

# Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico 2

Luciana Pavowski Franco Silvestre  
(Organizadora)

 **Atena**  
Editora

Ano 2018

**Luciana Pavowski Franco Silvestre**  
(Organizadora)

**Políticas Públicas no Brasil: Exploração e  
Diagnóstico**  
**2**

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P769 Políticas públicas no Brasil [recurso eletrônico] : exploração e diagnóstico 2 / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-061-2

DOI 10.22533/at.ed.612192201

1. Administração pública – Brasil. 2. Brasil – Política e governo.  
3. Planejamento político. 4. Política pública – Brasil. I. Silvestre,  
Luciana Pavowski Franco. II. Série.

CDD 320.60981

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

O e-book “Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico” apresenta 131 artigos organizados em sete volumes com temáticas relacionadas às políticas de saúde, educação, assistência social, trabalho, democracia e políticas sociais, planejamento e gestão pública, bem como, contribuições do serviço social para a formação profissional e atuação nas referidas políticas.

A seleção dos artigos apresentados possibilitam aos leitores o acesso à pesquisas realizadas nas diversas regiões do país, apontando para os avanços e desafios postos no atual contexto social brasileiro, e permitindo ainda a identificação das relações e complementariedades existentes entre a atuação nos diferentes campos das políticas públicas.

Destaca-se a relevância da realização de pesquisas, que tenham como objeto de estudo as políticas públicas, bem como, a disseminação e leitura destas, visando um registro científico do que vem sendo construído coletivamente na sociedade brasileira e que deve ser preservado e fortalecido considerando-se as demandas de proteção social e de qualificação da atuação estatal em conjunto com a sociedade civil em prol da justiça social.

Boa leitura a todos e todas!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A TRANSPARÊNCIA NOS BANCOS PÚBLICOS BRASILEIROS: AVANÇOS E DESAFIOS	
<i>Fabrizio Mencarini</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6121922011</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
AGENDA CURITIBA 2030: ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA GARANTIR RESULTADOS EM AGENDAS DE LONGO PRAZO	
<i>Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme</i>	
<i>Camila Barbosa Neves</i>	
<i>Fabiana Dias</i>	
<i>Rodrigo Tortoriello</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6121922012</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>33</b>
COOPERAÇÃO FEDERATIVA PARA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: A EXPERIÊNCIA DO COTEGEP NO ESTADO DO PARÁ	
<i>Vera Ruth de Carvalho Fidalgo</i>	
<i>Altair de Fátima Capela Sampaio</i>	
<i>Érica Noemi Lima Campos</i>	
<i>Ruy Martini Santos Filho</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6121922013</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>47</b>
COOPERAÇÃO HORIZONTAL: A EXPERIÊNCIA DOS CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS	
<i>Selma Souza Pires</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6121922014</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO: O CASO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO	
<i>Marília Câmara de Assis</i>	
<i>Nara Falqueto Caliman</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6121922015</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>73</b>
E-RECEBIMENTO SISTEMA DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS DO AMAZONAS	
<i>Sander José Couto da Silva</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6121922016</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>91</b>
FÓRUNS REGIONAIS DE GOVERNO: A PARTICIPAÇÃO COMO PRERROGATIVA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE SOCIAL EM MINAS GERAIS	
<i>Grécia Mara Borges da Silva</i>	
<i>Elisa Borges Moreira</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6121922017</b>	

**CAPÍTULO 8 ..... 107**

O MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE GOIÂNIA: A IMPORTÂNCIA DO CONTRATO DE RESULTADOS E DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

*Eduardo Vieira Scarpa*  
*Jeovalter Correia Santos*  
*Márcia de Souza Taveira*

**DOI 10.22533/at.ed.6121922018**

**CAPÍTULO 9 ..... 127**

PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DE AÇÕES E ATIVIDADES PARA AJUSTAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM O FLUXO FINANCEIRO ARRECADADO NO DISTRITO FEDERAL

*Mateus Rodarte de Carvalho*

**DOI 10.22533/at.ed.6121922019**

**CAPÍTULO 10 ..... 143**

SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS DO ESTADO DO PARÁ

*Íris Alves Miranda Negrão*  
*Thiago Freitas Matos*

**DOI 10.22533/at.ed.61219220110**

**CAPÍTULO 11 ..... 160**

TRANSPARÊNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE RENÚNCIA FISCAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE DADOS ABERTOS

*Otávio Albuquerque Ritter dos Santos*  
*Luiz Cláudio Diogo Reis*  
*Bruno Souza Pinho*  
*Thiago Bezerra Vilar*

**DOI 10.22533/at.ed.61219220111**

**CAPÍTULO 12 ..... 178**

INSTITUCIONALIZAÇÃO DO GABINETE DE GOVERNANÇA E DA GESTÃO POR RESULTADOS NO MUNICÍPIO DE MACEIÓ

*José Lages Júnior*  
*Edjanne Ferreira Santos*  
*Nathalia Fernanda Lopes Cuellar Peixoto*

**DOI 10.22533/at.ed.61219220112**

**SOBRE A ORGANIZADORA..... 194**

## DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO: O CASO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO<sup>1</sup>

### Marília Câmara de Assis

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Espírito Santo

### Nara Falqueto Caliman

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Espírito Santo

**RESUMO:** O LAB.ES é uma iniciativa do Governo para coordenar e articular ações de fomento e desenvolvimento de inovação para melhorar a efetividade dos serviços públicos do Estado.

Por meio de um Termo de Cooperação entre três Pastas para as quais a inovação é forte vertente - Gestão, de Ciência e Tecnologia e de TIC - o laboratório visa estimular o espírito empreendedor e criativo para fomentar novos ambientes e mobilizar recursos para soluções inovadoras para a gestão pública e para sociedade.

Uma rede colaborativa de laboratórios temáticos foi desenhada para potencializar a interação entre as diferentes iniciativas, e ao mesmo tempo fortalecer a atuação de cada uma delas. Este artigo tem o objetivo de apresentar o processo de concepção do LAB.ES e sua estrutura, bem como as estratégias de enfrentamento de resistências e dificuldades

na estruturação e implantação de uma dessas iniciativas setoriais, o Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges).

O estudo traz conclusões que evidenciam, na concepção do LAB.ES, a intensa articulação entre os atores, facilitada pelo uso de ferramentas colaborativas e inovadoras, e os desafios de equacionar as diferentes perspectivas setoriais em torno de um objetivo comum. Já em relação à estruturação e implantação do LAB.ges, o estudo apresenta fatores críticos identificados para o sucesso da iniciativa, como o patrocínio da alta gestão e o envolvimento de líderes com perfil e competências específicas para implantar este modelo disruptivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1. Inovação 2. Gestão Pública 3. Laboratório de Inovação em Governo 4. Laboratório de Inovação na Gestão.

**ABSTRACT:** LAB.ES is a Government initiative in order to coordinate and articulate actions to promote and develop innovation and improve the effectiveness of public services. Through a Cooperation Agreement between three state agencies - Management, Science and Technology and ICT - the laboratory aims to stimulate the entrepreneurial and creative spirit to foster new environments and mobilize resources for innovative solutions to the public

<sup>1</sup> Artigo originalmente publicado no X Congresso CONSAD de Gestão Pública (2017) – evento anual do Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD).

sector and society.

A collaborative network of thematic laboratories was designed to enhance the interaction between the different initiatives, while strengthening the performance of each of them. The objective of this article is to present the LAB.ES design process and its structure, as well as strategies for coping with resistances and difficulties in structuring and implementing one of these sectoral initiatives, the Laboratory of Innovation in Management (LAB.ges) .

The study draws conclusions that demonstrate the intense articulation between the actors facilitated by the use of collaborative and innovative tools and the challenges of balancing the different sectoral perspectives around a common goal. Regarding the structure and implementation of LAB.ges, the study presents critical factors identified for the success of the initiative, such as the sponsorship of top management and the involvement of leaders with specific profile and skills to implement this disruptive model.

**KEYWORDS:** 1. Innovation 2. Public Management 3. Innovation Labs in Government.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os problemas enfrentados pelo setor público estão cada dia mais complexos e demandam dos governos novas formas de gestão, mudanças organizacionais, revisão nos processos de trabalho, modernização do aparato legal, ou seja, um processo permanente de inovação em gestão e um programa continuado de capacitação.

As mudanças trazidas pela globalização e pela economia centrada no conhecimento estão impactando as organizações governamentais em todos os níveis e setores. A sociedade moldada por esses fenômenos tende a se tornar, a cada dia que passa, mais veloz, reivindicativa, plural e diversa.

Para que os governos mantenham sua capacidade de coordenação nesse novo quadro, torna-se imperioso enxergar essas mudanças. Neste sentido, diversas organizações em vários setores, tanto no âmbito nacional quanto em âmbito internacional, estão desenvolvendo ações no sentido de fomentar a inovação na administração pública através da criação de laboratórios de inovação.<sup>1</sup>

Acompanhando essa tendência, o Governo do Estado do Espírito Santo, por intermédio da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional (SECTI) e do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação (PRODEST) propõe a estruturação de um Laboratório de Inovação do Estado, denominado LAB.ES.

O LAB.ES é uma iniciativa do Governo do Estado para fomentar, desenvolver e ampliar ações de inovação objetivando melhorar a efetividade da prestação de

<sup>1</sup> Convênio para cooperação para promoção da inovação na gestão pública celebrado em 2013 entre Secretaria Estadual de Planejamento e Desenvolvimento Regional (SPDR-SP); Universidade de São Paulo (USP); Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP); Fundação Prefeito Faria Lima – Centro de Estudos e Pesquisas da Administração Municipal (CEPAM); Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE).

serviços públicos pelo Estado. Seu foco de atuação será o de estimular o espírito empreendedor e criativo para gerar novos ambientes de negócios e mobilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos visando à inovação como forma de enfrentar e resolver os problemas que se colocam à frente do Governo.

O Laboratório foi concebido para atingir os seguintes objetivos:

**Objetivo Geral:**

Coordenar e articular ações de fomento e desenvolvimento de inovação para a gestão pública e para sociedade.

**Objetivos Específicos:**

- Estimular a cultura de inovação e empreendedorismo no estado;
- Desenvolver, implementar, apoiar, reconhecer, fortalecer e multiplicar iniciativas inovadoras de forma articulada para a gestão pública e para a sociedade;
- Criar um ambiente favorável à inovação, propiciando conexões, construção colaborativa e aprendizado;
- Estimular a formação de parcerias para a potencialização de resultados;
- Fortalecer a atuação do ES no mapa da inovação no Brasil e no mundo.

Para sua implantação, trabalharam conjuntamente as três Pastas em que a inovação é uma forte vertente - Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional (SECTI) e o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação (PRODEST).

Uma rede colaborativa de laboratórios temáticos foi desenhada para potencializar a interação entre as diferentes iniciativas, e ao mesmo tempo fortalecer a atuação de cada uma delas. Os pilares dessa rede são seus quatro laboratórios temáticos: i) laboratório de inovação na gestão (LAB.ges), ii) laboratório da escola de governo (LAB.esesp), iii) laboratório de inovação em tecnologia de informação e comunicação (LAB.prodest), iv) hub e espaço de coworking para desenvolver o empreendedorismo e startups (secti.HUB).

Neste artigo apresentaremos essa trajetória de construção colaborativa do Laboratório do Governo do Espírito Santo, conforme descrito a seguir.

## 2 | OBJETIVOS

Este artigo pretende apresentar o processo intersetorial de concepção do LAB. ES, bem como as estratégias de enfrentamento às resistências e dificuldades na estruturação e implantação de uma de suas iniciativas setoriais, o Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges).

### 3 | METODOLOGIA

A concepção do Laboratório do Governo do Estado do Espírito Santo – LAB.ES teve início em 2016, tendo sido pensada desde seu início de forma colaborativa. A seguir descrevemos as três macro-etapas dessa trajetória, perpassando as fases de planejamento, construção e implantação. Em seguida, daremos atenção especial à implantação de um de seus laboratórios setoriais, o Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges, por ser essa nossa área de atuação, bem como discutiremos sobre as principais dificuldades encontradas na implantação do LAB.ES e as formas encontradas pela equipe para superá-las.

#### 3.1 A Articulação para o Planejamento

As três Pastas iniciaram o trabalho de planejamento a partir da identificação das necessidades do governo na área de Inovação. Muitas iniciativas aconteciam de forma isolada nos diferentes órgãos, com ações eventualmente redundantes e com potencial reduzido de alcance de resultados, sobretudo devido à limitação de recursos humanos e *expertise* das equipes setoriais.

Com a identificação da sinergia entre os Órgãos, seus dirigentes passaram a identificar servidores com perfil e disponibilidade para a inovação e o empreendedorismo para integrar um grupo de discussão. Foram debatidas formas de potencializar seus esforços e conhecimentos através da articulação entre as equipes, seus projetos e seus anseios em melhorar a interface entre o estado e o cidadão, agilizar, simplificar e automatizar processos, estimular o empreendedorismo e a cultura da inovação, gerar novos ambientes de negócio e outros temas relevantes para o atingimento dos objetivos traçados em seus planejamentos setoriais e no planejamento do governo como um todo.

Além dos servidores públicos especialistas, a articulação também envolveu outros parceiros da iniciativa privada e sociedade civil, em áreas como gestão de processos, dados abertos, empreendedorismo, startups, espaços de coworking, hubs, prêmios de inovação, incubadoras de projetos, entre outros, ampliando a rede colaborativa e enriquecendo as discussões.

Por meio de pesquisa, *benchmarking* e pela interação com alguns *stakeholders*, foram identificadas boas práticas de inovação em governo nos diferentes temas abordados. Entre as experiências pesquisadas, chamaram nossa atenção os laboratórios de inovação em governo. Por ter enorme potencial em agregar diferentes temáticas, atores multisetoriais e diversas metodologias inovadoras, experimentais e colaborativas de gestão, os laboratórios se mostraram o formato perfeito para abarcar as demandas do grupo.

Nessa perspectiva, foram visitados, de forma virtual ou presencial, diversos laboratórios de governo: na França, Holanda, Chile, Dinamarca, EUA, dentre outros países, e também no Brasil, como o Laboratório do Governo Federal, o G.Nova, e o

do governo do Estado de São Paulo, o iGovSP. Todo o aprendizado foi compartilhado em relatórios e conversas em ambientes virtuais, assim como artigos e estudos que pudessem contribuir para a construção do LAB.ES foram consultados e compartilhados.

Toda essa conexão iminentemente virtual do grupo permitiu a otimização de tempo, agilidade, transparência e ampliação da participação multisetorial, inclusive com *stakeholders* da iniciativa privada e de representantes da sociedade civil organizada. Descrevemos essa construção de forma sucinta no item a seguir.

### **3.2 A Construção Colaborativa do LAB.ES**

O grande diferencial do projeto aqui abordado foi a forma colaborativa de sua construção. Tanto as discussões quanto a gestão da elaboração e da aprovação de relatórios, mapas conceituais, minutas de documentos, projetos e planos de trabalho ocorreram em ambientes virtuais participativos, como Google Drive, Hangouts, Trello e grupos de Whatsapp. Poucas reuniões presenciais foram necessárias, geralmente com grupos de trabalho temáticos menores e focados nas atribuições definidas nos ambientes virtuais.

A comunicação da rede de laboratórios também está sendo desenhada de forma integrada. Um projeto unificado com manual de logomarcas e padrões de tipografia foi elaborado e está em curso o planejamento da estratégia para os sites e o *modus operandi* da gestão dos laboratórios nas redes sociais, especialmente do LAB.ges.

O projeto foi estruturado em três grandes eixos de atuação, que potencializam a sinergia entre as pastas, com organização e otimização de esforços em prol do resultado final. Assim foram descritos os três eixos do Lab.ES:

#### **a) Eixo Promoção Da Inovação**

Este eixo contempla projetos e ações de promoção da cultura da inovação e empreendedorismo, como debates, workshops, prêmio de reconhecimento de práticas e ideias inovadoras e outros meios que possibilitem o compartilhamento de conhecimentos e aprendizado coletivo.

#### **b) Eixo Gestão Da Inovação**

Este eixo agrega projetos e iniciativas que demandam esforço executivo dos partícipes deste Acordo com dedicação de equipes, recursos, estudos e métodos para promover transformações reais nos processos de trabalho e entregas do Governo em suas diversas Secretarias, bem como no incentivo à pesquisa e desenvolvimento voltados para a sociedade.

#### **c) Eixo Ambiente De Inovação**

Projetos que ensejam a criação de ambiência favorável ao desenvolvimento da inovação, seja ela física ou virtual, para melhoria da gestão pública e do ambiente de negócios, especialmente para startups e microempreendedores. Desta forma, a intenção é formar uma rede de inovação, promovendo maior interação entre os

diversos atores.

Cada um dos eixos se desdobra em ações que estão detalhadas no Plano de Trabalho que integra o Acordo de Cooperação Técnica celebrado entre as três Pastas representadas no LAB.ES, com suas respectivas etapas, cronograma de execução e responsáveis. As ações de cada Eixo de atuação foram assim detalhadas:

#### **a) Eixo Promoção Da Inovação**

##### **I) Inoves 2.0**

Programa de estímulo ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo no serviço público capixaba. Por meio de ações de reconhecimento e disseminação de práticas inovadoras de gestão, o Inoves contribui para a modernização da Administração Pública e para a valorização do servidor.

##### **II) Meetup.Gov**

Realização de eventos bimestrais com diferentes temáticas e baseados em dinâmicas para promover o contato e a aproximação dos diversos atores envolvidos no Lab.ES.

##### **III) Lab.ESESP**

Novas soluções educacionais e trilhas de aprendizagem capazes de potencializar comportamentos inovadores e que estejam alinhados à abordagem do Lab.ES.

##### **IV) Pocket Cursos**

Cursos de curta duração com especialistas em ferramentas colaborativas ou ágeis, que podem ser presenciais ou em vídeo, no formato de “pílulas de inovação”.

##### **V) Falando em Inovação**

O projeto visa levar conteúdo sobre inovação e gestão para todo o estado via online, com conteúdo rico e que fomente a ação por parte do servidor público. Espera-se difundir cases de sucesso, em diversas escalas, para que servidores e voluntários se inspirem e busquem a capacitação.

#### **b) Eixo Gestão Da Inovação**

##### **VI) Laboratório de Inovação da Gestão Pública**

Iniciativa que tem como objetivo transformar processos, habilidades e cultura do Governo e desenvolver soluções para resolver desafios específicos da gestão.

##### **VII) Laboratório de Inovação de Tecnologia da Informação e Comunicação**

Laboratório para construção de ferramentas, sites, plataformas ou aplicativos de inovação constantes neste projeto ou integrantes do Programa ES na Palma da Mão.

### **VIII) Nossa Bolsa Gov**

Programa de bolsas para elaboração de estudos voltados à inovação com temas voltados para a solução de problemas determinados pelo governo.

### **IX) Hackathon Gestão Pública**

O Hackathon, ou Maratona Hacker, é uma iniciativa que tem como objetivo reunir pessoas engajadas para pensar, desenvolver e executar ideias que gerem soluções em um curto espaço de tempo. O projeto busca ampliar o leque de soluções, não se limitando apenas a soluções tecnológicas.

### **X) Escritório Central de Processos**

Iniciativa que tem como objetivo promover uma cultura de gestão por processos no Governo, coordenando os esforços e orientando os diversos órgãos, de modo a melhorar os serviços prestados, reduzir custos e eliminar retrabalhos e atrasos.

#### **c) Eixo Ambiente de Inovação**

### **XI) Plataforma de Talentos**

Em diversos momentos, no dia a dia do Governo, os gestores se deparam com uma situação onde precisam de opinião especializada em determinado tema, mas não imaginam que dispõem de perfis profissionais no quadro de recursos humanos do estado adequados para tais desafios. O objetivo da plataforma de talentos é facilitar a exposição de competências e estabelecer um banco permanente de consulta para trabalhos com perfis e competências específicas e para ocupação de cargos em comissão.

### **XII) Plataforma do Conhecimento/Benchmarking**

Plataforma online para troca de informações e experiências sobre os projetos executados pelos servidores de todo o Estado. O objetivo é promover o benchmarking entre os próprios servidores, com o compartilhamento de lições aprendidas em projetos e processos, além de identificar profissionais e suas competências que podem contribuir em novos projetos.

### **XIII) Plataforma de Ideias**

A plataforma de ideias é o Banco de Ideias da gestão pública. O objetivo é mapear ideias que possam melhorar processos existentes do Governo do Estado, buscando o aperfeiçoamento de forma colaborativa. Seja uma ideia inovadora ou o compartilhamento de uma ação existente em outro Governo, a intenção é compartilhar ideias para que, se viável, sejam implementadas.

### **XIV) CoWorking.Gov**

Coworking é um espaço de trabalho compartilhado cujo objetivo é o desenvolvimento de negócios. O CoWorking.Gov almeja proporcionar acesso gratuito a empreendedores e interessados em implementar ideias e gerar negócios. O espaço deve ser ambientado em algum prédio público, facilitando a interação entre cidadãos e servidores.

## XV) SectiHub

Epaço físico que engloba diversos aspectos que estimulam a inovação, tais como: acesso à arte, cultura, espaço de trabalho compartilhado, capacitação em empreendedorismo, entre outros. As mais variadas disciplinas que juntas proporcionam ambiência à integração e ao desenvolvimento colaborativo de ideias e pessoas. O SectiHub será implantado nos formatos permanente ou itinerante em municípios do Espírito Santo.

Posteriormente a essa descrição das ações, cada uma delas foi dividida em etapas de execução, com seus respectivos cronogramas e responsáveis. Além disso, uma sistemática simples de monitoramento e avaliação, com indicadores e metas, foi desenvolvida a fim de acompanhar o atingimento dos resultados nos prazos estabelecidos.

A parceria foi formalizada em um Acordo de Cooperação Técnica, assinado entre os Secretários da SEGER, e SECTI e o Presidente do PRODEST. Embora não envolva inicialmente a transferência de recursos, a formalização da parceria foi importante para contribuir com a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo, sendo menos suscetível a descontinuidade e fragmentação típicas da Administração Pública.

A seguir apresentamos o mapa conceitual do Lab.ES.



Figura 1: Mapa Conceitual do Laboratório do Governo do ES - LAB.ES

Fonte: Elaboração das autoras

### 3.3 O Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.GES

O Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges é uma das ações que compõem o LAB.ES em seu eixo de gestão da inovação, mas é também a concretização, na Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES), da estratégia para transformar processos, habilidades e cultura no Governo e para desenvolver soluções para desafios específicos da gestão. Deste modo, o Estado do Espírito Santo se alinha à tendência de estruturação de laboratórios para a promoção da inovação na gestão pública, com exemplos consolidados na França, Holanda, Chile, Dinamarca, EUA, dentre outros países, mas também no Brasil, como o Laboratório do Governo Federal, o G.Nova, e o do governo do Estado de São Paulo, o iGovSP, conforme já mencionado anteriormente neste artigo.

O contexto de implantação do LAB.ges corresponde ao momento de reestruturação da SUBGES, realizada com o objetivo de potencializar sua capacidade de cumprir as atribuições previstas em lei, com uma nova proposta de estrutura e escopo de projetos e atividades da Subsecretaria.

Além de fomentar a inovação na gestão, a SUBGES tem como atribuição desempenhar atividades relativas à promoção e execução de políticas e diretrizes afetas à modernização institucional, articulação de iniciativas e projetos das áreas de racionalização e modernização da gestão e a coordenação de projetos e iniciativas de racionalização dos processos administrativos.

Anteriormente composta por duas gerências, a de Inovação e Cultura Empreendedora (GIGCE) e a de Atendimento Integrado ao Cidadão (GAICI), a SUBGES passou por uma remodelagem com base em um processo colaborativo realizado com a participação de todos os membros de sua equipe. O processo envolveu uma reflexão sobre o papel da SUBGES na SEGER e no Governo como um todo, sobre quais poderiam ser seus modos de atuação e suas frentes de ação, e também sobre a possibilidade de uma nova dinâmica de trabalho que dialogasse de forma mais direta com tendências e modelos mais modernos de gestão, tais como uma lógica matricial de divisão do trabalho, uso de ferramentas colaborativas, dentre outras.

A conclusão do processo de reflexão da equipe culminou na reorganização das formas de atuação da área em três frentes:

- a) Fomento à inovação: estimular a cultura de inovação e empreendedorismo na gestão pública e incentivar o debate sobre modernização e a relação Estado-sociedade.
- b) Execução da Inovação: promover pesquisa, gestação, implementação e disseminação de práticas inovadoras de gestão.
- c) Articulação para a Inovação: coordenar, orientar e integrar iniciativas de inovação nas práticas de gestão pública.

A estrutura foi modificada de forma a aumentar a capacidade de atuação da

equipe e torná-la mais aderente aos propósitos da Subsecretaria. A GIGCE, composta por quatro servidores, tinha em seu escopo de trabalho o Programa Inoves cujo objetivo é o desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo no serviço público capixaba por meio de ações de fomento, sensibilização, capacitação, orientação técnica, avaliação, reconhecimento e disseminação de práticas inovadoras de gestão. Na nova Gerência de Inovação (GIG), o foco da atuação passa a ser o Laboratório de Inovação na Gestão (Lab.ges), foco desse artigo e que será descrito em sua estrutura e propósitos com mais detalhes a seguir.

A GAICI, composta por seis servidores, tinha em seu escopo a coordenação e gestão do Faça Fácil, serviço que reúne no mesmo espaço físico vários órgãos prestadores de serviços públicos, entidades da sociedade civil e empresas prestadoras de serviços de natureza pública, modelo inovador de atendimento ao cidadão na década de 2000, quando foi instituído, e justamente por este motivo, localizado institucionalmente na Subsecretaria de Inovação. Com a reestruturação, a GAICI é substituída pela Gerência de Projetos e Processos (GPP), cujo objetivo é garantir a implementação das lógicas de gerenciamento de projetos na SEGER e de gerenciamento por processos na SEGER e no Governo como um todo com vistas à modernização, desburocratização e aumento da eficiência e da produtividade da gestão. Para viabilizar tais objetivos, foram estruturados o Escritório de Projetos da SEGER (EP SEGER), o Escritório Central de Processos do Governo (ECP) e o Escritório Local de Processos da SEGER (ELP SEGER).

De forma integrada a todas essas novas estruturas e para dar conta de sua missão de concretizar a estratégia de transformação de processos, habilidades e cultura no Governo e de desenvolver soluções para desafios específicos da gestão, o LAB.ges foi estruturado com três focos diferentes: ambiente para a inovação, cultura de inovação e soluções inovadoras para a gestão.

Em relação à viabilização de um ambiente propício à inovação, o LAB.ges propõe espaços físicos e virtuais que estimulem a criatividade dos servidores e os convidem a pensar ‘fora da caixa’, realmente fora de seus ambientes tradicionais de trabalho. O ambiente físico consiste em uma sala no mesmo edifício da SEGER equipada com móveis, cores e recursos diferentes do que tradicionalmente se observa nos setores dos órgãos do governo do estado do ES. Neste local, podem ser realizadas reuniões com a mediação da equipe do Laboratório ou por qualquer equipe que tenha interesse em trabalhar nesse ambiente diferenciado.

Já o ambiente virtual é composto pelas plataformas de talentos e plataforma de desafios (ideias e soluções), parte do escopo do LAB.ES e importante parceria com o PRODEST. São plataformas colaborativas que facilitam a identificação de servidores com perfil, competências e habilidades específicas, necessárias à consecução de projetos (plataforma de talentos) e de proposição de ideias para solucionar problemas específicos propostos pelo governo ou ideias espontâneas apresentadas por cidadãos ou servidores (plataforma de ideias e soluções).

No âmbito da promoção de uma cultura de inovação, segundo foco do LAB.ges, há cinco iniciativas estruturadas. O espaço de coworking público, em fase de implementação também no edifício onde fica a SEGER, se apresenta como uma nova forma de pensar o ambiente de trabalho e segue as tendências tradicionalmente empreendidas no mundo das start-ups, reunindo no mesmo espaço, equipado com a estrutura necessária para um ambiente de trabalho criativo e inspirador, trabalhadores e trabalhadoras de diferentes setores da sociedade. A SECTI é parceira fundamental nesse projeto por trazer para a inovação na gestão o olhar do empreendedorismo tão presente no mundo da ciência e tecnologia.

O LAB.ESESP é o eixo de inovação da Escola de governo do Estado do Espírito Santo. Por meio das capacitações e trilhas de aprendizagem do eixo de inovação é que será realizada a disseminação para o maior número possível de servidores dos conceitos, ferramentas, metodologias colaborativas e experimentais, personagens e possibilidades do mundo da inovação. Lançando mão de meios tradicionais e inovadores, remotos e presenciais, a ESESP atuará como parceiro estratégico do LAB.ges na promoção de uma cultura de inovação no estado, para servidores e para a sociedade civil organizada.

Os Meetups.Gov são eventos informais, que também têm como objetivo capacitar, mas de forma não estruturada, pois são oportunidades de conversas e trocas de experiências, facilitando a circulação e o networking. O conceito é proveniente do Vale do Silício, região referência em inovação tecnológica e inspiração para o setor em todo o mundo. Nos Meetups.Gov serão tratados temas diversos, por servidores, convidados, autoridades nos assuntos abordados, e eles complementarão as vivências experimentadas nos ambientes de inovação do LAB.ges, físico e virtuais, bem como a dos cursos oferecidos na ESESP.

O CineDebate.Gov é uma iniciativa que, como o próprio nome diz, promove o encontro de servidores para um filme de temática relacionada aos desafios da gestão e do setor público em sua missão de atender às necessidades e anseios da sociedade, seguido de debate com especialistas e outros convidados. A ideia é enriquecer o espectro de referências e histórias para inspirar a atuação do servidor e também proporcionar momentos de ócio criativo no tempo de trabalho.

Já quando focado na construção de soluções inovadoras para a gestão, o LAB.ges apresenta três ações principais: o kit de ferramentas, a incubadora de projetos e o Programa Inoves.

O kit de ferramentas é um conjunto de métodos e abordagens para livre acesso de todos os servidores, com vistas a subsidiar seu trabalho a partir da disponibilização de referencial teórico e instrumental sobre inovação. O conteúdo do kit deve ser objeto de permanente construção e revisão.

A incubadora de projetos é a ação para suporte técnico e metodológico às ideias identificadas nos diversos ambientes e momentos de vivência da inovação. Por meio dela, e com o apoio de outros atores e parceiros, novos projetos serão criados e

projetos já testados poderão ganhar escala e ser disseminados e replicados.

Finalizando o escopo das soluções inovadoras, o já consolidado Programa Inoves, que teve sua 12ª edição em 2016, se firma como o meio de reconhecimento das iniciativas e projetos inovadores empreendidos no estado. Passando por uma reformulação desde o final de seu último ciclo, a ideia é que ele potencialize e seja potencializado por todas as outras iniciativas do LAB.ges.

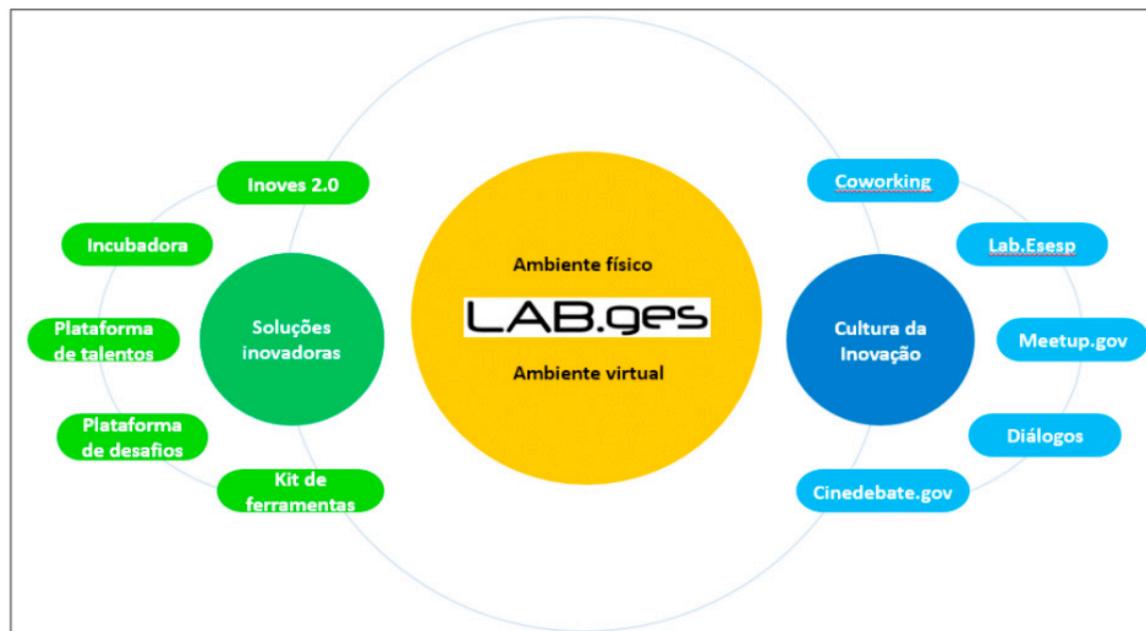


Figura 2: Áreas de atuação e Ações do Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges

Fonte: Elaboração das autoras

### 3.4 Dificuldades Na Implantação Do Projeto: Identificação E Superação

Algumas peculiaridades do projeto impuseram novos desafios que a equipe multisetorial do LAB.ES tratou de enfrentar com ousadia e coragem.

Um aspecto relevante foi a construção amplamente colaborativa e participativa, com ferramentas digitais, como Google Drive, Hangouts, Trello e grupos de Whatsapp. Inicialmente essa abordagem causou para alguns um estranhamento, devido ao desconhecimento e dificuldades na utilização de algumas ferramentas colaborativas digitais. O uso desses aplicativos demandou uma familiarização e gerou umas poucas resistências, que foram logo superadas pela própria prática do seu uso, tutorias informais e o estímulo ao aprendizado e troca constantes. O resultado foi um salto qualitativo na forma e conteúdo do projeto.

Além disso, o envolvimento intensivo de vários atores dentro e fora do governo estendeu sensivelmente o prazo e as etapas de elaboração e aprovação dos documentos por vários dirigentes. Mas, por fim, se mostrou bastante enriquecedora e assertiva por vários motivos, dentre os quais se destacam a presença de maior diversidade de conhecimentos e competências no projeto e a ampliação da integração, sensação de pertencimento e comprometimento de todos os envolvidos, o que facilitou e agilizou

muito o momento da implantação das ações do Laboratório. Essa metodologia comprovou que, mesmo sendo mais demorado, um bom planejamento, construído de forma coletiva, contribui muito para maior celeridade e assertividade na sua execução.

Mudanças na alta gestão e de cenário causaram pequenas alterações em algumas frentes desenhadas inicialmente, em especial na área de ciência e tecnologia. O acréscimo de outras frentes no ensino técnico e um novo programa de estímulo a startups ampliou a capacitação e o envolvimento de jovens na criação de novos espaços de negócio, trazendo grandes ganhos ao projeto.

Algumas restrições orçamentárias, decorrentes do cenário nacional e da política de ajuste fiscal e orçamentário por que passou o governo a fim de organizar e otimizar investimentos, inviabilizaram *a priori* algumas iniciativas que dependiam de um valor maior de investimento, como a implantação de um barramento para integração dos sistemas do governo. Porém, se por um lado, dificultaram a execução do que havia sido inicialmente planejado, por outro, estimularam o uso da criatividade para encontrar soluções alternativas e o estabelecimento de parcerias.

Nesse cenário, a expectativa de implantação dos projetos indicaria um horizonte de tempo mais extenso, mas isso não necessariamente se confirmou. Um exemplo foi a ferramenta de BPMS para gerenciamento de processos. O cenário restritivo estimulou a união de esforços para aquisição de uma solução comum para o governo. Não se pode afirmar com certeza, mas eventualmente, se houvesse um cenário financeiro mais favorável, os Órgãos poderiam criar soluções isoladas para melhorar a *performance* de seus processos e sua interface com o cidadão, perdendo a grande sinergia e integração de uma ferramenta comum.

Sobre as dificuldades e barreiras específicas do Laboratório de Inovação na Gestão - LAB.ges, destacamos:

- Dificuldade de compra de materiais diferentes do que se está habituado a adquirir na Secretaria de Gestão e Recursos Humanos, como materiais para as metodologias e ferramentas experimentais e painéis de gestão á vista: post its e fitas adesivas coloridas, cortiça, lego para prototipagem, tinta para preparação de paredes de lousa, entre outros;
- Resistência em relação a gastos com reforma da sala, decoração e plano de comunicação visual para um ambiente propício à criatividade e inovação no laboratório físico;
- Resistência de alguns servidores com medo da mudança, em oposição à animação com o diferente e novas possibilidades;
- Necessidade de sensibilizar a alta e média gestão para as dificuldades em cobrar uma postura de resultados dos servidores quando eles não são estimulados e muitas vezes são impedidos de participar de atividades diferentes das suas rotinas;

- Falta de estrutura adequada para a inovação e criatividade: redes sociais bloqueadas, baixa qualidade de conexão, ambientes antiquados cheios de pilhas de papel e processos, etc.

## 4 | CONCLUSÕES

A recente experiência da implantação do LAB.ES é relativamente curta, mas já deixa algumas lições aprendidas desse processo colaborativo e da utilização do modelo disruptivo trazido pelo enfoque experimental dos laboratórios de inovação.

O formato de Laboratório, por seu enorme potencial em agregar diferentes temáticas, atores multisetoriais, metodologias inovadoras, experimentais e colaborativas de gestão, se mostrou um modelo bastante dinâmico e pertinente para solucionar os problemas identificados pelas três Pastas: gestão, ciência e tecnologia e tecnologia da informação e comunicação (TIC), todas com forte vertente em inovação.

O formato desenhado em três eixos de atuação (e não em temáticas setoriais das Secretarias) potencializa a sinergia e o aprendizado multidisciplinar entre as Pastas, evidenciando o quanto a integração é fundamental para o atingimento dos resultados, convergindo para uma melhor experiência do cidadão.

O grande diferencial de todo o projeto foi sua construção colaborativa desde o início. Tanto as discussões quanto a gestão da elaboração e a aprovação de relatórios, mapas conceituais, minutas de documentos, projetos e planos de trabalho ocorreram em ambientes virtuais participativos, como Google Drive, Hangouts, Trello e grupos de Whatsapp. Poucas reuniões presenciais foram necessárias, geralmente com grupos de trabalho temáticos menores e focados nas atribuições definidas nos ambientes virtuais, reduzindo tempo e custos de deslocamentos.

Especificamente sobre o laboratório de inovação na gestão (LAB.ges), os obstáculos identificados estão sendo enfrentados e paulatinamente vencidos, principalmente os que representam quebra de paradigmas e posturas tradicionalmente estabelecidas e cristalizadas que já não condizem com o novo cenário em que vivemos. Essa postura de convencimento e enfrentamento construtivo, de proposição e construção colaborativa do novo é o que se espera, enfim, de uma área de inovação na gestão pública atuante.

Por fim, foram fatores críticos de sucesso para a implantação do LAB.ES :

- O apoio da alta gestão, que acreditou e investiu nesse projeto inovador, tanto em sua forma, quanto em seu conteúdo;
- A escolha do modelo de laboratório, com formato dinâmico que permite abarcar as diferentes ações setoriais e promover a sinergia entre elas, otimizando esforços e potencializando resultados;
- O comprometimento da equipe de todos os Órgãos envolvidos, somando

seus conhecimentos e promovendo trocas e aprendizado contínuo;

- A participação da iniciativa privada e representantes da sociedade civil organizada na concepção, acompanhamento e divulgação das ações;
- E, claro, a construção dialógica e colaborativa com uso de ferramentas digitais, que permitiu maior integração, envolvimento mais engajado de um número maior de atores, originando um projeto mais robusto e sustentável, menos suscetível à descontinuidade e fragmentação típicas da Administração Pública.

Em suma, este estudo evidencia, sobre a concepção LAB.ES, a intensa articulação entre os atores, o uso de ferramentas colaborativas e inovadoras e os desafios de equacionar as diferentes perspectivas setoriais em torno de um objetivo comum. Já na estruturação e implantação do LAB.ges, evidenciou como fatores críticos para o sucesso da iniciativa o patrocínio da alta gestão, o envolvimento de líderes com perfil e competências específicas para implantar este modelo inovador, o uso de um modelo dinâmico de laboratório de governo e a ampliação da participação de representantes da iniciativa privada e da sociedade, o que possibilitou maior transparência, participação e controle social, contribuindo assim para a sustentabilidade do projeto.

## REFERÊNCIAS

ESPÍRITO SANTO. **Acordo de Cooperação Técnica SEGER 001 /2017 - Laboratório de Inovação do Governo do Estado do Espírito Santo**. Vitória, 2017.

ESPÍRITO SANTO. **Relatórios de benchmarking sobre laboratórios de inovação no Brasil e no mundo**. Documento interno de trabalho da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos. Vitória, 2017.

ESPÍRITO SANTO. **Relatórios de visitas técnicas a laboratórios de inovação no Brasil**. Documento interno de trabalho da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos. Vitória, 2017.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-061-2

