Inovação	81,7 <sup>a</sup>	53,3	90,0 <sup>a</sup>	44,2
Vozes Indutoras	80,4 <sup>a</sup>	64,2	89,6 <sup>a</sup>	64

Nota. a. Testes de médias (Teste t para amostras independentes: Estratégico vs. Tático) significativos (p-valor <0,05). (Triola, 1998). Elaborado pelos autores a partir da pesquisa de campo.

Verificou-se que o grau de presença ou desenvolvimento dos fatores na percepção dos entrevistados do nível tático é, em média, menor do que entre os entrevistados do nível estratégico, com destaque para os fatores Estratégia da Inovação, Cultura de Inovação e Recursos para Inovação, que apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Ou seja, pode-se afirmar que a posição hierárquica influenciou a percepção dos gestores quanto ao grau de presença ou desenvolvimento referente a esses três fatores.

Quanto ao grau de importância, a diferença de percepção entre os dois níveis hierárquicos também foi alta, apresentando também diferenças significativas no fator Estratégia da Inovação, assim como observado nos índices relativos ao grau de presença. Porém, registrou-se diferenças significativas em dois outros fatores: Gestão do Portfólio de Inovação e Vozes Indutoras, que apresentaram também menor grau de importância no nível tático.

Verifica-se, portanto, que os entrevistados do nível estratégico tenderam a ser mais otimistas do que os do nível tático, principalmente quanto ao grau de presença dos fatores que influenciam o ambiente inovador no setor público.

Os resultados obtidos a partir da comparação das respostas entre os níveis estratégico e tático apontam para algumas reflexões importantes, especialmente no que se refere à tendência dos respondentes do nível estratégico, em geral, considerarem os graus tanto de importância quanto de presença mais elevados tanto para os fatores motivadores da inovação como também para os fatores influenciadores de um ambiente inovador.

Por um lado, verificou-se que os gestores do nível estratégico demonstraram possuir uma visão mais otimista sobre os resultados da inovação, sendo estes gestores os responsáveis pela concepção das iniciativas inovadoras (sejam elas iniciativas como criação de arranjos institucionais ou políticas, programas e projetos de inovação). Por outro lado, os gestores do nível tático, responsáveis pela implementação e condução das iniciativas inovadoras, apresentam, de maneira geral, visão mais pessimista ou, talvez, mais realista sobre o atual estágio tanto a respeito dos fatores motivadores como dos fatores influenciadores. Essa diferença de visão pode estar relacionada ao fato de a rotina e as atribuições do dia a dia designadas aos gestores do nível tático, muitas delas associadas mais diretamente às “atividades-meio” das organizações, consumirem o tempo que seria necessário para que

esses gestores pudessem refletir, discutir e focar mais e melhor na inovação em suas organizações. Os resultados obtidos quanto ao grau de importância e de presença tanto dos fatores motivadores como para os fatores influenciadores confirmaram essa tendência.

O fato de a Estratégia da Inovação aparecer como o fator mais importante e um dos mais desenvolvidos hoje nos órgãos investigados pode ser considerado como um resultado positivo, dado que a literatura apontou que é através da estratégia que se define toda a política e todo o processo da inovação, e o apoio dos atores estratégicos é fundamental para se alavancar todas as ações estruturais e processuais da inovação no ambiente público.

Por outro lado, os entrevistados do nível estratégico não enxergam tanta importância no fator influenciador Recursos para Inovação, o que é preocupante, dado que, como Mulgan e Albury (2003) e Borins (2006) apresentam, este é um dos fatores fundamentais para que a inovação de fato aconteça e, além disso, são os atores do nível estratégico os responsáveis pela viabilização dos recursos para inovação, seja dos físicos, seja dos financeiros.

Verificou-se que fatores influenciadores mais voltados à prática da inovação foram os que obtiveram menor grau de presença, dentre eles, Recursos para Inovação, Métricas e Gestão do Portfólio da Inovação. Além destes, a Cultura da Inovação também obteve uma baixa pontuação. Esses resultados podem indicar que, por serem ações que demandam maior grau de maturidade e tempo para se desenvolverem, ainda não foram de fato incorporadas nos órgãos estudados – porém, no caso do fator Recursos para Inovação, os dados são preocupantes, pois ele obteve baixo grau de presença e de importância, sendo o segundo menos importante de maneira geral e o menos importante na opinião dos gestores do nível estratégico.

Fatores com maior grau de desenvolvimento se comparado com os demais, porém ainda tímidos quando se analisa seus resultados de forma isolada, como Estratégia da Inovação, Gestão de Projetos de Inovação, Gestão de Equipe e Vozes Indutoras, podem ter alcançado índices mais altos por dois motivos: 1) são iniciativas que em geral já vinham sendo conduzidas em projetos estruturadores de maneira ampla – assim, podem ser mais bem compreendidos entre os entrevistados como fatores presentes em projetos de inovação; 2) tendem a ser os fatores que, em conjunto com a Estrutura Organizacional e Pessoas, darão base para os demais. Por outro lado, destaca-se que a nota obtida pelo fator Vozes Indutoras em grau de presença (maior nota) foi a partir da dimensão relativa às vozes de outras tecnologias, enquanto as dimensões relativas às vozes da própria organização e da sociedade obtiveram notas baixas, ou seja, é necessário dar mais voz para as opiniões e necessidades do usuário final, seja ele o cidadão, seja ele o servidor.

A dispersão das respostas verificadas pelos testes de desvio padrão e testes de médias demonstra que há forte divergência de opiniões não só entre o nível estratégico em comparação com o tático como também entre os gestores do mesmo nível, embora o tema inovação esteja presente na missão e nos objetivos dessas organizações. Essa dispersão é menor em relação aos fatores motivadores da inovação e bem maior quanto aos fatores influenciadores de um ambiente favorável à inovação. Ou seja, os agentes da inovação no Estado de Minas Gerais estão mais alinhados quanto ao porquê de se inovar e menos alinhados em como inovar.

## 5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa baseou seus resultados na análise da literatura sobre o tema inovação no setor público e na realização da pesquisa de campo, sendo os ambientes de investigação os órgãos diretamente envolvidos com o tema inovação na organização pública do Estado de Minas Gerais, ou seja, ambientes nos quais o tema inovação na organização pública está institucionalizado em maior ou menor grau de intensidade.

Buscou-se compreender: a) quais são os principais fatores que motivam o setor público a inovar e o quanto estes fatores são importantes e presentes nos órgãos investigados; e b) quais são os principais fatores que influenciam a criação de um ambiente inovador no setor público, ou seja, que propiciam um ambiente no qual se possa ter mais e melhores inovações, dadas as características e necessidades de cada organização e, o quanto estes fatores são importantes e presentes nos órgãos investigados.

A comparação entre os níveis estratégico e tático apontou diferenças significativas de percepção entre eles, tanto em relação ao grau de importância quanto ao grau de presença destes fatores nas organizações, inclusive com grau de significância estatística. Este resultado faz com que sejam adicionadas como prioridade de ações, iniciativas visando o alinhamento entre os dois níveis estratégicos para que o Estado possa desenvolver o ambiente favorável à inovação e, em consequência, melhores resultados advindos da inovação.

Embora seja visível a busca cada vez maior pela introdução do tema inovação no Estado de Minas Gerais, sendo esta traduzida em iniciativas como a institucionalização da inovação por meio da redefinição de missões de arranjos já existentes, da criação de novos arranjos e de assessorias voltadas ao tema, de áreas de resultados e programas estruturadores e da criação da política e da metodologia de inovação, no atual momento, não se pode afirmar que o estado mineiro tenha proporcionado um

ambiente favorável para a inovação. Embora haja indícios de que se pretenda de fato construir esse ambiente, será necessário um pouco mais de tempo para verificarmos se essa afirmativa irá proceder.

Esses resultados sugerem alguns direcionamentos que poderão ser desdobrados em futuros estudos e em medidas de políticas públicas de promoção e apoio à inovação no setor público, não só no âmbito do Estado de Minas Gerais, como também em outros níveis de governo (municipal e federal). São eles:

Desenvolvimento de estudos cuja dimensão seja mais ampla que o presente, ou seja, capazes de abarcar a percepção de todos os atores do governo, sendo que o presente estudo, dadas suas limitações, teve seu recorte focado nos atores dos níveis estratégico e tático (não considerando o operacional) e de arranjos institucionais e projetos cujo tema inovação estivesse explícito em sua missão. Porém, como em última instância todos os atores de governo influenciam nos resultados advindos do ambiente de inovação, suas percepções são importantes, e análises levando-os em consideração possibilitam a extração de resultados mais robustos quanto às dimensões abordadas no estudo. Além disso, o fato de boa parte das iniciativas focadas no tema inovação na administração pública ser recente no Governo de Minas Gerais (boa parte em fase de elaboração e implementação) sugere que um novo estudo deva ser realizado a médio prazo, o que possibilitará uma comparação com os resultados aqui apresentados.

Consolidação de estudos focados na mensuração do ambiente de inovação, o que poderá se traduzir em instrumentos de diagnósticos capazes de verificar o grau de maturidade do ambiente de inovação nas organizações públicas, dando subsídios para ações pontuais e amplas visando o robustecimento do ambiente de inovação nas organizações e, em última instância, resultando em organizações capazes de inovar cada vez mais e melhor e, conseqüentemente, traduzindo-se em serviços públicos e políticas públicas cujos resultados sejam mais efetivos.

## REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas [Edição especial]. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 41, 67-86.
- Borins, S. (2008). *The challenge of innovating in government*. IBM Center for the Business of Government.
- Pereira, L. C. B. (1996). *Administração Pública Gerencial: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. Texto para Discussão ENAP nº 9*. Brasília: ENAP.

- Ferreira, R. A. (2012). *Inovações em Organizações Públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador*. FJP.
- Klering, L. R., & Andrade, J. A. (2006). Inovação na Gestão Pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In Jacobi, P., & Pinho, J. A. (Orgs.), *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2 (1), 27-36.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977) Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Lei Delegada nº 180. (2011). *Sobre estrutura orgânica da administração pública do poder executivo de Minas Gerais e outras disposições como e implementação da política de inovação do Estado*. Minas Gerais. Retirado de <http://www.almg.gov.br>.
- Carteira de Programas Estruturadores do Governo de Minas Gerais (2011-2014). Minas Gerais. Retirado de <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/ppag.asp>.
- Relatório de Avaliação PPAG 2008-2011 (exercício 2010). Minas Gerais. Retirado de <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/ppag.asp>.
- Moraes, M. V. E. Políticas inovadoras em gestão no Brasil. *Ministério do Planejamento*. Retirado de [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090729\\_SEGES\\_Arq\\_politicas\\_inovadora.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090729_SEGES_Arq_politicas_inovadora.pdf).
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro: Quality Mark.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Cabinet: Office. Retirado de <http://www.michaellittle.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>.
- Nesta. (2008). *Innovation in Government Organizations, Public Sector Agencies and Public Service NOGOs*. Retirado de <http://api.ning.com/files/t3ZSopUVDgbrxgdKtSVTth4RYtQtOJ94sojoKkeCbAN1O3wHOkEuD8UIDKBB1dOA3udXfL7AVvGII4yswQU31r0g4AQiOvL/41.InnovationinGovernmentOrganizationsPublicSectorAgenciesandPublicServiceNGOsDunleavyetal.pdf>.
- Netto Machado, D. Del P. (2007). Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 4(2), 5-28.
- OCDE. (2004). *Manual de Oslo*. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovações tecnológicas.
- Polignano, L. C. (2009). A inovação e o novo contexto global. *Revista IETEC*.
- Publin. (2005). *Innovation in the public sector: on the differences between public and private sector innovation*. Retirado de <http://survey.nifu.no/step/publin/reports/d9differences.pdf>.

- Queiroz, R. G. M., Ckagnazaroff, I. B. (2010). Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *RAP*, 44(3), 679-705.
- Roste, R., Miles, I. L. (2005). *Differences between public and private sector innovation*. Publin Report nº D 9. NIFU STE, Oslo.
- Soares, A. V. A. (2011). *Inovação no setor público: obstáculos e alternativas*. Retirado de [www.administradores.com.br/informe-se/producao.../download](http://www.administradores.com.br/informe-se/producao.../download).
- Triola, M. F. (1998). *Introdução à Estatística*. Rio de Janeiro: Ed. LTC.
- Van De Ven, A. H., & Angle, H. L. (1989). An Introduction to the Minnesota Innovation Research Program. In Van De Ven, A., Angle, H., & Poole, M. S. (Eds.). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Ballinger/Harper & Row.

## **INNOVATION IN PUBLIC ORGANIZATIONS: STUDY OF THE FACTORS THAT INFLUENCE THE ENVIRONMENT OF INNOVATION IN THE STATE OF MINAS GERAIS**

### **ABSTRACT**

The objective of this paper/article is to analyze the environment for innovation in public organizations of the State of Minas Gerais, from the perspective of managers involved in strategic projects and institutional arrangements aimed at innovation. To this end, it analyzes the factors that influence innovation in the public sector, identifying critical factors to be prioritized by the innovation policy of the State, in order to improve it. It was found that the degree of the presence of these factors is generally low, though managers have assigned high importance to them. There was also a difference of opinion between managers by hierarchical level as the importance and presence of these factors.

**Keywords:** Innovation in public organizations; Influential factors; Environment of innovation.

---

Data do recebimento do artigo: 15/04/2014

Data do aceite de publicação: 05/12/2015