



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO
DO CURSODE LETRAMENTO DIGITAL EM
CAMPINA GRANDE-PB

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

NATHÁLIA COSTA MAIA

CAMPINA GRANDE – PB, 2024



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATHÁLIA COSTA MAIA

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO CURSO DE LETRAMENTO DIGITAL EM CAMPINA GRANDE - PB

Orientador: Prof. Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento

Co-orientadora: Prof^a. Dra. Kettrin Farias Bem Maracajá

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

CAMPINA GRANDE-PB, 2024

M217i Maia, Nathália Costa.
Inovação no setor público: o caso do Curso de Letramento Digital em
Campina Grande – PB / Nathália Costa Maia. – Campina Grande, 2024.
115 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de
Campina Grande, Centro de Humanidades, 2024.

"Orientação: Prof. Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do
Nascimento, Profa. Dra. Kettrin Farias Bem Maracajá".
Referências.

1. Gestão Pública. 2. Inovação no Setor Público. 3. Letramento Digital.
I. Nascimento, Alex Bruno Ferreira Marques do. II. Maracajá, Kettrin Farias
Bem. III. Título.

CDU 35:377.8(813.3)(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

NATHÁLIA COSTA MAIA

"ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO: INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO - O CASO DO CURSO DE LETRAMENTO DIGITAL EM CAMPINA GRANDE- PB"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 12/09/2024

Prof. Dr. Alex Bruno F. Marques do Nascimento - PPGA/UFCG
Orientador

Profa. Dra. Kettrin Farias Maracajá
Coorientadora

Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa - PPGA/UFCG
Examinadora Interna

Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer - Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Examinador Externo

Campina-Grande-PB, 2024



Documento assinado eletronicamente por **ALEX BRUNO FERREIRA MARQUES DO NASCIMENTO, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 01/10/2024, às 06:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA DE FATIMA NOBREGA BARBOSA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 02/10/2024, às 18:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **KETTRIN FARIAS BEM MARACAJA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/10/2024, às 17:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **4794532** e o código CRC **5E4381A5**.

Referência: Processo nº 23096.055225/2024-62

SEI nº 4794532



Documento assinado digitalmente

MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

Data: 08/10/2024 16:29:15-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

*Esta dissertação é dedicada aos meus pais,
Adriana e Victor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder sabedoria e perseverança nessa jornada. Sem Ele, nada seria possível. Agradeço à minha mãe Adriana, ao meu pai Victor, à minha tia Ana e ao meu avô Antônio, aos meus irmãos Pedro e Hugo por todo o incentivo e apoio.

Ao meu orientador, professor Dr. Alex Bruno, agradeço sua empatia e parceria desde o início desta jornada. Agradeço à minha co-orientadora e professora, Dr^a Kétrin Farias, por seu apoio desde o começo e por toda a sua presteza e bondade. Nunca esquecerei.

Agradeço aos demais professores do Programa de Pós-graduação em Administração da UFCG (PPGA/UFCG) pelos ensinamentos para a formação dos Mestres em Administração na área de Gestão Social e Ambiental. À Turma 05 do PPGA/UFCG, em especial à Kallinne Rodrigues, agradeço a parceria em tantos momentos neste período do Mestrado.

Agradeço à Instituição pesquisada, particularmente aos gestores que se dispuseram a participar das entrevistas. Agradeço aos membros da comissão examinadora pelas contribuições para esta dissertação. Aos amigos Arllan, Andhré, Diego, Heleasá, Ihago, Mayara, Mayrla, Myslane, Mikael, Roberta, Tiago e Túlio, agradeço o auxílio e o apoio desde sempre. Agradeço de coração a todos.

MAIA, NATHALIA COSTA. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO CURSO DE LETRAMENTO DIGITAL EM CAMPINA GRANDE -PB. 115f.** Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2024.

RESUMO

Esta pesquisa se insere no contexto que desafios inerentes ao inovar na esfera pública desencadeia nos governos a necessidade de se reinventarem continuamente. Portanto, os fatores que antecedem o processo da inovação precisam ser mais compreendidos nas pesquisas, uma vez incluído os contextos particulares que o setor possui. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os principais antecedentes à inovação ocorridas na implantação do curso de Letramento Digital, elaborado e oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB na percepção de seus formuladores e gestores. Trata-se de estudo qualitativo, em que se emprega o método indutivo, realizando um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de fontes bibliográficas, análise documental e entrevistas com os 04 gestores atuantes. O perfil da equipe da gestão e formuladores da inovação foi amplamente citado como o maior indutor entre as categorias em análise. No tocante à falta de infraestrutura, considerada como a maior barreira à inovação, relacionada, inicialmente à falta de recursos, é compreendido pelo modelo enraizado de controles rígidos dos processos e recursos dentro da administração pública brasileira. No caso da SECTI-CG, esta barreira foi ultrapassada através do engajamento dos gestores. Como sugestão propositiva, direciona-se mensurar o impacto das iniciativas inovadoras dentro da Secretaria e sua continuidade, no que concerne os desafios de gestão da inovação e de perpetuação dos resultados.

Palavras-chave: Gestão pública. Inovação no Setor Público. Letramento Digital.

MAIA, NATHALIA COSTA. INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE DIGITAL LITERACY COURSE IN CAMPINA GRANDE - PB. 115p. Master's Dissertation in Administration - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2024.

ABSTRACT

This research is part of the context in which challenges inherent to innovation in the public sphere trigger governments to continually reinvent themselves. Therefore, the factors that precede the innovation process need to be better understood in research, once the particular contexts of the sector are included. In this sense, the general objective of this research is to analyze the main antecedents to innovation that occurred in the implementation of the Digital Literacy course, developed and offered by the Secretariat of Science, Technology and Innovation in Campina Grande-PB, in the perception of its formulators and managers. This is a qualitative study, in which the inductive method is used, carrying out a case study. Data were collected through bibliographic sources, documentary analysis and interviews with managers. The profile of the management team and formulators of innovation was widely cited as the greatest inducer among the categories under analysis. Regarding the lack of infrastructure, considered as the greatest barrier to innovation, initially related to the lack of resources, it is understood by the rooted model of rigid controls of processes and resources within the Brazilian public administration. In the case of SECTI-CG, this barrier was overcome through the engagement of four managers. As a proposal, the aim is to measure the impact of innovative initiatives within the Secretariat and their continuity, with regard to the challenges of managing innovation and perpetuating results.

Keywords: Innovation. Innovation in the public sector. Background to Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Missão, Visão e Valores da SECTI-CG

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Inovação no Setor Público

Quadro 2 - Antecedentes da Inovação no Setor Público e suas características

Quadro 3 - Estrutura da pesquisa

Quadro 4 - Caracterização da coleta de dados

Quadro 5. Cronograma de Entrevistas

Quadro 6 - Categorias e Subcategorias de análise

Quadro 7 - Missão, Visão e Valores da SECTI-CG

Quadro 8 - Percepções acerca da Categoria A e suas respectivas Subcategorias

Quadro 9 - Percepções acerca da Categoria B e suas respectivas Subcategorias

Quadro 10 - Percepções acerca da Categoria C e suas respectivas Subcategorias

Quadro 11 - Percepções acerca da Categoria D e suas respectivas Subcategorias

Quadro 12 - Síntese dos antecedentes à inovação de acordo com os relatos

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

NMP New Public Management

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB Produto Interno Bruto

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SECTI Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação

TIC Tecnologia de Informação e Comunicação

EGD Estratégia de Governança Digital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo geral	15
2.2 Objetivos específicos	15
2.3 Justificativa.....	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 Inovação: Definições	17
3.2 Variações da Inovação.....	22
3.3 Inovação no Setor Público: Conceitos, Objetivos e tipos.....	23
3.4 Antecedentes à Inovação no Setor Público: Indutores e Barreiras	29
3.5 Antecedentes à Inovação no Setor Público - Contexto Brasileiro	40
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
4.1 Métodos de Abordagem e Procedimento.....	42
4.2 Tipologia da pesquisa	43
4.3 Locus da pesquisa.....	43
4.4 Coleta de dados.....	44
4.5 Tratamento dos dados.....	47
4.5.1 Categorias e subcategorias de análise.....	49
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
5.1 A Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, da Cidade de Campina Grande – PB: objetivos e estrutura.....	50
5.2 Diagnóstico estrutural da Secretaria Municipal: o desenvolvimento a partir de 2021	51
5.2.1 A SECTI-CG em 2021 e 2023.....	52
5.3 Projeto Lan House Social e o curso de Letramento Digital: Surgimento e Reflexões	53
5.4 Análise dos resultados	55
Percepção dos gestores: Categoria A - Antecedentes Ambientais.....	57
5.5 Percepção dos gestores: Categoria B - Antecedentes Organizacionais	64
5.6 Percepção dos gestores: Categoria C - Nível de Inovação (Devries et al., 2015)	78
5.7 Percepção dos gestores: Categoria D = Nível de Indivíduo (Devries et al., 2015)	82
5.8 Síntese dos resultados.....	84

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	93
ANEXOS	91
Anexo A: Roteiro de Entrevistas com os gestores atuantes da Secretaria Municipal de Ciência, Inovação e Tecnologia (SECTI) de Campina Grande – PB	91

1 INTRODUÇÃO

As inovações há muito tempo são reconhecidas como um dos mais importantes impulsionadores do crescimento e desenvolvimento econômico, criação de empregos e melhoria do padrão de vida (Banerjee e Thakurta, 2013; De Vries et al., 2015; Maghsoudi et al., 2015; Nusair et al., 2012; Hartley et al., 2013).

Em sua gênese, o foco dos estudos sobre inovação relacionavam-se aos componentes materiais e tecnológicos, tendo em vista a predominância da produção de bens materiais (Djelall e Gallouj, 2008, Cinar et al., 2019). No entanto, a literatura envolvendo inovação recebeu um novo foco em função da crescente importância atribuída aos serviços de relacionados à sua participação na riqueza e emprego nas economias desenvolvidas (Gallouj, 2002; Hijal-Moghrabi et al., 2020; Yen et al., 2012). Deste modo, uma distinta literatura começou a investigar da inovação no âmbito dos serviços, e, portanto, o tema emergiu como uma paralela área de estudo (Bitner e Brown, 2008; Yen et al., 2012; Menor e Roth, 2008; Droege et al., 2009; Djellal et al., 2013, Hijal-Moghrabi et al., 2020).

Neste sentido, autores complementaram (Droege et al., 2009) que as raízes do modelo originado dentro da experiência da manufatura limitam sua aplicabilidade ao setor de serviços, particularmente em tempos de turbulência econômica e mudanças rápidas (Brown e Osborne, 2013; Torugsa & Arundel, 2016). Como resultado, a inovação em serviços tornou-se objeto de pesquisa em diversos países e comunidades internacionais (Bitner e Brown, 2008; Yen et al., 2012; Hijal-Moghrabi et al., 2020).

Nesta perspectiva, estudiosos também foram impulsionados à investigar sob a premissa que a inovação pode contribuir para melhorar a qualidade dos serviços públicos, bem como aumentar a capacidade de resolução de problemas das organizações governamentais ao lidar com os desafios da sociedade (Damanpour e Schneider 2009; Menor e Roth, 2008; Droege et al., 2009; Brown e Osborne, 2013; Djellal et al., 2013; Torugsa e Arundel, 2016; Bianchi e Borini, 2018). Destarte, os autores Hijal-Moghrabi et al., (2020) enfatizam que a inovação vem sendo adotada pelas organizações públicas como mecanismo para melhorar o desempenho, visando o sucesso e a sustentabilidade organizacional frente ao contexto de mudança e de escassez de recursos financeiros.

Adicionalmente, a própria visão predominante nas ciências sociais passou a enxergar que a inovação é crescentemente um elemento chave em organizações públicas (Brown e Osborne, 2013; Montezano et al., 2019; Pollitt, 2011; Torfing et al., 2021). Isto se deve, inicialmente, a uma série de questionamentos empíricos e teóricos direcionados a propostas e

modelos tradicionais de gestão pública (Brown e Osborne, 2013; Montezano et al., 2019). Estes questionamentos foram fundamentados na forma que o setor público, na maioria dos países durante as últimas décadas do século XX, foi reformulado sob as lentes da Nova Gestão Pública (NPM) (Dunleavy & Hood, 1994; Singh e Slack, 2020).

Essas lentes, segundo os estudos (Koch e Hauknes, 2005; Mauro et al., 2019; Oleksandro et al., 2020) foram embasadas a partir das mudanças sociais ocorridas nas décadas de 1960 e 1970 com a Revolução Neoliberal, repaginando a gestão de serviços do setor público com abordagens proeminentes do setor privado, na qual incluiu uma suposição inerente na supremacia dos métodos de gestão de negócios sobre os modelos de gestão tradicionalmente encontrados na gestão.

No entanto, enfrentar os desafios deparados pela maioria dos países no século XXI, a maneira tradicional de resolver as intercorrências em âmbito público tornou-se ineficaz (Menor e Roth, 2008; Droege et al., 2009; Djellal et al., 2013; Trivellato et al., 2019). Para os autores Schwella (2005), Roste e Miles (2005) e Hijal-Moghrabi et al., (2020) a globalização, o combate à desigualdade, o respeito à diversidade, a sustentabilidade, a busca pela boagovernança e por uma gestão pública eficiente são alguns dos desafios enfrentados pelos governos no século XXI que exigem criatividade e abordagens inovadoras.

Diante disso, os autores Brown e Osborne (2013) reiteram fatores que promovem a inovação no setor público: a primeira, é que na maioria dos países, de acordo com a Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE), o setor público é um componente significativo da macroeconomia, contribuindo com parcela significativa do PIB (entre 20 e 50%), bem há um interesse político crescente em como incentivar a inovação no setor público para melhorar a eficiência em como os recursos são usados, a qualidade dos serviços públicos e abordam um gama diversificada de desafios sociais, incluindo mudanças climáticas, pressões demográficas, congestionamento urbano e desigualdade social e econômica (Ansell et al., 2017).

A segunda premissa, Brown e Osborne (2013) defendem que o setor público é responsável por desenvolver serviços para cidadãos e empresas e a inovação podem apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver as intercorrências comuns aos cenários intitucionais públicos. Portanto, a efetividade de governos e serviços públicos dependem das inovações para aumentar a capacidade de resposta dos serviços para necessidades locais e individuais, e acompanhar necessidades e expectativas públicas (Castro et al., 2017; Mulgan e Albury, 2003; Spinosa et al., 2016), corroborando com Bloch (2011), ao explicar que um setor público inovador que oferece serviços de qualidade age para

aprimorar as relações entre o governo e os cidadãos. Neste sentido, a inovação no setor público, então, pode aprimorar o entendimento e legitimidade de como os serviços públicos funcionam (Vigoda-Gadot et al., 2008).

A terceira premissa defendida por Brown e Osborne (2013), demonstra que, considerando os sistemas nacionais de inovação, um motivo para promover a inovação no setor público é a sua responsabilidade sobre a definição das políticas de fomento à inovação no setor privado. Dosi et al., (2005) e Hashim et al., (2019) também compartilham desta visão ao afirmarem que as políticas públicas desempenham um papel importante na modelagem das direções da mudança técnica e na determinação da fronteira tecnológica para o setor privado.

Na mesma perspectiva, a literatura de inovação no setor público destaca que o Estado é gerador significativas mudanças e inovações, pois os governos direcionam investimentos e esforços para o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, conforme explicam Halvorsen et al. (2005), Moussa et al., (2018) e Roste e Miles (2005).

Paralelamente, o conhecimento das intercorrências perenes ao Setor Público envolvendo a inovação é essencial para gerar valor público e solucionar problemas, assim sendo recorrente recomendada como tema central de pesquisas científicas para contribuir com a identificação de variáveis que influenciam neste setor (Torfing et al., 2021). Outros autores como Hashim et al., (2019) e Moussa et al., (2018) compreendem que um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) e pode garantir uma relação transparente com os cidadãos.

Deste modo, a responsabilidade das organizações públicas em inovarem seus serviços permite que a sociedade, os cidadão e os usuários de serviços públicos confirmem a confiança e a legitimidade do Estado (Brandão e Bruno-Faria, 2013; Dos Santos et al., 2019; Potts e Kastle, 2010; Vigoda-Gadot et al., 2008). Em congruência, os autores Qiu e Chreim (2021), relatam que para muitas organizações públicas, a inovação tornou-se uma forma importante de ganhar confiança, manter a legitimidade e sobreviver em um mundo em rápida mudança (De Vries et al., 2015; Hansen e Pihl-Thingvad, 2019).

O estudo de Bekkers et al., (2011) relata que os desafios inerentes de inovar na esfera pública desencadeia nos governos a necessidade de se reinventarem continuamente. Portanto, como resultado dessas fronteiras porosas que tornam inovar um desafio, os fatores que antecedem o processo da inovação precisam ser mais compreendido nas pesquisas, uma vez incluído os contextos particulares que o setor possui. Esta afirmação corrobora com os autores (Brown e Osbrone, 2013; Montezano et al., 2019; Torugsa e Arundel, 2015) ao concordarem que é necessário examinar mais profundamente os processos existentes que influenciam a

inovação para compreender sob quais aspectos a inovação ocorre, bem como os objetivos e efeitos do processo de inovação, pois, embora inovação e melhoria tenham sido muitas vezes consideradas sinônimos, isso nem sempre é o caso (Castro et al., 2019; Cinar et al., 2019).

Embora seja ascendente, Castro et. al, (2019), Dos Santos et al., (2017) e Walker (2007), argumentam que a produção científica ainda se mantém limitada neste campo e que se faz pertinente que pesquisadores desenvolvam mais conhecimento sobre a natureza da inovação no serviço público. Alguns estudos empíricos já trazem o arcabouço dos antecedentes à inovação caracterizando-os como ambientais, organizacionais e gerenciais de inovações e vêm apontando uma série de fatores que influenciam a inovação no setor público (Cinar et al., 2019; Damanpour e Schneider, 2009; Dos Santos et al., 2019; Fernandez e Wise, 2010; Hansen e Phil-Thingvag 2019; Walker, 2007).

Adicionalmente, os autores Dos Santos et al., (2019) bem como Cinar et al., (2019) defendem que, embora existam estudos e revisões de pesquisas sobre o tema, essas questões ainda não foram claramente respondidas e recomendam que mais pesquisas sejam realizadas para identificar características de organizações inovadoras. Ademais, ao considerarem a inovação na gestão pública é permeada com características administrativas e sociais de uma nação, espera-se que a inovação dentro da realidade brasileira tenha características próprias (Dos Santos et al., 2019) evidenciando-se, portanto que os entendimentos existentes sobre a natureza das inovações e suas consequências sobre a melhoria dos serviços públicos no Brasil são ainda limitados.

Partindo-se do pressuposto de que uma melhor compreensão dos fatores que antecedem a fim de facilitar ou dificultar a inovação em organizações do governo na Esfera Municipal Brasileira, o presente trabalho pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como se deu o processo de inovação realizado no curso de Letramento Digital oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB, na percepção de seus formuladores e gestores?**

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa consiste em **analisar os principais antecedentes à inovação ocorridos na implantação do curso de Letramento Digital, elaborado e oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB, na percepção de seus formuladores e gestores.**

Além desta seção introdutória, na seção seguinte são apresentados os objetivos a serem alcançados com a pesquisa, na terceira seção são discutidos temas como inovação, inovação no serviço público, antecedentes da inovação (indutores e barreiras à inovação no setor público); na quarta seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento

deste estudo, na quinta seção são apresentados o resultados do estudo, e, por último, as considerações finais do presente trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar os principais antecedentes à inovação ocorridos na implantação do curso de Letramento Digital, elaborado e oferecido pela Secretariade Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB, na percepção de seus formuladorese gestores.

2.2 Objetivos específicos

Para contruir os objetivos específicos, questões norteadoras relacionadas às lacunas de pesquisa para construção dos objetivo geral foram consideradas ao pontuar: Quais os principais indutores à inovação para o oferecimento do curso de Letramento Digital, através da SECTI-CF, para a comunidade, tal como percebidos pelos Gestores formuladores da Instituição? Quais as barreiras à inovação para o oferecimento do curso de Letramento Digital, através da SECTI-CG, para a comunidade, tal como percebidos pelos Gestores formuladores da Instituição? Quais as percepções dos gestores da SECTI-CG acerca das medidas a tomar para promover a inovação dentro da Secretaria Municipal? Neste sentido, foram delineados os seguintes objetivos específicos.

- a) Evidenciar as principais reflexões acerca de práticas de inovação no Setor Público a partir da revisão da literatura;
- b) Identificar aspectos considerados antecedentes (indutores e barreiras) à inovação no que concerne as características intrínsecas do Setor Público;
- c) Compreender a percepção dos gestores atuantes na SECTI-CG quanto à execução da inovação relacionado a curso de Letramento Digital oferecido para a comunidade de Campina Grande – PB.

Neste projeto de dissertação para a fase de qualificação será adotado o formato tradicional disposto no Art.1 da Resolução CPPGA/UFCG N° 04/2018 do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Desta forma, na seção seguinte será apresentado o embasamento teórico para realização da pesquisa.

2.3 Justificativa

Para cumprir a missão determinada pela Constituição Federal promulgada em 1988, a União e demais entes da Federação Brasileira estruturam-se em órgãos os quais são atribuídas competências específicas e disponibilizados como meios para o atendimento das necessidades e demandas da sociedade (Bijos, 2014).

Nesta cadeia organizacional, as Secretarias Municipais de Governo são órgãos da estrutura processual das Prefeituras Municipais, incumbidas de prestar assistência direta à Prefeitura em suas relações administrativas com pessoas, órgãos e entidades, internos ou externos, no cumprimento de suas atribuições, bem como o desenvolvimento de políticas públicas locais (Gomes e Machado, 2018).

Neste contexto, para o embasamento da justificativa deste trabalho, dados dispostos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) mostram que 28,2 milhões de pessoas no Brasil não usam a internet e o principal motivo encadeador foi a falta de conhecimento sobre como utilizá-la no dia a dia. Realizando uma análise temporal, observa-se um aumento no uso da internet ao longo do tempo como um processo natural social, ganhando força a partir de 2015 com a modernização de setores comuns a toda população. No entanto, Flauzino et al., (2020) e Gil (2019) entendem o indivíduo que garante esta habilidade digitalmente exerce a criatividade em produzir e gerar novos conhecimentos, e não apenas compreendê-los, através de um movimento emancipatório e transformativo.

Portanto, a pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, da Cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, tem como seu propósito central a sugestão e execução de políticas públicas municipais voltadas à inovação, à popularização da ciência, ao uso da tecnologia para empregabilidade, à difusão da cultura digital, ao fomento à conectividade, à prospecção de novas tecnologias conforme suas atribuições que envolvem o escopo do empreendedorismo, as atividades de economia criativa e de incubação, divulgando o município e suas potencialidades, segundo o Relatório Anual de Atividades da SECTI- CG nos anos de 2021, 2022 e 2023.

Através da lacuna observada para a inclusão digital e social da população, a SECTI- CG, com o entitulado Projeto “Lan House Social” oferece à comunidade acessos gratuitos a computadores e internet, além de cursos de capacitação em diversas áreas. Os cursos são ministrados em Lan Houses distribuídas por vários pontos da cidade e que concluíram até ano de 2023, segundo dados fornecidos pela Secretaria, mais de dois mil alunos formados na capacitação oferecida à comunidade.

Portanto, justifica-se a escolha pelo estudo de caso do Projeto da Lan House Social, com

o direcionamento ao curso de Letramento Digital oferecido pela SECTI-CG à comunidade, primeiramente, pela sua relevância social. É recorrentemente mencionado por estudiosos na temática com visões mais tradicionalistas da gestão pública a dificuldade reinventar-se neste setor devido as raízes determinísticas oriundas do modelo de produção tradicionalista originário do conceito de inovação (Brandão e Bruno-Faria, 2013; Castro et al., 2017).

Como forma de reconhecimento entre os pares, a Prefeitura de Campina Grande recebeu o Prêmio Internacional InovaCidade 2024, do Instituto Smart City Business América, pelo projeto Lan House Social Campina, com destaque ao pioneirismo nacional do programa de Letramento Digital no Brasil. Portanto, é pertinente a realização do estudo diante da unicidade do caso da Lan House Social, referenciando o curso de Letramento Digital da SECTI-CG uma vez que a cidade de Campina Grande é referência em inovação em várias frentes, considerada a mais inovadora do interior do Nordeste e que melhor combina a promoção da inovação com a qualidade de vida na região (Gomes e Machado, 2018; Ribeiro et al., 2018).

No entanto, apesar da existência de diversas práticas inovadoras na administração pública, reconhecidas na SECTI-CG, ainda é fundamental identificar as características do que antecede os processos de inovação e seu comportamento, sejam eles considerados barreiras ou indutores à sua devida implementação. Neste contexto, é frequentemente destacado que os gestores de órgãos responsáveis pela formulação de inovações enfrentam desafios recorrentes durante o processo de implementação. Esses desafios incluem recursos orçamentos limitados, dificuldades na contratação de mão de obra qualificada, bem como a alta rotatividade de capital humano, além de problemas relacionados à sustentabilidade e continuidade da própria estrutura. (Santos et al., 2019)

Destarte, estudos que já investigaram os antecedentes da inovação no setor público brasileiro (Brandão e Bruno-Faria, 2013; Carneiro e Resende, 2017; Castro et al., 2017; Gomes e Machado, 2018; Teixeira e Rêgo, 2017) defendem que há uma lacuna na literatura quanto a pesquisas empíricas sobre os antecedentes da inovação no setor público brasileiro. Trabalhos como Borins (2014) e Meijer (2015) enfatizam que os estudos existentes sobre os antecedentes forneceram detalhes limitados em certos contextos que precisam ser compreendidos em outras localidades.

Esta necessidade apoia-se ao pressuposto de que as organizações públicas têm o desafio de identificar as competências necessárias para inovação em função do tipo e processo de trabalho, bem como a complexidade e variedade do que é preciso para um desempenho inovador (Borrás e Edquist, 2014; Fedato et al., 2018).

Apesar da notoriedade da SECTI-CG, a escolha por estudar as inovações no setor

público a partir da percepção de seus gestores e formuladores se relaciona ao fato de apresentarem importância estratégica de novos conhecimentos e abordagens, em razão de sua posição de e que, uma vez que são eles também que podem criar ambientes favoráveis à inovação dentro do setor. (Castro et al., 2017; Gomes e Machado 2018; Kerr Do Amaral e Licio, 2008; Torfing et al., 2021).

No ponto de vista acadêmico, a presente dissertação justifica-se por contribuir para a discussão e o aprofundamento de pesquisas referentes à inovação na esfera pública, tendo em vista que a identificação de antecedentes para que inovação se efetive e tenha resultados é um meio de se estabelecer o grupo de habilidades necessárias para o desempenho adequado ao contexto de trabalho, bem como o alinhamento com a estratégia organizacional inerente ao setor (Mikhaylov et al., 2018; Santos et al., 2019; Skorková, 2016).

Além disso, espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser proveitosos também à melhoria das práticas em organizações públicas não somente da administração à outros níveis federativos que poderão identificar fatores que atuem como antecedentes à inovação e preparar a gestão na execução ações que contribuam para o sucesso de implementação da inovação. Espera-se também que os resultados desta pesquisa possam contribuir para aperfeiçoar os processos de inovação e subsidiar políticas públicas em direção à melhoria dos serviços prestados à população.

Além desta seção introdutória, na seção seguinte são apresentados os objetivos a serem alcançados com a pesquisa, na terceira seção são discutidos temas como inovação e suas definições na literatura, inovação e suas variações, inovação no setor público com abordagem de seus conceitos, objetivos e tipos e antecedentes da inovação no Setor Público: Indutores e Barreiras e estudos correlatos a nível de Brasil, Paraíba e Campina Grande. Na quarta seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Inovação: Definições

É consenso entre diferentes estudiosos que a inovação é um dos principais motores para desempenho empresarial e socioeconômico, diferenciação e vantagem das organizações e instituições. (Imbuzeiro, 2014; Maqdliyan e Setiawan, 2023; Rocha, 2018). Em seu significado léxico, pesquisadores do Dicionário Oxford encontraram, em 1597, a inovação como “fazendo mudanças em algo estabelecido”; e posteriormente, “introduzir novidade”; mais tarde, em 1818, “renovar”.

Dentro deste espectro, a importância da citação de 1597 conduz à compreensão contrária do que o senso comum entende, à princípio, ao considerar que a inovação é uma característica exclusiva da modernidade (Koch e Hauknes, 2005; Ribeiro et al., 2018; Spink, 2003 Vasconcelos et al., 2023).

Desse modo, autores como (Hashim et al., 2019; Spink, 2003, Spinosa et al., 2016) explicam que inovação emerge dentro do modelo capitalista fortalecido no início da revolução industrial, quando o reconhecido autor de sua definição clássica, Schumpeter (1988), diferenciou o que se entendia sobre invenção e inovação.

Neste sentido, Schumpeter (1988) define invenção como uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Esta definição subscreve a inovação como a aplicação comercial, bem como industrial de alguma coisa nova sendo um produto, um processo ou um método de produção, um novo mercado, uma nova forma de organização de negócios, comercial ou financeira – adicionando pela exigência da obtenção de um resultado comercial, aplicado e utilizado pelos consumidores (Chen et al., 2018).

Em paralelo, a definição de inovação de Schumpeter (1988) como disciplina científica emerge no final da década de 1950 e, a partir deste marco histórico, tem vindo a desenvolver-se rapidamente, com milhares de investigadores a fazerem agora parte desta comunidade (Chen, 2017; Wu, 2016). Esta ascensão é atribuída aos desdobramentos da inovação dentro da malha econômica que envolveram e envolvem novas mudanças que ocorrem no desenvolvimento de produtos, processos de produção, mercados, recursos, materiais e formas organizacionais (Chen et al., 2019). Portanto, a inovação neste contexto inicial racional oriundo de um modelo capitalista era compreendida através da aplicação de princípios e habilidades capazes de trazer mais eficiência na produção, bem como relacionando-se às melhorias nos processos produtivos do que às mudanças em produtos oferecidos aos consumidores (Bianchi e Borini, 2018; Cavalcante et al., 2019; Lima e Vargas, 2012; Torugsa e Arundel, 2016).

Estudiosos como (Spink, 2003; Klumb e Hoffmann, 2016) reforçam que a abrangência dos estudos relacionados a inovação também são frutos da modernidade que estimulou a curiosidade e revolucionou a humanidade a novos patamares técnicos e sociais como nunca visto anteriormente. Neste sentido, é importante afirmar que, apesar do conceito sustentado há décadas na literatura o estudo Arundel et al., (2019) explica que, por mais que a inovação tenha alcançado destaque nos estudos, os trabalhos que envolvem o tema ainda são complexos e multidisciplinares (Ismail e Abdmajid, 2007) uma vez que os diferentes autores que tratam do tema o analisam sob diferentes posições epistemológicas.

Neste contexto e dentro da área da Administração, definições que se destacam na literatura ampliam os direcionamentos da inovação. Em seu estudo, Porter (1985) afirmou que a inovação é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneiras de fazer as coisas. Neste contexto, Porter (1985) postula que as principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda mudanças nos regulamentos governamentais.

Outra descrição de inovação é presente na pesquisa de Tidd et al., (2008) a descreverem a inovação como um conjunto de atividades organizacionais para criação ou aquisição de soluções, prototipação, tentativas, produção e comercialização de produtos e serviços inéditos ou melhorados. Neste contexto, Tidd et al., (2008) entendem a relevância da inovação como o pressuposto além dos produtos tecnológicos da manufatura refletido nos resultados obtidos em estudos de gestão pelos quais endossam que as organizações que são capazes de usar a inovação para melhorar os seus processos ou diferenciar os seus serviços a possuírem um melhor desempenho do que as concorrentes, sendo este medido pelo expoente do mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização do mercado.

Em contraponto, o autor Colossi (2004) e Sierra et al., (2017) por sua vez, afirmaram em seus estudos que o conceito de inovação não se limita ao processo que ocorre dentro de uma empresa, pois uma organização pode ser altamente inovadora sem vender um produto tecnologicamente superior ao de seus concorrentes, ao inovar a maneira de como ela se relaciona com o mercado, bem como a forma dela gerir seus recursos. Conceitos parecidos foram encontrados em, Davenport e Bibby (1999), Freeman (1996), entre outros, como Montezano et al., (2019) e Pavitt (2000)

Ampliando a gama de definições, o estudo Dosi (1988), bem como o estudo de Lundvall et al., (1988) compreendem a inovação como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais. Neste entendimento, o elemento “originalidade” deixa de figurar como um fator central e único da inovação, dividindo espaço com questões como incerteza, iniciativa e assertividade na tomada de decisão.

A definição dos autores West e Farr (1990) dialoga com o estudo de Dosi (1988) e Lundvall et. al (1988) e complementa ao explicar que a inovação se caracteriza como a uma introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou novos procedimentos relevantes para a unidade, os quais, adotados, visam gerar benefícios para o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade como um todo. Estes argumentos anteriores são congruentes com a pesquisa de Mytelka (1993) ao ampliar o escopo e descrevendo

inovação como o processo pelo qual produtores dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, independente de serem ou não novos para seus concorrentes.

Em relação à sua classificação, a literatura esclarece que o formato da inovação pode ser designado entre dois tipos: inovação de produto ou de processo (Gopalakrishnan e Damanpour, 1997). A inovação de produto são bens ou serviços novos, podendo ser melhorados, introduzidos no mercado para o benefício dos consumidores e clientes e que são novos para o setor ou organização (Crossan e Apaydin, 2010; Gopalakrishnan e Damanpour, 1997), enquanto a inovação de processos está relacionada à introdução de um novo método produtivo, uma nova abordagem de gestão ou novas tecnologias que são utilizadas para melhorar a produção e gestão, como dispositivos e softwares (Crossan e Apaydin, 2010; Gopalakrishnan e Damanpour, 1997). Estudos anteriores observaram que as inovações variam dependendo do tipo de inovação que está sendo buscada (Hadjimanolis, 2003; Damanpour e Schneidern 2009; Osborne, 2013; Walker et al., 2011).

Dentro desta discussão, é pertinente explicar, portanto, que as inovações de produto, de serviço e de processo são, denominadas de inovações tecnológicas, isto porque utilizam recursos baseados nos conhecimentos científicos e tecnológicos desenvolvidos em universidades, institutos de pesquisa ou nas próprias empresas (D'alvano e Hidalgo, 2011; D'Atomma e Ieva, 2020). Este fato, segundo os autores, é caracterizado por estas inovações estarem inseridas num conjunto de etapas técnicas, industriais e comerciais que sustentam o lançamento bem-sucedido de novos produtos e serviços no mercado comercial ou a utilização comercial de novos processos técnicos.

Autores como Copley et al., (2011), Ramadani e Gerguri (2011), e Arundel et al., (2019) endossam este argumento ao defenderem através capacidade das organizações de influenciar seus recursos organizacionais de marketing, habilidades gerenciais, conhecimentos, capacidades e estratégias organizacionais em prol da eficácia organizacional e sucesso empresarial.

Direcionando os estudos ao objetivo desta pesquisa, Imbuzeiro (2014) compreende que a inovação também se caracteriza como uma conversão de uma nova ideia em algo que possa ser comercializável ou proveitoso ao progresso das empresas, regiões e economias. Neste sentido e aprofundando os conceitos trabalhados no âmbito local, Der Wal e Dermicioglu (2020) valorizam a inovação não limitando-a apenas o conhecimento formalizado e dito avançado (Sano, 2020) como também o conhecimento não formalizado, construído nas práticas econômicas e socioculturais os conhecimentos de indivíduos, em seus papéis de trabalhadores,

consumidores e cidadãos, de organizações públicas e privadas, de populações, comunidades e povos tradicionais, entre outros grupos e segmentos.

Autores como Huarng e Ribeiro-Soriano (2014) e Mas-tur et al., (2015) também subscrevem a inovação através da lente do desenvolvimento socioeconômico, além de fomentar a criação de produtos e processos, a inovação favorece o desempenho de negócios, bem estar social e criação de riquezas em uma região ou país.

Neste sentido, a referência encontrada para a definição de inovação no Manual de Oslo (2005), elaborado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) que tem por objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e a construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de inovação na indústria é de relevância aos estudos de inovação. Neste sentido, este documento serve como base de orientação e padronização amplamente utilizado em políticas públicas de estímulo à inovação tecnológica. Assim sendo, a partir da sua terceira edição, adota-se a seguinte definição para a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005; 2015). Entende-se, portanto, que nesta definição, a inovação é a introdução de algo novo e útil, sendo as noções de “novo” e “útil” interpretadas como específicas ao contexto e às organizações inerentes à inovação, ao invés de serem universais.

3.1 Variações da Inovação

Dentro do escopo da inovação, as variações circundam presente nos estudos no tema caracterizam-se desde uma referência de menor escala até o desenvolvimento de novas ideias radicais, ou produtos ou serviços (Macedo et al., 2015).

Neste sentido, Freeman (1988) em seu trabalho seminal definiu quatro categorias de inovação: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica). Pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Adicionalmente, o autor Bloch (2011) utiliza os dois níveis de novidade em inovações, em busca de simplificar conceitualmente a origem das inovações como radical e incremental, sem um grupo de referência específico, sendo eles respectivamente: o primeiro a desenvolver e introduzir a inovação, e a inovação já introduzida por outros, mas nova para a organização.

Algumas importantes inovações radicais, que causaram impacto na economia e na sociedade como um todo e alteraram para sempre o perfil da economia mundial, no final do

século XVIII, ou o desenvolvimento da microeletrônica, a partir da década de 1950 (Phil-Thingvad & Klausen, 2020; Reckziegel et al., 2017), a internet das coisas em 1990 (Sucupira et al., 2019)

Debruçando-se nestas variações dentro do escopo da inovação, os autores Lovelock e Wright (2004) explanam que inovações dentro dos serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada ou em nome do destinatário do serviço. Neste contexto, a literatura dessa área considera que o “produto” do serviço é tido como algo intangível e naturalmente instável. Neste sentido, o estudo de Jacobs et al., (2016) e Lindquist e Buttazzoni (2021) endossam este argumento ao concordarem que os serviços são interativos, requerendo a participação conjunta do prestador e do consumidor e podendo variar em cada execução, considerando a mudança do consumidor e do prestador.

3.2 Inovação: Conceitos, Objetivos e Tipos

Pesquisadores por todo o mundo reconhecem o importante papel da inovação no desenvolvimento do serviço público (Desmarchelier et al., 2019; Fuglsang e Hansen, 2022; Osborne e Brown, 2011; Torfing et al., 2021). Neste sentido, a inovação é cada vez mais vista como um meio potencial de melhorar os serviços públicos e aprimorar as habilidades de resolução de problemas públicos das organizações públicas (Bason, 2018; Damanpour e Schneider, 2009; Vassallo et al., 2023; Zidonis et al., 2020).

Deste modo, ao passo que no setor privado a inovação é um campo de estudo estabelecido que tenta explicar o porquê e como a inovação ocorre (Fagerberg et al., 2005) há uma percepção crescente de que a inovação pode contribuir para a melhoria dos serviços e a melhoria da produtividade nos serviços públicos, ocasionando o aumento da pressão sobre as instituições para serem cada vez mais inovadoras (Borins, 2001; Hartley et al., 2013; Osborne e Brown, 2011).

Neste contexto, compreende-se não foi apenas o avançar dos estudos da inovação que impulsionou o debate da inovação pública. Os autores (Brown e Osborne, 2013; Pollitt, 2011) sublinham que a própria visão predominante nas ciências sociais redirecionou os holofotes ao canalizar que a inovação é substancialmente um elemento chave em organizações públicas. Isto se deve como consequência a série de crescentes questionamentos empíricos e teóricos aos modelos tradicionais da presentes dentro da gestão pública (Cunha, 2017; Fuglsang e Hansen, 2022).

Tais modelos tradicionais, porventura, tiveram como ponto de mudança a revolução neoliberal do final do século 20, com abordagens direcionadas para a gestão da prestação de

serviços públicos (Brown e Osborne, 2013) através da supremacia dos métodos de gestão de negócios do setor privado, estes muitas vezes referidos de forma abreviada como 'Nova Gestão Pública', ou NPM (Hood 1991).

Neste ponto, Bekkers et al., (2011) esclarecem também que o que impulsionou de forma mais acurada para que o termo inovação migrasse das discussões de gestão privada e desenvolvimento tecnológico para a esfera pública relaciona-se ao fato de elementos empíricos recorrentemente identificados em práticas de inovação privados não demonstravam predominância apenas neste setor. Em congruência, segundo os autores (Fuglsang e Hansen, 2022; Sabel e Zeitlin, 2012) isto se deveu ao poder explicativo e a elevada reputação que noções sistêmicas de inovação ganharam na esfera acadêmica e governamental. Nesta perspectiva, os autores complementam que tais noções sistêmicas foram capazes de ressaltar alguns aspectos fundamentais no processo de inovação que poderiam operar tanto nas organizações privadas quanto públicas.

Em definição, para Bloch (2011) a inovação no setor público pode ser compreendida como o conjunto de serviços, produtos, processos ou métodos melhorados, que são considerados novos para o órgão adotante. Os autores Koch e Hauknes (2005) trazem o conceito de inovação em serviços públicos através da ótica da implementação e desempenho, ocorrida dentro do ambiente institucional, de uma nova forma ou repertório específico de ações sociais que é implementado deliberadamente no contexto dos objetivos e funcionalidades desta entidade. Para os autores, a inovação no setor público está relacionada aos produtos gerados por este setor.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) também participa do debate em trabalhos acadêmicos na administração pública, ao passo que alguns autores adaptaram os conceitos de “novo para o mundo” e “novo para o mercado” de forma alternativa aplicável no âmbito público, como por exemplo poderia ser “novo para o setor” onde a organização opera (Vieira, 2016).

Por sua vez, alguns trabalhos como (Arundel et al., 2019; Bugge et al., 2011; De Vries et al., 2015) compreendem que a definição da OCDE (2005) pode servir para algumas partes do setor público, no entanto, aspectos da definição podem ser mais controversos. Trabalhos como (Fuglsang e Hansen, 2022; Mazzucato e Kattel, 2020; Torfing, 2021) exemplificam que a noção de melhoria pode ser imprecisa em diferentes contextos inerentes ao setor público, uma vez que a avaliação de melhoria pode ser contextual e depende da perspectiva das respectivas partes interessadas envolvidas.

Este fato, segundo os autores (De Vries et al., 2015) ocorre devido as raízes pertencentes aos estudos da inovação, uma vez que a tipologia da OCDE, formuladora das diretrizes do do Manual de Oslo (2005) ter sido concebida através da ótica operacional da inovação oriúnda do setor privado. Os trabalhos de, Neto et al., (2019), Santos et al., (2018) e

Roste e Miles (2005) endossam este argumento ao defenderem que isto deve-se aos pressupostos de que a teoria da inovação iniciou seu desenvolvimento dentro do sistema produtivo com base nos estudos de Schumpeter (1985) e se desenvolveu em direção à outras áreas por meio de extensão e permutade conceitos. Dito isto, esses trabalhos esclarecem que a inovação no setor público tem sido conceituada por meio da transferência de conceitos da inovação baseados do setor privado.

Deste modo, os autores também defendem que enquanto as organizações do setor privado trabalham com um objetivo principal, organizações públicas contam com uma multiplicidade de objetivos, dentre eles aumentar qualidade, equidade e eficiência de seus serviços (Arundel et al., 2019; Bugge et al., 2011; De Vries et al., 2015; Windrum, 2008).

Neste ponto, a pertinência em distinguir os tipos de inovação é levantada em pesquisas anteriores na área defendem que é necessário para entender o comportamento inovador das organizações porque elas têm características diferentes e a adoção de inovações não é afetada de forma idêntica (Arundel et al., 2015; Bugge e Bloch, 2016; Torugsa e Arundel, 2015).

Dentre essas diferenciações entre as inovações entre ambos setores, público e privado, Djellal et al., (2013) define duas características são vistas como as que levam a essa diferenciação, sendo estas observadas tanto nos serviços privados quanto públicos. A primeira se trata da intangibilidade (Gallouj e Windrum, 2009). O produto do serviço não é um artefato tangível, mas um estado de mudança. Dada esta característica, torna-se difícil perceber a distinção clássica entre inovação de produto e inovação de processo. Também, segundo Djellal et al., (2013), é difícil proteger inovações intangíveis utilizando mecanismos de propriedade intelectual como patentes, e vários tipos de serviço são facilmente imitados.

Desse modo, a intangibilidade torna mais difícil avaliar o impacto dos resultados de uma inovação, visto que as fronteiras de um serviço não são sempre bem definidas. Tal argumento traz em evidência de medição acurada do efeito desta melhoria, ou seja, a intangibilidade dos serviços públicos dificulta a sua medição, que geralmente se limita a tentar medir o produto, e não os processos na sua execução (Acker et al., 2017; Kattel et al., 2013). Esta condição é uma herança das tentativas de se estudar e classificar a inovação no setor público a partir das perspectivas adotadas no estudo da inovação no setor privado (Chen et al., 2018; Damanpour e Aravind, 2012; Kattel et al., 2013; Osborne et al., 2013).

A segunda característica, também de acordo com Djellal et al., (2013), a interatividade, significa que o consumidor ou usuário do serviço está envolvido na produção do serviço. Neste

sentido, a coprodução, como é chamado esse processo interativo, impacta as inovações possíveis de serem implementadas no serviço. Essas duas características se aplicam tanto aos serviços públicos quanto privados, sendo possível ainda considerar que os serviços públicos possuem suas próprias singularidades, podendo-se aplicar uma dupla diferenciação (Chen et al., 2018; Osborne et al., 2013).

Sendo assim, pesquisadores introduziram muitas tipologias conceituais de inovação, uma vez que perceberam que as características da inovação e sua adoção são afetadas de forma distinta por fatores ambientais e organizacionais, especificamente quando se observa o setor público (Chen et al., 2018; Damanpour et al., 2009; De Vries et al., 2015; Hartley et al., 2013; Fuglsang e Hansen, 2022; Fuglsang e Rønning, 2014; Torfing et al., 2021).

Neste contexto, considerando que inovação no setor público é, portanto, mais do que apenas tecnologia (Acker et al., 2017), considera-se que a inovação dentro do arcabouço público pode assumir várias formas. Nestes termos e analisando através do prisma da sua orientação, autores como (Torugsa e Arundel, 2015; Windrum, 2008) identificam que a inovação no setor público pode ser entendida por: política (por exemplo, novos instrumentos de política), serviço (por exemplo, melhoria da qualidade), prestação de serviços (por exemplo, forma alterada de entrega), juntamente com administrativa e organizacional (por exemplo, mudança de procedimentos) e formas conceituais (por exemplo, novas visões de mundo e missões). Em relação à intensidade da inovação no setor, os autores Hartley (2005) e Torugsa e Arundel, (2015), explicam que as inovações de serviço no setor público podem variar de serviços altamente inovadores ou transformadores a mudanças incrementais de pequena escala.

Por tratarem de intecorrências complexas, o processos de inovação podem abranger um tipo de inovação ou incorporar vários tipos de inovação que os tornam mais complexos e difíceis de implementar e podem ser desenvolvidos internamente ou com base na adaptação de novos serviços que já foram implementados em outros lugares (Moore, 2005; Vieira, 2016). Inovação é, portanto, mais do que apenas tecnologia (Acker et al., 2017).

Dentro do escopo da literatura da inovação, organizações de serviços também se valem de inovações em produtos, uma vez que alteram os serviços prestados, como inovações em processos de gestão em saúde, que refletem em novos padrões na prestação de serviços prestados por hospitais, conforme explorado no trabalho de Isidro-Filho et al., (2012). Nesta presente pesquisa, a inovação considerada na perspectiva deste trabalho (administração pública), a inovação definida como o conjunto de serviços, produtos, processos ou métodos melhorados, que são considerados novos pelo órgão público adotante (Bloch, 2011). Esta delimitação foi escolhida uma vez que existem várias definições de inovação disponíveis na

literatura, variando de acordo com a perspectiva adotada no estudo.

No que se refere aos objetivos da inovação dentro do setor público, estudos incluem três objetivos gerais: gerar eficiência em ações internas (políticas e iniciativas); aprimorar serviços e soluções para cidadãos e negócios; promover inovação em outros setores (Osborne e Brown, 2011; De Vries et al., 2015); e enfrentar novos desafios sociais (Head e Alford, 2013; Horvat, 2011; Kuhlmann e Rip, 2014).

Neste sentido, estes autores caminham em sintonia com estudos que defendem que as inovações trazem como resultado a percepção, pela sociedade, de melhorias nos serviços públicos (Bloch, 2011; Bugge et al., 2011; De Vries et al., 2015). Estas percepções, segundo os autores, podem ser trazidas, por exemplo, devido aos antecedentes organizacionais pertencentes a entidade pública (Walker, 2007), bem com o processo onde se delimita a inovação no setor público pode ser percebida sob diferentes lentes de desenvolvimento, como o resultado de ações intencionais (Koch e Hauknes, 2005); o resultado de um processo sistemático e planejado para aplicação em determinado contexto (OCDE, 2005) ou o resultado inesperado e subproduto acidental dos processos de desenvolvimento (Osborne e Brown, 2011).

Bloch (2011) operacionaliza o conceito de inovação dentro do escopo público por meio da distinção de quatro tipos de inovações: de produto, de processo, organizacional e de comunicação. Neste sentido, revisões da literatura geral e revisões sistemáticas já foram realizadas para avaliar o estado da arte neste campo, bem como para gerar novos caminhos para a construção de teoria e pesquisa (De Vries et al., 2015; Fuglsang e Hansen, 2022; Kuhlmann e Rip, 2014; Osborne, 2023; Perks e Roberts, 2013; Van Der Wal e Demircioglu, 2020;).

Deste modo, o trabalho de De Vries et al., (2015) identificou cinco tipos de inovação, no entanto, de acordo com Cinar et al., (2019) é necessário incluir mais um tipo de inovação (inovações sociais) com sua natureza única, uma vez que a discussão já foi trazida em debate na literatura através dos autores Voorberg et al., (2015), ao considerarem que resolver problemas sociais complexos por meio da colaboração e podem utilizar uma combinação de novos serviços.

Portanto, de acordo com os autores com De Vries et al, (2015) e Cinar et al., (2019), corroborando com a constatação de Voorberg et al., (2015), indentificou-se um total de seis tipos de inovação. Neste sentido, as inovações processos formam o primeiro tipo. O estudo Dowbor (1994) inicia essa discussão em como o governo está se reiventando nos seus processos intraorganizacionais, relacionando ao perfil dos colaboradores, juntamente com a renovação e processos enraizados dentro da administração pública brasileira (Moreira e Vargas, 2009).

Em seguida, as inovações de processos administrativos referem-se à criação de novas formas, métodos e formas de realizar tarefas dentro da organização (Bloch, 2011; Meeus e Edquist, 2006).

Em terceiro lugar, as inovações de processo tecnológico envolvem a aplicação de tecnologia a atividades operacionais e mecanismos de prestação de serviços, como, por exemplo, a pesquisa de Mesquita (2019) ao analisar da política de governo eletrônico (e-gov) do Brasil através da lente da inovação, observando como a relação entre o governo e a sociedade foi sendo modificada a partir da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação –TIC, como também o trabalho de Klumb e Hoffmann (2016) que observou utilização das TICs por parte do governo e no aprimoramento dos processos internos do Tribunal de Contas da localidade.

Quarto, as inovações de governança introduzem novos mecanismos de participação para os cidadãos, novas formas de aumentar a transparência e a responsabilidade no setor público. Neste sentido, são inseridas dentro do escopo deste tipo de inovação as ações de governança que tenta melhorar as capacidades de auto-regulação e auto-autorização das redes de políticas dentro da gestão, como nos trabalhos de Abramovay et al., (2010) e Eça et al., (2013), Jacobi et al., (2015), bem como o de Brognoli e Ferenhof (2020) ao analisarem execução da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital) e a Estratégia de Governança Digital (EGD).

Em quinto lugar, as inovações conceituais promove impor novos conceitos e estruturas para resolver problemas complexos, trazido na literatura através de Bekkers et al. (2011) como a pesquisa de Costa Junior et al., (2021) ao reformular o modelo da matriz SWOT para as novas conjunturas das organizações públicas.

Por fim, o sexto tipo, as inovações sociais visam necessidades sociais como imigração, crime juvenil, falta de moradia, violência doméstica e outros problemas sociais agudos, como trataram pioneiramente os estudos de André e Abreu (2006), Murray et al., (2010), Osburg e Schmidpeter (2013), bem como empíricamente os trabalhos de Anastacio et al., (2018), e Ribeiro e Adion (2019).

O Quadro 1 a seguir sintetiza os tipos de inovação inerentes ao setor, seu direcionamento, bem como os autores que trabalham neste viés na literatura.

Quadro 1 - Tipos de Inovação no Setor Público

Tipo de Inovação	Direcionamento	Referência seminal
Inovação em Processos	Melhoria da qualidade e eficiência dos processos internos e externos	Osborne e Brown (2011)
Inovação de Processos administrativos	Criação de novas formas organizacionais, introdução de novos métodos técnicos de trabalho	Bloch (2011) Meeus Edquist (2006)
Inovação de Processos tecnológicos, produtos ou serviços	Criação ou uso de novas tecnologias, introduzidas em uma organização para prestar serviços aos usuários e cidadãos	Edquist et al., (2001) De Vries et al., (2015)
Inovação de Governança	Desenvolvimento de formas ou processos para lidar com problemas sociais específicos	Damanpour e Schneider (2009) Moore e Hartley (2008) Abramovay et al., (2010)
Inovação Conceitual	Introdução de novos conceitos, quadros de referência ou novos paradigmas que ajudam a reformular a natureza de problemas específicos, bem como suas possíveis soluções	Bekkers et al., (2011)
Inovação Social	Promove resolver problemas sociais de natureza complexa por meio da colaboração e podem utilizar uma combinação de novos serviços dentro da instituição	Murray et al., (2010) Voorberg et al., (2015) De Vries et al., (2015); Cinar et al., (2019).

Fonte: Adaptado de De Vries, et al., (2015) e Cinar et al., (2019).

Ao analisar os estudos, cada inovação identificada foi alocada em uma das categorias acima, sugerida através da revisão de literatura dos autores De Vries et al., (2015) e Cinar et al., (2019) dependendo de seu objetivo principal (conforme identificado nas publicações indicadas no Quadro 01). Embora o quadro delimite as categorias principais de inovação, na prática, esses tipos muitas vezes se entrelaçam, criando formas híbridas (Jacobi et al., 2015). É necessário destacar que uma única inovação pode ser categorizada em mais de um tipo de inovação (De Vries et al., 2015).

3.2 Antecedentes da Inovação no Setor Público: Indutores e Barreiras

Como base conceitual para diversas iniciativas inovadoras no mundo o Manual de Oslo (2005) também incluiu listas de objetivos, resultados, impulsionadores e obstáculos relevantes à inovação para o setor empresarial (Djellal et al., 2013; Desmarchelier et al., 2019; Santos et al., 2019).

Muitos destes objetivos tornaram-se base para estudos empíricos em organizações do setor público, com o objetivos de redução de custos, melhorar a qualidade do produto e melhorar a segurança no local de trabalho; motivadores como a necessidade de cumprir regulamentos, demandas cidadãos ou enfrentar desafios sociais, ou obstáculos como falta de recursos humanos ou financeiros (Tafner, 2018).

No entanto, autores como (Arundel et al., 2017; Bugge et al., 2011; Cinar et al., 2019; Pärna e Von Tunzelmann, 2007; Torugsa e Arundel, 2015) explicam que determinados fatores são exclusivos do setor público ou devem ser formulados de maneira diferente. Neste contexto, os autores incluem ações políticas que impulsionam a inovação, incluindo mandatos, novas leis, regulamentos e prioridades políticas, bem como explicam que as intecorrências que são particularmente relevantes para o setor público, como exemplo a falta de apoio da gestão para a inovação, falta de incentivos, resistência do pessoal, uma cultura de inovação enfraquecida e diferentes fatores relacionados ao risco de inovação, através de uma cultura organizacional avessa ao risco ou riscos elevados ou imprevistos (Torugsa e Arundel, 2015; Bruno-Faria e Fonseca, 2015; Mesquita, 2019).

De modo complementar, dentre as diferenças do processo de inovação que se encontram na atmosfera dos setores público e privado, Røste e Miles (2005) e Bugge et al., (2010) afirmaram em seus estudos que a principal delas é a motivação e, neste aspecto, Tafner (2018) acrescenta que uma diferença-chave que pode ser identificada é que organizações do setor público não operam em um modelo baseado no mercado e, assim, não são motivadas por objetivos relacionados a lucro ou competitividade. Neste sentido, portanto, enquanto organizações do setor público podem não procurar a maximização de lucro, elas são orientadas a objetivos, e há consequências negativas se esses objetivos não são atingidos (Bugge et al., 2010).

Desse modo, os autores Mulgan e Albury (2003) explicam que a inovação deve ser vista como atividade central para incrementar a capacidade de resposta a necessidades locaiscoletivas e individuais e para acompanhar expectativas públicas. Nesta perspectiva, Mulgan (2007) esclarece que a inovação no setor público não pode ser apenas institucionalizada ou planejada, mas que há muitas ações que governos podem fazer para melhorar as chances de novas ideias criarem valor público, como criar ambientes favoráveis à inovação, recrutar inovadores, prover mercado para soluções e produtos e criar espaços protegidos onde ideias radicais possam se desenvolver.

Neste sentido, o trabalho de Chen et al. (2018) compreende valor público como expectativas de qualidade de vida dos indivíduos e coletividade, a partir de consenso normativo

de governança, política e sociedade. Além disso, diversos autores investigaram o fenômeno da inovação no setor público para entender como surge e como se desenvolve o processo inovador. Por exemplo, Bloch (2011), em sua pesquisa sobre inovação no setor público em países do norte europeu, identificou que uma das condições internas para promoção da inovação são as competências para inovar. O estudo Wipulanusat et al., (2017) ao investigar o setor público Australiano, explicam que a inovação no local de trabalho ocorre quando os indivíduos ou equipes focam na melhoria de produtos e serviços alinhados aos objetivos estratégicos e, assim, promovem o aumento do desempenho organizacional.

Em relação aos efeitos expoentes dos antecedentes à inovação no setor público, a literatura explica que a implementação de inovações recebem influência de diversas variáveis sendo aspectos consideradas prévias ao processo (De Vries et al., 2015; Panizzon et al., 2014). Neste sentido, compreende-se que esta dinamicidade da inovação no serviço público possui uma etapa caracterizada como antecedente à inovação, também identificada na literatura por diversos autores englobadas por indutores e/ou barreiras, que se caracterizam como influências mobilizadas na busca por inovar, ou como “fatores-chave que condicionam o processo de inovação”. (Agolla e Lill, 2013; Bugge e Bloch, 2016; Isidro-Filho, 2017).

Diante disso, os autores Tidd et al., (2008), afirmam que os indutores são influências que são mobilizadas para gerar inovação, e representam ferramentas que podem ser utilizadas para a gestão da inovação por uma organização. Neste sentido, Cinar et al., (2019) explicam que os fatores considerados indutores influenciam de forma que a inovação exerça o percurso necessário para que se efetive, impulsionando o seu surgimento. Outro aspecto referente à inovação no setor público diz respeito às barreiras que afetam a inovação. Para Koch e Hauknes (2005) e Cinar et al., (2019) as barreiras podem servir como exemplos de condições estruturais que influenciam capacidades inovadoras das instituições e dos indivíduos.

Nesta mesma perspectiva, no que se refere sobre os efeitos dos antecedentes, estes podem ser considerados positivos e/ou negativos para o setor através da inovação no setor público, como diversos estudos explicam, que a implementação de inovações recebem a influência de diversas variáveis e aspectos de incentivos à gestão. (Santos et. al, 2018; Panizzon, Milan e Toni, 2013; De Vries et al., 2015). Portanto, Sano (2020) explica que tais aspectos exercem efeitos diferentes uma vez analisado o contexto social existente de onde a inovação está sendo exercida.

Autores complementam Bekkers et al., (2011) Lewis et al., (2017) e Cinar et al., (2019) que a capacidade de inovação de qualquer organização pública está relacionada ao ambiente

onde está localizado e suas estruturas e processos internos, bem como externos ao ambiente da inovação.

Neste sentido e em congruência aos trabalhos citados, Koch e Hauknes (2005) explicam que a capacidade indutora considerada interna de um processo de inovação na organização pública podem servir como exemplos de condições estruturais que influenciam as inovações das instituições e dos indivíduos. Assim sendo, os estudos deste campo esclarecem que determinadas características das organizações públicas são consideradas como indutores internos à inovação, como o clima, a cultura e as estratégias organizacionais; a liderança e o empreendedorismo; o suporte à gestão e aos recursos organizacionais (Agolla e Lill, 2013; Proctor, 2013; Sorensen e Torfing, 2015).

Neste contexto, observa-se que a literatura que identifica os antecedentes indutores internos à inovação do setor público se estende a partir de uma gama de abordagens e encontram respostas divergentes. Portanto, no intuito de facilitar estudos futuros relacionados ao tema, trabalhos vêm classificando os fatores de influência em grupos (Bugge e Bloch, 2016; De Vries et al., 2015)

Por exemplo, Damanpour e Schneider (2009) distinguem os grupos entre ambiental, organizacional, histórico gerencial e valor gerencial. A Comissão Europeia no ano de 2013, através da publicação *Inovação no Setor Público: relatório elaborado em uma pesquisa on-line e entrevistas completas realizadas com os stakeholders da inovação, também divide os fatores de influência da inovação em duas grandes categorias que podem influenciar ou dificultar (efeitos positivos e/ou negativos) a inovação do setor público (Comissão Europeia, 2013), sendo eles classificados em: 1) Indutores internos 2) cultura organizacional; 3) liderança organizacional e atitude gerencial frente à mudança; 4) gestão de recursos humanos (incentivos em favor de inovação); e 5) comunicação interna e externa (canais de comunicação entre os inovadores do setor público e os diferentes stakeholders do ambiente externo).*

Considerando os indutores externos, são eles identificados: 1) quadro legislativo adequado; 2) necessidades públicas e expectativas; 3) rápida emergência de novas tecnologias; e 4) presença de impulso político (decisões, públicas ou não, que têm influência direta sobre a integração da inovação na agenda de tomada de decisão).

No entanto, de acordo com Cavalcante e Camões (2017) compreende que esses indutores não afetam os processos de inovação de forma isolada. Segundos os autores, suas influências são muitas vezes interligadas e alguns deles podem mesmo ser enquadrados em duas categorias, tais como recursos financeiros e vontade política, bem como o entendimento da complexidade do ambiente onde o setor público está inserido.

Para contextualizar, Borins (2014) mencionou a cultura da administração pública avessa ao risco como um aspecto chave que impediu a inovação. No entanto, Kumar e Rose (2012) identificaram uma cultura de aprendizagem que favorece a inovação, tal como esses dois estudos relatam papéis distintos para a cultura organizacional. Neste sentido, considerando os pressupostos inerentes ao âmbito público, trabalhos anteriores (Azevedo Braga, 2017; Cinar et al., 2019; Dos Santos et al., 2019) também explicitaram que o contexto político e administrativo onde a inovação possa ocorrer, bem como a cultura jurídica do público as tradições do setor, do estado e da governança e os arranjos de recursos podem desencadear a inovação ou restringi-la.

Nesta mesma perspectiva, Mulgan (2007) trabalhou com seis elementos antecedentes capazes de promover a inovação em organizações públicas, sendo eles: capacidade das lideranças em estabelecer uma cultura de inovação; gatilhos políticos; criatividade e capacidade de recombinação; estímulo a protótipos e pilotos; capacidade para mobilizar implementação em larga escala e disseminação da inovação; e existência de um sistema sofisticado de gestão de riscos.

Ainda debruçando-se sobre as características relacionadas aos antecedentes como indutores e barreiras, autores seminais como Borins (2001) identificaram as seguintes categorias que ocasionam as inovações no âmbito público, sendo estas: iniciativas oriundas do sistema político; novas lideranças; crises; problemas internos; novas oportunidades criadas por tecnologias. Neste sentido, Halvorsen et al. (2005) explicaram em sua pesquisa como antecedentes à inovação no setor público a) a realização de eleições em intervalos fixos no caso de países democráticos; b) a opinião popular; c) os acordos internacionais, leis e novos regulamentos; d) os desenvolvimentos tecnológicos e científicos; e) outros desenvolvimentos e pressões sociais como crescimento populacional, movimentos migratórios e crises econômicas; e f) a frustração dos cidadãos com a falta de habilidade de organizações públicas para oferecer serviços dentro da qualidade esperada.

Estudos também compreendem que, no que concerne aos antecedentes à inovação no setor público, imprimem a possibilidade de compreender primeiramente os processos prévios considerados indutores dos processos de inovação, uma vez que as barreiras seriam a manifestação contrária de um mesmo fenômeno sob perspectivas distintas (Cinar et al., 2019; Hadjimanolis, 2003; Hjelmar, 2021).

No entanto, diversos autores defendem em seus trabalhos que a identificação e compreensão sobre os indutores e barreiras de formas particulares também se caracteriza como uma importante ferramenta para o sucesso dos processos de inovação presente no setor público

(Borins, 2013; Cinar et al., 2019; Osborne, 2013; Torugsa e Arundel, 2015). Portanto, compreender o seu comportamento dentro de cada estágio do processo de inovação nos permitiria avaliar como estes fenômenos interagem dentro de um ambiente organizacional complexo (Hadjimanolis, 2003; Cinar et al., 2019) uma vez que de acordo com Hartley et al. (2013) os processos de inovação do âmbito público são interativos, não linear e multifacetados.

Neste contexto, a dinâmica que concerne o processo da inovação em serviços no setor público fez-se necessário a construção de frameworks que concatenam o conhecimento sobre elementos antecedentes à inovação, como Agolla e Lill (2013); Betarzi e Salerno, (2015), Bugge e Bloch (2016), Isidro-Filho, (2017), Moussa et al. (2018a), Nahlinder e Eriksson (2019), Sorensen e Torfing (2015), Tidd et al., (2005), De Vries et al., (2015) como também as revisões abrangentes na literatura como os trabalhos de Almeida de Oliveira e Costa Sousa, (2022) e Cinar et al., (2019).

Nesta presente pesquisa, para sintetizar os fatores considerados antecedentes que influenciam a inovação exerça o percurso necessário para que se efetive (Dos Santos et al., 2019) bem como à identificação das possíveis barreiras no processo (Cinar et al., 2019) através de uma compreensão abrangente dos antecedentes da inovação no setor público, este trabalho baseou-se nos antecedentes da inovação no setor público considerados no estudo de De Vries et., al (2015)

Os autores, a partir da análise abrangente dos estudos que envolvem os antecedentes do setor público, classificaram os antecedentes em quatro categorias: “antecedentes ambientais”, “antecedentes organizacionais”, “características da inovação” e “antecedentes individuais”, bem como as suas categorias de análise pertencente à cada antecedente proposto. O Quadro 2 apresenta detalhadamente as categorias, bem como suas definições e antecedentes.

Quadro 2 - Antecedentes à Inovação do Setor Público e suas categorias

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	ANTECEDENTES
Antecedentes Ambientais	Antecedentes relacionados ao contexto externo (por exemplo, mandatos políticos)	1. Pressões ambientais (mídias, demandas políticas e públicas)
		2. Relações interorganizacionais e participação em networks;
		3. Aspectos regulatórios;
		4. Agências/Organizações/Estados compatíveis adotando a mesma inovação.
		5. Competição com outras organizações;
		6. Outros.
Antecedentes Organizacionais	Antecedentes que refletem os recursos estruturais e culturais da organização pública (por exemplo, recursos de folga organizacional)	1. Recursos disponíveis (tempo, dinheiro e sistemas e tecnologia da informação);
		2. Estilo de liderança;
		3. Grau de aversão ao risco;
		4. Incentivos e recompensas;
		5. Conflitos;
		6. Estrutura Organizacional;
		7. Outros.
Nível de Inovação	Antecedentes relacionados às características ou atributos-chave da inovação (por exemplo, complexidade da inovação)	1. Facilidade do uso;
		2. Vantagem relativa;
		3. Compatibilidade;
		4. Testabilidade;
		5. Outros (ex.: custo, confiança, mutabilidade).
Nível do Indivíduo	Antecedentes relacionados às características dos indivíduos que inovam (por exemplo, empoderamento)	1. Autonomia (capacitação);
		2. Posição organizacional (cargo, mobilidade);
		3. Conhecimentos e habilidades do cargo (profissionalismo);
		4. Criatividade (assumir risco, resolver problemas)
		5. Aspectos demográficos (idade e gênero);
		6. Comprometimento/satisfação com o trabalho;
		7. Compartilhamento de perspectiva e normas;
		8. Aceitação da inovação;
		9. Outros.

Fonte: Baseado em De Vries et al., (2015).

Com o objetivo de melhor subsidiar o estudo dos antecedentes à inovação dentro do âmbito público, de acordo com o estudo de De Vries et al., (2015), os antecedentes listados que interferem no processo de inovação serão mais detalhadas a seguir.

Categoria **Antecedentes Ambientais**: A literatura identifica entre muitos fatores inclusos nesta categoria estão relacionados ao poder de absorção de uma organização pública, por exemplo, o efeito da dinâmica do ambiente local em que opera, tarefas públicas e seu investimento em processos de conhecimento (Lewis et al., 2017). Neste sentido, De Vries et al., (2015) infere ao categorizar os antecedentes ambientais e explica que a visão geral de estudos mostram que organizações públicas têm um melhor ajuste institucional com mudanças no ambiente do que outros, usando ferramentas como estratégia, visão e adoção de um novo paradigma corporativo para alcançar uma mudança (Jas e Skelcher, 2005; Harvey et al., 2010).

Dentre essas estratégias, inclui-se se que a noção de isomorfismo ou 'aparência' à medida que as organizações no mesmo campo se tornam mais semelhantes, como trazem os trabalhos de Brandão e Bruno-Faria (2013), Borins (2011), Dos Santos et al., (2019), Powell DiMaggio e (2012). Adicionalmente, esta conformidade é alcançada através da adoção de regras e regulamentos específicos através dos quais, de forma obrigatória (isomorfismo coercitivo), ou mudanças que foram implementadas através da adoção de valores e normas específicas que são impulsionadas por pares relevantes e organizações profissionais (isomorfismo normativo), bem como ou através da cópia e imitação (isomorfismo mimético) (De Vries et al., 2015). O grau de aversão ao risco traz consigo o entendimento da complexidade do sistema pública e sua fragilidade a falhas, trazido por Borins (2011) que este fato remete a um sistema vicioso onde se dificulta a inovação.

Esta premissa é crongruente com outros trabalhos como Agolla e Lill (2013) e Nahlinder e Eriksson (2019) ao explicarem que o ambiente político impacta diretamente nas organizações, uma vez que estas são impulsionadas a inovar para atender as políticas públicas direcionadas a atender as necessidades e expectativas dos cidadãos, como serviços de previdência, saúde, educação, redução de custos e prestação de contas. ovação no setor público. Koch e Hauknes (2005) também definiu a diretriz política como uma das categorias que indicam que mudanças estratégicas no serviço público requerem decisões fortes da gestão à base, sendo alicerçadas em ideologias ou em resposta a eventos críticos e pressões. Pertinente aos antecedentes da inovação, Borins (2005) apresenta como o ambiente político pode ser uma fonte de obtenção de apoio à inovação por intermédio de um mandato eleitoral atuante, novas políticas, programas, respostas regulatórias e pressões políticas.

O autor Holloway et al., (2021) complementa ao explicar que a mudança de rotinas para projetar e implementar novas direcionalidades específicas para uma organização ou área de política, incorporar e integrar novas soluções em rotinas de longo prazo, seja na política ou na gestão, torna o financimanelo público capaz de fornecer recursos e suporte para novas

iniciativas. Koch e Hauknes (2005) complementam também que ambiente político pode ser um indutor da inovação, pois a mudança estratégica no setor público exige muitas vezes uma ação top-down, acoplada com o reconhecimento político que a mudança é necessária para a alocação de recursos substanciais.

Categoria Antecedentes Organizacionais:

Dentro desta categoria, caracteriza-se como antecedentes organizacionais (Walker, 2007; De Vries et al., 2015) a disponibilidade de recursos organizacionais, como exemplificado pelos autores, os termos de ‘folga’ (por exemplo, tamanho, pessoal, instalações de tecnologia disponível).

Adicionalmente, Walker (2007) argumenta que quanto maior é uma organização, mais 'folgada' ela tem porque tem mais oportunidades de fertilizar idéias, bem como uma gama maior de habilidades relevantes que podem ser executadas. Embora as especificidades que supostamente inibem a inovação no setor público, entre elas a ausência de competição (Cavalcante et al., 2016), a aversão ao risco, a regulamentação rígida, a burocracia (Bloch, 2011, De Vries et al., 2015) a rigidez estrutural e as peculiaridades orçamentárias (Holloway et al., 2021), as iniciativas de inovação no setor vêm se ampliando (Bloch, 2011; Cavalcante, et al., 2016; Dos Santos et al., 2019).

Além do tamanho, outros antecedentes são frequentemente discutidos na literatura são riqueza e capacidade organizacional, trazidos também do estudo de Bhatti et al. (2021) e a presença das qualidades presentes nos funcionários da organização, bem como Alves et al., (2019) com e a implementação de novas tecnologias no setor público municipal, Hadjimanolis (2003) relacionadas à estratégia (por exemplo, falta de conhecimento sobre estratégias e objetivos, aversão ao risco inerente, falta de recursos e capacidades difíceis de serem imitadas pelos concorrentes) e Ferreira et al., (2015) como referindo-se à importância atribuída pelos gestores do nível estratégico da inovação.

O esforço do governo em aumentar a sua legitimidade e obter a confiança da sociedade por meio da inovação em processos, serviços e aperfeiçoamento de gastos (Cavalcante et al., 2017) são considerados indutores para a sua atuação contra as falhas de governo, enfatizando a possibilidade da utilização do processo de inovação em benefício do valor público. Neste sentido, Lacerda e Soares (2015) explica que, adicionalmente, que os gestores dentro do âmbito público convivem com barreiras como limitação na dotação orçamentária; dificuldade na contratação de mão de obra; elevada rotatividade de capital humano; baixa qualificação dos empregados e, ou, servidores; além de problemas relativos à sustentabilidade e continuidade da própria estrutura.

Características da inovação trazidas por De Vries et al., (2015) como compatibilidade, complexibilidade, observabilidade, testabilidade, vantagem relativa, também evidenciado por outros autores (Frambach e Schillewaert, 2002; Rogers, 1995; Wisdom et al., 2019), bem como a relevância (Wisdom et al., 2019) e a incerteza (Frambach e Schillewaert, 2002; Wisdom et al., 2019), segundo Kattel e Takala (2021) atribuem maior relevância e fortalecimento da Entidade pública quanto ao seu papel no contexto da inovação. Neste sentido, segundo o autor, tem-se afirmado que um dos fatores com maior impacto teria sido a mudança proposta pela própria entidade aos modelos organizacionais consolidados por períodos extensos que disciplinem as responsabilidades e atribuições de liderança, governança e gestão, podem levar a alta gestão a executarem atividades de melhor nível tático e até mesmo operacional.

Neste contexto, Wu et al., (2018) fornecem uma definição síntese de capacidade política “como o conjunto de habilidades e recursos – ou competências e capacidades – necessários para executar funções políticas”. Embora essas estruturas analíticas sejam ferramentas e conceitos úteis, (Kattel e Katala, 2021) afirma que elas raramente se concentram em mudanças dinâmicas dentro de habilidades e recursos, competências e capacidades diante da enraizada burocracia do setor público. Percebe-se, portanto, que os impactos diretos nas estruturas organizacionais inerentes à este antecedente à inovação também são afetados pelos valores dos líderes organizacionais, incluindo valores de reinvenção, como relembra o trabalho de Isidro-Filho (2017) e Dos Santos et al., (2019).

Categoria Nível de Inovação:

Esta categoria explica os atributos intrínsecos à inovação no setor público relacionados as dimensões anteriores (ambiental e organizacional), entrelaçados a real capacidade do setor em inovar. Assim sendo, essa perspectiva sobre a inovação do setor público é proeminente na literatura através entrada de uma variedade de fontes como uma ferramenta importante para melhorar a política e desenho de serviço, como defendem, Lewis et al., (2017) e Dos Santos et al., (2019). Nesse sentido, a literatura identifica inúmeros elementos que sustentam o nível de inovação, como, por exemplo o trabalho de Osborne et al., (2016) que discutiu o desenvolvimento e a eficiência dos sistemas de prestação de serviços públicos requerem informações de funcionários do serviço público, usuários do serviço, bem como as partes interessadas da comunidade local em geral. O estudo de De Vries et al., (2015) explicou que a capacidade de aprender e entender as necessidades e prioridades dos ambientes locais, e a tradução disso em inovações reais, são importantes para inovação do setor público. A pesquisa de Bekkers et al., (2011) destacou que essa contribuição das partes envolvidas no processo e inovação também serve como um instrumento para obter legitimidade dentro do setor.

Paralelamente, o estudo de Zidonis et al., (2020) traz exemplos de idéias de gerenciamento moderno mais populares que receberam prática existente e atenção de pesquisa nos setores, gerenciamento por objetivos e de idéias como práticas de inovação no setor público na Europa para explicar por que elas são frequentemente rejeitadas e falham no estágio pós-implementação. Neste estudo, constatou-se a importância de empreendedores individuais criativos que são capazes de romper uma cultura administrativa avessa ao risco. Essa descoberta também se alinha com a noção de funcionários capacitados, considerados antecedentes indutores ao processo inovador, mencionado como uma importante fonte de inovação bem-sucedida.

Categoria Nível do Indivíduo:

Nesta categoria trazida De Vries et. al (2015) a partir do estudo de Borins (2000) destaca-se a importância de empreendedores individuais criativos que são capazes de romper uma cultura administrativa pertinente ao setor público. Os autores Koch e Hauknes (2005) também explicam que indutores e barreiras podem servir como exemplos de condições estruturais que influenciam capacidades inovadoras das instituições e dos indivíduos. O estudo de Koch e Hauknes (2005) também evidencia como o ambiente político pode ser um indutor da inovação, pois a mudança estratégica no setor público exige muitas vezes uma ação top-down, acoplada com o reconhecimento político que a mudança é necessária para a alocação de recursos substanciais.

Este ponto é destacado ns trabalhos de Ussivane e Ellwood (2019) através de metodologia de pesquisa-ação participativa para explicar e melhorar a coordenação das atividades autônomas de inovação dentro de um projeto organizacionalmente complexo, bem como a pesquisa dos autores Fred e Mukhtar-Landgren (2019) ao contribuírem na construção de debates sobre inovação no setor público ao analisarem empiricamente e conceitualmente a resistência organizacional por parte da equipe atuante dentro do sistema público.

Além disso, estudo de Munro (2015), entrevistou funcionários públicos (políticos, gerentes e funcionários) sobre a aceleração da inovação em conselhos locais no Reino Unido, e encontraram intecorrências e restrições que impedem a inovação no setor público, como o horizonte de curto prazo dos políticos e desafios de chegar a um acordo em complexas organizações políticas, considerando-os barreiras à aplicação da inovação, como o trabalho de Oliveira et al., (2015) ao realizar um levantamento das discussões sobre inovação no setor público brasileiro após a LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal).

Essas restrições também foram encontradas em um estudo de Van Buuren e Loorbach (2009) no contexto holandês e Dos Santos et al., (2019) no contexto brasileiro.

3.3 Antecedentes da Inovação no Setor Público – Contexto Brasileiro

No contexto brasileiro, existem limitadas pesquisas que investigaram os antecedentes indutores e barreiras da inovação no setor público que alicerça o objetivo desta pesquisa. Neste sentido, a literatura demonstra em pesquisas recentes fortes ligações de influência dos antecedentes relacionados aos fatores políticos, estrutura burocrática e a liderança, que podem atuar como facilitador ou barreira a depender do contexto (Dos Santos et al., 2019; Costa et al., 2021; Neto et al., 2019; Sano, 2020; Teixeira e Rêgo, 2017).

É importante trazer que na literatura a nomenclatura dos antecedentes podem ser identificadas como determinantes ou impulsionadores da inovação (Baregheh et al., 2009). Os termos podem ser compreendidos como sinônimos, uma vez que abordam variáveis organizacionais que podem facilitar, restringir ou inibir os esforços de inovação (Gonçalves et al., 2021; Isidro-Filho et al., 2011).

Neste sentido, Arruda e Balassiano (2000) identificaram que existe correlação entre o perfil dos gestores municipais e a inovação nos municípios. Também identificou-se uma correlação fraca entre o porte do município e a inovação nas Secretarias de Saúde de alguns municípios Brasileiros. Spinosa et al., (2015) propuseram em suas pesquisas como superar as barreiras de inovação, através de competências e habilidades de gestão da inovação, corroborado por Castro et al. (2017) ao afirmarem que o desenvolvimento das competências é um importante facilitador do processo de adoção da inovação no setor público.

O trabalho de Menelau et al., (2016) identificou que a inovação é facilitada pela atuação da liderança, gatilhos políticos, gatilhos orçamentários, disponibilização de verbas, demandas dos cidadãos e reconhecimento das necessidades do ambiente. No entanto, a pesquisa também constatou que os seguintes antecedentes atuam como barreiras: dimensionamento da ação, atendimento aos prazos, gestão estratégica inadequada, políticas e padrões extremamente técnicos, relação inadequada, com os usuários do órgão, falta de estrutura e inércia cultural. O estudo de Lopes et al. (2018) constatou que as práticas de gestão através de modelo de competências presentes no setor contribuem para o desempenho inovativo das organizações.

Destarte, a pesquisa de Isidro-Filho (2017) propôs um modelo de gestão pública inovadora para o Brasil contemplando quatro dimensões antecedentes que devem ser observadas para efetiva implantação da inovação no setor público – ambiente, capacidade, atividades e resultados da inovação.

A pesquisa de (Panis et al., 2022) explicou que, para desenvolver as competências, faz-se necessário primeiro definir quais são as necessárias, o que permitirá sua adoção com o objetivo de proporcionar melhorias tanto na prática de gestão, bem como agregar valor público

quanto setor e gerando resultados para indivíduos e a sociedade.

A nível Paraíba, o estudo de Dos Santos et al., (2020) ao analisar o papel estratégico na elaboração das políticas que envolvem inovação nas Instituições de Ensino Superior no estado da Paraíba, bem como no Rio Grande do Norte, através de entrevistas com gestores e análise documental, constataram que existia um apoio interno nas Entidades para a elaboração destas políticas. A nível municipal, o trabalho de Gomes e Machado (2018) analisou os fatores que influenciaram o processo de inovação dos serviços prestados pela Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande através de um estudo de caso. Neste sentido, o estudo evidenciou em seus resultados que, entre os condicionantes para as inovações, o apoio dos gestores e dirigentes e a troca de conhecimentos e experiências são destaques como condicionantes para a inovação na Secretaria. No que se refere às barreiras à inovação, destacam-se os entraves causados pela insuficiência de recursos.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentado o desenho metodológico utilizado para a condução deste estudo. O Quadro 3 (Estrutura da Pesquisa) representa em uma matriz de amarração adaptada de Telles (2001), informações como: problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, tipologia de pesquisa, procedimentos de coleta adotados e procedimentos de análise. Para o autor, a matriz de amarração corresponde a uma estrutura matricial com as decisões e definições de pesquisa, oferecendo um alicerce esquemático que sintetiza a configuração da pesquisa.

Quadro 3. Estrutura da Pesquisa

Questão-problema: Como se deu o processo de inovação realizado do curso de Letramento Digital oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB na percepção de seus formuladores e gestores?				
Objetivo Geral	Objetivos específicos	Tipologia de pesquisa	Procedimentos de coleta	Procedimentos de análise de dados

<p>Analisar os principais antecedentes à inovação ocorridas na implantação do curso de Letramento Digital, elaborado e oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB na percepção de seus formuladores e gestores.</p>	<p>a) Evidenciar as principais reflexões acerca de práticas de inovação no Setor Público a partir da revisão da literatura.</p> <p>b) Identificar aspectos considerados antecedentes (indutores e barreiras) à inovação no que concerne as características intrínsecas do Setor Público</p> <p>c) Compreender a percepção dos gestores atuantes na SECTI quanto à execução da inovação relacionado a curso de Letramento Digital oferecido para a comunidade de Campina Grande – PB.</p>	<p>Método indutivo, abordagem qualitativa, exploratória, descritiva analítica, pesquisa de campo, estudo de caso.</p>	<p>Pesquisa documental e entrevistas.</p>	<p>Análise de conteúdo (BARDIN, 2010)</p>
---	--	---	---	---

Fonte: Adaptado de Telles (2001).

Nas próximas subseções são explicitados primeiramente, os métodos de abordagem e procedimento. Logo após, explica-se a tipologia e o lócus da pesquisa. Em seguida, são evidenciados os procedimentos de coleta de dados e o tratamento dos dados e por fim, categorias e subcategorias de análise.

4.1 Métodos de abordagem e procedimento

Neste estudo emprega-se o método indutivo. Deste modo, coletam-se dados com o objetivo de construir conceitos, hipóteses ou teorias, ao invés de testar hipóteses dedutivamente como ocorre na pesquisa positivista (Rodrigues, 2007).

Neste sentido, segundo Belei et al., (2008) os pesquisadores constroem a interpretação dos dados relacionados à teoria de observações e entendimentos intuitivos obtidos à ação de estar imerso ao campo a ser estudado. Portanto, trabalha-se do particular para o geral, combinando informações de entrevistas, observações e documentos que são ordenados em temas maiores. Geralmente, as descobertas que são derivadas indutivamente dos dados nos estudos qualitativos que se apresentam na forma de temas, categorias, tipologias, conceitos,

hipóteses experimentais e até mesmo teoria sobre algo prático (Flick, 2013; Zanella, 2006; Merriam e Tisdell, 2009).

Como método de procedimento, foi realizado um estudo de caso, o qual de acordo com Creswell et al., (2006), envolve uma questão explorada por meio de um ou mais casos dentro de um sistema limitado, ou seja, dentro de determinado cenário, de um contexto, através da coleta de dados detalhada e aprofundada envolvendo várias fontes de informações como observações, entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios, e relata uma descrição de caso e temas baseados em casos (Gil, 2010).

Portanto, busca-se, baseado em (Martins, 2008) criativamente, apreender a totalidade de uma situação, através da identificação e análise da multiplicidade de dimensões que envolvem o caso e descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma análise que possa explicá-lo. No caso desta pesquisa, trata-se de um estudo de caso na Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação de Campina Grande – PB (SECTI- CG) no oferecimento do curso de Letramento Digital à comunidade, curso pertencente ao projeto “Lan House Social”.

4.2 Tipologia da pesquisa

De acordo com Gil e Vergara (2015), esta pesquisa classifica-se quanto como exploratória e descritiva. Portanto, na primeira fase da pesquisa constitui-se por uma fase exploratória, buscando-se levantar informações acerca de determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação deste objeto (Severino, 2017). Logo em seguida, inicia-se à fase descritiva e analítica pela qual será realizado um estudo de caso na Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação na cidade de Campina Grande – PB no oferecimento do curso de Letramento Digital à comunidade, curso pertencente ao projeto “Lan House Social”.

4.3 Lócus da pesquisa

Na pesquisa de campo, o objeto de pesquisa é abordado em seu próprio ambiente. Neste sentido, a coleta de dados é realizada nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo desta forma, observados diretamente, sem intervenção e manuseio do pesquisador (Severino, 2017). Dessa forma, o lócus da pesquisa é a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, em especial as ações inovadoras desenvolvidas para a construção do curso do Letramento Digital pela SECTI-CG oferecido pelo projeto Lan House Social.

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de dados primários e secundários. A pesquisa de dados primários foi realizada com entrevistas aplicados aos sujeitos com informações de

forma bibliográfica e em documentos sendo estes o Relatório Anual de Atividades de 2021, Relatório Anual de Atividades de 2022 e Relatório Anual de Atividades de 2023. Segundo Severino (2013), estes conteúdos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima pela qual o pesquisador irá desenvolver investigação e análise.

O Quadro 4 representa os elementos que compõem a coleta de dados primários e secundários. Inicialmente, foram coletados dados secundários respaldados pela pesquisa documental.

Quadro 4 - Caracterização da coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FONTE DE DADOS
Evidenciar as principais reflexões acerca de práticas de inovação no Setor Público a partir da revisão da literatura.	Bases Web of Science, Scopus, Google acadêmico, revistas e bancos de teses e dissertações.
Identificar aspectos considerados antecedentes (indutores e barreiras) à inovação no que concerne as características intrínsecas do Setor Público	Bases Web of Science, Scopus, Google acadêmico, revistas e bancos de teses e dissertações.
Compreender a percepção dos formuladores e gestores quanto aos indutores e barreiras identificadas na implantação do curso de Letramento Digital.	Relatório de Atividades dos anos de 2021, 2022 e 2023 Entrevistas com formuladores e gestores da SECTI.

Fonte: Elaboração própria (2024) baseado em Alencar (2018)

Quanto ao primeiro e segundo objetivo específico deste estudo, conforme indica o Quadro 4, a pesquisa bibliográfica foi utilizada com o intuito de basear-se, a partir do material disponível decorrente de pesquisas anteriores em trabalhos como livros, artigos, teses, utilizando dados ou categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores, trabalhando a

partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos arquivos (Severino, 2013). Neste sentido, foi realizada pesquisa nas bases Web of Science, Spell, Google Acadêmico, em revistas, e nos bancos de teses e dissertações.

Em relação à pesquisa realizada nas revistas, utilizou-se os dados presente na plataforma sucupira para localização de revistas qualis A1 a B3 voltadas a administração e inovação dentro do âmbito público entre período de 2010 a 2023. Na coleta de dados documentais desta pesquisa, foram verificados relatórios disponíveis, notícias e sites eletrônicos para compreender o andamento dos projetos oferecidos na SECTI-CG através de dados de acesso público.

Em relação às teses, o levantamento foi realizado nas produções publicadas para acesso até o mês de dezembro de 2023. A decisão de primeiramente optar pela fase documental baseou-se em dois aspectos, de acordo com (Flick, 2013): o pesquisador pode utilizar dados solicitados para o estudo ou pode utilizar documentos já existentes, que foram produzidos para outros fins. No caso desta pesquisa, os relatos das experiências não foram produzidos especificamente para os fins deste trabalho. Assim, Gil e Vergara (2015) estabelece dois principais passos para o trabalho com documentos: a identificação das fontes e obtenção do material e a leitura do material.

Nesta etapa, os seguintes passos foram seguidos: identificação de informações e dados constantes dos materiais, estabelecer relações entre as informações e dados com o problema de pesquisa proposto e analisar as consistências das informações e dados. Dessa forma, Power et al., (2003) sugerem quatro critérios para avaliar a qualidade dos documentos a serem utilizados em uma pesquisa: Autenticidade (relacionada à origem do documento); credibilidade (referente à acurácia da documentação, à confiabilidade do autor e à existência de erros e distorções); Representatividade (se é um documento típico, ou seja, se contém as informações que um documento desse tipo geralmente traz) e Significado (ligado à clareza e compreensão pretendida pelo autor, à compreensão dos diferentes leitores e do significado social daquele documento).

Para o último objetivo específico, os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com o intuito de compreender a percepção de gestores atuantes na SECTI – Campina Grande, com o objetivo de captar como se deu o processo de inovação dentro da Instituição, no que concerne aos antecedentes, caracterizados como indutores e barreiras à inovação na percepção dos que estão à frente no processo de formulação dentro do curso de Letramento Digital estabelecido dentro do programa “Lan House Social” **desde 2021**, de acordo com o Relatório de Atividades dos anos de 2021, 2022 e 2023.

Para Stake (2011), as entrevistas são utilizadas para vários propósitos. Em pesquisa

qualitativa os principais são: obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada; coletar soma numérica de informações de muitas pessoas; descobrir sobre algo que os pesquisadores não conseguiram observar.

Dessa forma, os entrevistados foram selecionados devido ao cargo que ocupam, utilizando um critério intencional. Este método é frequentemente usado em pesquisas qualitativas para garantir que as pessoas com conhecimento ou experiência específica sobre o tema em estudo sejam incluídas, permitindo assim uma coleta de dados rica e com aderência ao objeto de estudo (Bardin, 2010).

Para a condução das entrevistas, foi elaborado um roteiro com 16 perguntas, explicitadas no Apêndice A, baseadas e elaboradas com o intuito de identificar como surgiu a inovação, a participação do entrevistado no processo e quais os principais indutores e barreiras identificadas através das variáveis trazidas na literatura adotada para a condução do roteiro das entrevistas.

Neste sentido, o roteiro das entrevistas foi desenvolvido baseado na literatura que identifica os antecedentes da inovação através dos indutores e as barreiras dentro do setor público explicitados nos trabalhos de De Vries et al., (2015), sendo cada pergunta, uma variável a ser analisada de acordo com o modelo. O instrumento foi validado por meio de entrevista piloto com o Diretor Geral da Secretaria, responsável pelo planejamento e execução dos projetos de capacitação oferecidos à população e ligado diretamente ao desenvolvimento do curso de Letramento Digital.

Assim, a entrevista piloto serviu como pré-teste de qualidade que permite que o pesquisador se certifique de que as perguntas do roteiro estão de acordo com a realidade social. Os demais da pesquisa, direcionou-se aos gestores atuantes na Secretaria, sendo estes com cargos de (Secretária de Ciência e Tecnologia, Diretor Geral, Gestor de Projetos e Coordenador de Cursos) entendendo que estes possuem atribuições estratégicas e multiplicadoras de novos conhecimentos e abordagens, em razão de sua posição de comando e que “são eles também que podem criar ambientes favoráveis à inovação na administração pública” (Kerr do Amaral e Licio, 2008, De Vries et al., 2015).

Deste modo, a variação do nível hierárquico dentro do organograma funcional da SECTI- CG está de acordo com Brandão e Bruno-Faria (2013), que recomendam em sua pesquisa a combinação a visão dos dirigentes e outros gestores participantes para compreender o processo de inovação no setor público dentro do órgão institucional de diversas frentes de atuação.

As entrevistas (04) individuais foram agendadas previamente e realizadas de forma presencial na sede da Secretaria da Ciência, Inovação e Tecnologia, localizada no Museu Vivo

da Ciência, na cidade de Campina Grande – Paraíba, no período de 17 de novembro de 2023 à 08 de Abril de 2024. O Quadro 5 a seguir explicita sucintamente o dia que foi realizadas as entrevistas com cada um dos participantes.

Quadro 5 - Cronograma de entrevistas

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS	DATA DE REALIZAÇÃO
DIRETOR GERAL	17/11/2023
COORDENADOR DE CURSOS	29/11/2023
GESTOR DE PROJETOS	13/04/2024
SECRETÁRIA MUNICIPAL	08/04/2024

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Primeiramente, foi apresentado a cada um dos entrevistados o objeto de estudo e os objetivos específicos da pesquisa. Em seguida, o entrevistado foi informado sobre a possibilidade do envio de um arquivo com as principais considerações da pesquisa, caso este tivesse interesse. Antes do início da sessão de perguntas, foi requerida uma autorização prévia para a gravação em áudio, bem como a transcrição das entrevistas. Adicionalmente, foram realizadas anotações dos pontos considerados relevantes com o auxílio de um bloco de notas.

Esclarecimentos adicionais foram solicitados durante a condução da conversa a fim de subsidiar as informações requeridas através da entrevista. De maneira a materializar a discussão teórica desenvolvida anteriormente sobre e seguindo com o processo da coleta de dados através das entrevistas, procedeu-se, metodologicamente a transcrição do material coletado e os dados obtidos foram submetidos à análise de do corpus textual utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010).

4.5 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados através de uma abordagem qualitativa. Desta forma, a pesquisa qualitativa utiliza o texto como material empírico, parte da noção da construção social das realidades em estudo, estuda as perspectivas dos participantes, suas práticas e seu conhecimento cotidiano com relação a questões do estudo (Flick, 2013). Neste sentido, Merriam e Tisdell (2009) apresenta quatro características para entender a natureza da pesquisa qualitativa: o foco é no processo, compreensão e significado; o pesquisador é instrumento primário de coleta e análise de dados; o processo é indutivo e o produto é ricamente descritivo.

Deste modo, os dados foram tratados através de análise de conteúdo, baseado na literatura de Bardin (2010) a qual consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sendo um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo.

De acordo Bardin (2010), não existe algo pronto, mas algumas regras de base. Leva em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a forma e distribuição desses conteúdos e formas, buscando conhecer o que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. Para materializar a discussão teórica desenvolvida anteriormente detalha-se como se procedeu, metodologicamente, o tratamento desenvolvido acerca do corpus de texto escolhido. As fases da análise de conteúdo proposta na análise de conteúdo passam pelas etapas de pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016).

Algumas das categorias de análise de conteúdo mais comumente usadas incluem a Análise Temática, pela qual identifica padrões e temas recorrentes nos dados. Esta categoria é amplamente utilizada para organizar e interpretar grandes volumes de dados qualitativos, como entrevistas. Também é usada a Análise de Frequência, focando-se na contagem de palavras ou temas específicos que aparecem com frequência nas respostas dos entrevistados. Tem-se também a Análise de Categorização: Classifica os dados em categorias predefinidas baseadas em um marco teórico ou emergentes a partir dos dados; Análise de Discurso: Examina a maneira como a linguagem é usada para construir significados e realidades sociais nas entrevistas, análise narrativa, análise que foca em como as histórias e experiências dos entrevistados são contadas, incluindo estrutura, conteúdo e contexto das narrativas. Por fim, tem-se a Análise Lexical, onde utiliza software para analisar a linguagem usada nas entrevistas, identificando padrões de palavras e expressões (Bardin, 2010).

Neste trabalho, inicialmente realizou-se a pré-análise, consistente da leitura flutuante dos documentos que consistem nos Relatórios Anuais de Atividades dos anos de 2021, 2022 e 2023 para acesso público. Fez-se, portanto a exploração do material, a fim de identificar as informações de interesse do presente estudo de acordo com o objetivo da pesquisa. Para a análise dos dados coletados através das entrevistas, optou pela Análise de Narrativa da literatura de Bardin (2010). Neste contexto, Clandinine Connelly (1995, p. 12) entendem que “a narrativa é tanto o fenômeno sob investigação quanto o método de pesquisa”.

Com esse direcionamento, os procedimentos metodológicos para a abordagem do tema de pesquisa envolvem a narrativa como fenômeno, ou seja, como os sujeitos da pesquisa o experimentam, no caso desta pesquisa, os gestores atuantes e formuladores do curso de Letramento Digital, que estão no processo de colaboração entre si para entendimento do fenômeno; e a narrativa como método, procedente de um processo que determina o percurso para consecução dos objetivos.

Após a coleta dos dados das entrevistas, procedeu-se em analisar o que fora coletado. Neste sentido, Bardin (2011) apresenta os critérios de categorização, ou seja, escolha de categorias (classificação e agregação). Portanto, as categorias para análise, em geral, é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos. Deste modo, dentro da busca ao identificar as conexões inerentes aos termos de caracterização das inovações e da percepção dos gestores atuantes dos antecedentes (indutores e barreiras) da inovação dentro do curso de Letramento Digital no âmbito da SECTI-CG o presente estudo utilizou a análise por categorias e subcategorias presente o modelo de De Vries et al., (2015), pels qual as categorias e subcategorias já estavam definidas.

4.1.1 Categorias de análise

Inicialmente, as categorias iniciais de análise, pautadas no estudo de De Vries et al., (ver Quadro 02) serviram como base para a construção da entrevista e análise dos dados, sendo possível a compreensão teórica dos possíveis antecedentes da inovação no âmbito público, caracterizados por esta literatura base como indutores e barreiras de inovação do setor público e que poderiam ser identificadas dentro da SECTI-CG relacionadas ao curso de Letramento Digital nos seus diferentes aspectos. Contudo, para a pesquisa de campo, algumas subcategorias previamente definidas com o respaldo da literatura foram retiradas e melhor definidas para uma melhor aderência na coleta das entrevistas. O Quadro 5 dispõe das categoriase subcategorias de análise para o tratamento de dados após a coleta das entrevistas.

Quadro 5 - Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
CATEGORIA A: ANTECEDENTES AMBIENTAIS	A1 = Pressões ambientais (mídia, demandas políticas públicas); A2 = Relações intraorganizacionais e participação em networks; agências/Organizações/Estados Compatíveis com a mesma inovação; Subcategoria A3 = Aspectos Regulatórios.
CATEGORIA B: ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS	B1 = Recursos Disponíveis; B2 = Estilo de Liderança; B3 = Grau de Aversão ao Risco; B4 = Incentivos e Recompensas; B5 = Conflitos; B6 = Estrutura Organizacional.
CATEGORIA C: NÍVEL DE INOVAÇÃO	C1 = Facilidade do uso; C2 = Aplicabilidade.
CATEGORIA D: NÍVEL DE INDIVÍDUO	D1 = Autonomia (capacitação).

Fonte: Adaptado de De Vries et al., (2015).

Sendo assim, o modelo adaptado autores De Vries et al., (2015) permitiu a investigação de como se ocorreu o processo de inovação realizado do curso de Letramento Digital oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB na percepção de seus formuladores e gestores. Portanto, com as entrevistas diretamente com os gestores, tais subcategorias foram melhor definidas e readaptadas uma melhor fluidez da coleta dos dados de acordo com o objetivo da pesquisa.

Na sequência serão apresentados os resultados e sua discussão assim como as principais impressões evidenciadas com essa pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 A Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, da Cidade de Campina Grande – PB: objetivos e estrutura

A Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, da Cidade de Campina Grande – PB (SECTI-CG) vem buscando incentivar empresas privadas e outras entidades, a implementar no município espaços inteligentes para transformar a experiência dos usuários com o objetivo de demonstrar como a conectividade em 5G pode trazer agilidade e benefícios ao cotidiano, bem como aproximar a comunidade aos processos inerentes à sociedade: a tecnologia em prol na resolução de problemas e crescimento profissional.

Através dos Relatórios Anuais de Gestão dos anos de 2021, 2022 e 2023, obtidos através de acesso público e constituindo-se como documentos relevantes no cumprimento da obrigação de prestar contas dos resultados pela atual gestão, a SECTI-CG, visa promover, em conjunto com as demais secretarias, a Transformação Digital da Prefeitura Municipal de Campina Grande para a implementação de uma cidade inteligente, humana e conectada à sociedade.

Essa premissa oriunda da SECTI-CG advém de uma das atuais exigências que têm sido feitas à Administração Pública que seria o atendimento das demandas da população com eficiência, eficácia e efetividade, com a utilização racional e sustentável dos recursos públicos (Brandão e Bruno-Faria 2013; Dos Santos et al., 2019). Para que isto aconteça, é importante que os servidores públicos, através de uma gestão colaborativa compreendam esses princípios e os incorporem e comprovem as atividades que desempenham (Brandão, 2019; Vieira, 2016, Sano 2018;; Santos e Sano, 2020).

Contextualizando, a SECTI- CG é designada a atuar em eixos de atuação, alinhados à visão da SECTI de trabalhar de forma transversal com todas as Secretarias, com o intuito de tornar a cidade de Campina Grande uma referência nacional até o ano de 2024 com atributos de uma cidade inteligente e sustentável, bem como um serviço público avaliado com

excelência e desenvolvendo políticas públicas de forma integrada ao ecossistema local de inovação (Relatório de Anual de Atividades, 2021)

Neste sentido, seu foco perante a sociedade de Campina Grande pauta-se nos princípios da promoção do fortalecimento do patrimônio científico e tecnológico do Município, competindo-lhe, através da gestão, executar as funções de planejamento, implementação, coordenação, supervisão e controle da política municipal de desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, bem como promover e apoiar ações e atividades de incentivo à pesquisa científica, à criação de tecnologia adequada à região, à inovação tecnológica e ao ensino técnico, tecnológico e profissionalizante, visando o desenvolvimento local sustentado e com inclusão social (Relatório de Anual de Atividades, 2022)

Neste sentido, a Figura 1 a seguir exemplifica a missão, visão e valores da SECTI-CG.

Figura 1 - Missão, Visão e Valores da SECTI-CG



Fonte: Relatório Anual de Atividades (2022).

A Figura imprime os objetivos da Secretaria para a Sociedade, uma vez que nota-se que a presença à promoção da Transformação Digital na cidade é deficitária, de acordo com os Relatórios. Portanto, a Missão, Visão e Valores foram embasados numa necessidade encontrada na cidade pelos gestores em 2021.

5.1 Análise dos documentos: diagnóstico estrutural da Secretaria Municipal: o desenvolvimento a partir de 2021

5.1.1 A SECTI-CG em 2021 e 2023

De acordo com os dados dispostos dos Relatórios Anuais de atividades do ano de 2021, 2022 e 2023 da SECTI-CG, foi possível criar um panorama de evolução estrutural que ocorreu dentro da Secretaria e explica o alicerce para que fosse possível a aplicação da inovação do curso de Letramento Digital. Por exemplo, no ano de 2021, a sede estava localizada em um prédio próprio da Prefeitura, apesar do grande espaço físico, a maioria deles estava sem utilização, acumulando apenas materiais, como vários produtos químicos vencidos há 20 anos, encontrados durante uma grande limpeza e desocupação dos espaços feita na Secretaria pelos servidores.

Atualmente, o espaço está novamente ativo e funciona como base do projeto de Letramento Digital, entre outros dentro do portfólio oferecido onde são ministradas aulas. Em relação à parte administrativa, a Secretaria encontrava-se sem processos e procedimentos, o que demonstrava uma carência de rotina de trabalhos e atividades. As informações sobre os próprios funcionários da Secretaria precisavam de organização para que houvesse uma maior transparência e monitoramento e aprendizagem. Além disso, durante a análise dos gastos feitos nos meses de janeiro e fevereiro, a percepção que os valores do orçamento destinado a SECTI-CG, eram exclusivamente para pagamento de folha de salário de servidores efetivos e prestadores de serviço. Essa dissonância que contrariava o propósito inicial da SECTI-CG, segundo o Relatório Anual de Atividades de 2021 (2021) a descredibilizava diante dos fornecedores devido à atrasos financeiros. Atualmente, a situação regularizou-se a partir da adesão às atas dos novos processos licitatórios, pagamento dos contratos vigentes dentro dos prazos corretos e a recuperação da credibilidade da SECTI-CG junto aos fornecedores.

A SECTI-CG, portanto, teve 2021 como ano de reestruturação física e administrativa, bem como o desenvolvimento do projeto intitulado através do Programa “Campina Conectada”. Após uma agenda com reuniões em setores vitais do governo central e comunicação ativa com empresas privadas, possibilitou-se os primeiros passos para iniciar o programa. Este programa que tem como objetivo atingir diretamente 100% da população campinense, com pontos de internet nos bairros do município, priorizando os de maior vulnerabilidade socioeconômica.

Durante o ano de 2021, foram desenvolvidas reuniões com órgãos como o SINE (Sistema Nacional de Emprego) o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para prospecção de recursos financeiros e parcerias para desenvolvimento da

plataforma, bem como fechamento de contratos via licitação com empresas privadas. Portanto, o “Campina Conectada

De acordo com o Relatório Anual de 2023 (2023) a SECTI-CG através do Projeto “Campina Conectada” instalou pontos de internet público em duas praças públicas, no centro da cidade, além de pontos em bairros mais periféricos. A instalação dos pontos foi possível a partir de parcerias com a Rede Nacional de Pesquisa (RPN) e com empresas privadas provedoras de tecnologia, barganhadas por meio de processos licitatórios que liberou internet de 300 mega dedicados para cada ponto. Com uma equipe de gestão alinhada à missão visão e valores, a SECTI-CG, portanto, atua em oito bairros de Campina Grande, possuindo um alcance direto a mais de 20000 pessoas através da reestruturação e visibilidade nas redes sociais, site institucional, eventos e encontros para benchmarking através da criação do Impulse Campina, com o objetivo de impulsionar a cidade para ser um ecossistema de inovação local.

5.2 Projeto Lan House Social e o curso de Letramento Digital: Surgimento e Reflexões

O Projeto Lan House Social é uma iniciativa de inclusão digital vinculada Campina Conectada, iniciado em 2022. Com as inovações adquiridas pelo “Campina Conectada”, foi possível desenvolver outros projetos com a disponibilidade de tecnologia adquirida. Através de uma demanda social alcançada à gestão atuante, seu objetivo é oferecer acesso aos recursos tecnológicos, em paralelo com capacitações para promover a inclusão digital. Dessa forma, é através das Lan Houses Sociais, com wifi, espalhadas por Campina Grande, onde são oferecidos Letramento Digital, dentre outros cursos de capacitação.

O curso de Letramento Digital possui a duração média 10 semanas e ao final os alunos recebem certificado. Segundo dados fornecidos no Relatório Anual de atividades de 2023 (2023), mais de dois mil alunos concluíram o curso. O objetivo técnico do curso é fornecer à comunidade noções básicas de informática como digitação, elaboração de apresentações de planilhas em excel, realização de pesquisas e manuseio das redes sociais, dentre outros conteúdos que são abordados com o propósito de contribuir na qualificação daqueles que ainda permanecem no mercado de trabalho. O curso aborda temas como noções básicas de informática; uso do computador, internet e ferramentas digitais; navegação na internet, redes

sociais, segurança online e uso de aplicativos, como por exemplo o Gov.Br.

Ampliando o escopo do curso, foi implementado em 2023 o Letramento Digital para melhor idade, visando conectar as pessoas de forma inclusiva e acessível, além de atender as demandas apresentadas nas audiências públicas. Para tanto, firmou-se uma parceria interssetorial com a SEDUC (Secretaria da Educação) para a sessão do telecentro municipal, local onde vem ocorrendo as aulas para aprimoramento do uso de computadores, celulares e rede sociais aos matriculados. Ao finalizar a primeira turma, obteve a certificação de 98% dos idosos que se matricularam no curso e já iniciou-se outras novas turmas em outras localizadas na cidade.

Com parceria publico-privada, iniciou-se o projeto com 30 novos computadores equipados e mobília completa, com o investimento de R\$ 100.000,00 pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) em parceria com a SECTI-CG para a expansão das Lan Houses Sociais. Houve também a prospecção de aumento na quantidade de turmas devido à grande demanda, além de contratos firmados com empresas fornecedoras de suprimentos em tecnologia e maquinário.

No ano de 2024, Campina Grande ganhou o Prêmio Inova Cidade, concedido pelo Smart City Business Congress (SCB-Br), em São Paulo. Foram inscritos 128 projetos de nove países, todos submetidos a um júri especializado. O Lan House Social Campina foi um dos vencedores na categoria Inclusão Digital e Social. A cerimônia de premiação reconhece as iniciativas mais importantes e inovadoras na gestão pública municipal na América Latina (Fonte: Paraíba Online, 2024).

5.4. Análise dos resultados

A partir da exploração do material disponível através proposta pela metodologia proposta por Bardin (2010) presente nos Relatórios Anuais de Atividades dos anos de 2021, 2023 e 2023, bem como notícias em sites eletrônicos, entende-se que a evolução acerca dos recursos disponíveis e iniciativas inerentes na SECTI-CG entre os anos anteriores, percebe-se que a um

fator importante foi o contexto.

Os autores Tidd et al., (2005) explicam que os contextos nacionais, regionais e setoriais podem influenciar significativamente a velocidade e a direção da inovação e do empreendedorismo em termos de disponibilidade de recursos, perfil dos gestores, oportunidades, infraestrutura e suporte. Neste sentido, dentro de um ambiente complexo que opera com seus diversos segmentos, o sistema público necessita de abordagens mais holísticas e transversais no que diz respeito aos seus antecedentes.

No que se refere a esse estudo, os responsáveis pela gestão mostram que estão cada vez mais de acordo em que não basta concentrar-se apenas em taxas de crescimento econômico e visibilidade; o que importa, igualmente, é a direção ou o tipo de crescimento (Bloch, 2011; 2012; Mazzucato e Kattel, 2020; Maqdliyan e Setiawan, 2023; Kattel e Takala, 2021). Essa percepção assume a forma de inovação bem coordenadas e direcionadas ao seu objetivo (Chen et al., 2019; Cinar et al., 2019).

Neste sentido, esta mudança de olhar (De Vries et al., 2015) nos objetivos da inovação dentro do setor público intensificou-se com as discussões conceituais e políticas globalmente (Phil-Thingvad e Klausen, 2020). Hoje as organizações públicas estão presentes na linha tênue de inovar para uma adequação dentro de uma cadeia de inovação. No entanto, diante de desafios intratáveis, os governos precisam desenvolver soluções de longo prazo, mas alguns aspectos desses desafios exigem uma resposta ágil e dinâmica, com inovações que realmente atinjam e sejam aplicáveis (Kattel e Katala 2021; Mazzucato e Kattel, 2020; Osborne e Brown, 2011)

Dentro do contexto da pesquisa, um desses desafios da transformação digital e dos objetivos de utilização da tecnologia a favor do cidadão brasileiro. O acesso à internet e as suas facilidades torna-se uma barreira e, em alguns casos, excludente. Para tanto, Cunha (2017) pontua que o acesso à internet é condição fundamental ao sucesso da transformação digital do governo em suas diversas esferas, sendo inaceitável a disponibilização de serviços públicos digitais que não possam ser utilizados por todos os cidadãos aos quais se destinam. Neste sentido, a SECTI-CG conseguiu imprimir as demandas dos cidadãos também nos planejamentos de projetos que sejam compatíveis às necessidades, investindo, primeiramente, em infraestrutura básica que serviu de alicerce para outros projetos (por exemplo, o “Campina Conectada” forneceu base para a criação das “Lan Houses Sociais”).

O estudo de Arundel et al., (2019) reitera que fatores como a busca à eficiência e à qualidade na prestação de serviços são consequência do maior acesso à informação e do conhecimento da população sobre seus direitos, bem como dos avanços tecnológicos

amplamente disseminados e experimentados no espaço virtual. Este cenário de evolução da SECTI-CG está de acordo com autores que explicam que organizações públicas contam com uma multiplicidade de objetivos entre eles aumentar qualidade, equidade e eficiência de seus serviços, bem como atuar no processo emancipatório e participativo dos cidadãos nas agendas de projetos da Secretaria (Arundel et al., 2019, De Vries et al., 2015; Bugge et al., 2011; Torfing, 2021). Isso foi possível pela conscientização dos gestores sobre o caráter emancipatório que o acesso e manejo da tecnologia através dos cursos de Letramento Digital traz à comunidade, mostrando, portanto, processos ativos e participativos e parcerias para que haja a promoção de inovações aplicáveis e sustentáveis.

5.5 Percepção dos gestores: Categoria A - Antecedentes Ambientais (Devries et al., 2015)

Foram entrevistados 04 gestores, com tempos de gestão variando entre janeiro de 2021 (gestor com maior tempo de gestão) e julho de 2021 (gestor com menor tempo de gestão). Esses gestores possuem diferentes áreas de formação: Direito, Jogos Digitais e Sistemas da Informação. Eles atuam em diferentes áreas da administração da instituição, permitindo uma diversidade de conhecimentos e visões acerca das demandas da SECTI-CG. Deste modo, o Quadro 8 apresenta as reflexões dos gestores sobre suas respectivas percepções dos principais antecedentes relacionados aos indutores e barreiras à inovação ocorridas na implantação do curso de Letramento Digital, relacionadas à Categoria A - Antecedentes Ambientais e suas respectivas subcategorias.

Quadro 8 - Percepções acerca da Categoria A e suas respectivas Subcategorias

CATEGORIA A - ANTECEDENTES AMBIENTAIS	
SUBCATEGORIA A1 = PRESSÕES AMBIENTAIS (MÍDIA, DEMANDAS POLÍTICAS E PÚBLICAS)	RESPOSTAS
a.1) Para o oferecimento do curso de Letramento Digital, através do Projeto Lan House Social, existiu algum tipo de pressão através da mídia, ou até mesmo dentro da política, para que o curso fosse ofertado para a comunidade?	<p>E1: Não existiu. Muito pelo contrário. A SECTI sempre teve o ímpeto muito de ouvir a população. Desde o orçamento participativo até as pessoas que chegavam na Secretaria. Recebíamos 100% todo mundo. A população que ditou e nós acolhemos a necessidade quando a gente ouviu a demanda. A gente simplesmente parou, ouviu e resolveu ali criar o projeto para solucionar. Não existe não pressão da mídia nem politicamente.</p>
	<p>E2: Existe a pressão interna de quem quer mudar em mudar. Tínhamos projetos, mas precisávamos de suprimentos para submetê-los. A pressão da mídia e política, como fomos pioneiros, digo que foi pelos caminhos abertos do projeto em relação ao gestor da cidade e para o oferecimento de mais. Mas a pressão maior é a social. Para você perceber, a ideia surgiu através de uma demanda popular de pessoas que passavam pela Secretaria de Ciência e Tecnologia e Inovação. Um dos idosos nos abordou e nos pediu para que a gente criasse algo para a melhor idade. Não existia ainda do tipo na cidade, eles estavam em casa, sem tempo para fazer, sem tempo para onde ir. Isso foi durante a pandemia. Eles queriam ter a oportunidade e ter o curso. [...] aí quando ele falou isso, eu pensei em inclusão digital. A primeira camada é o wi-fi, é você disponibilizar o acesso à internet. Essa é a primeira camada [...] Mas a gente precisa pensar de forma mais ampla, porque quando a gente pega, para além só do acesso, mas da qualificação, da qualificação que tem a vertente de ser emancipatório, porque a gente tá falando, quando a gente fala de público em geral e o de melhor idade, a gente tá falando de pessoas que precisam, às vezes, de um sobrinho, de um neto, de um filho, pra fazer operações no celular e no computador, que elas já têm conhecimento, ficam completamente reféns, é como se você fosse e não soubesse ler. Fica completamente vulnerável. Além de entender que a gente tem pessoas na cidade ainda que não sabem ler, a gente tem isso, temos uma parcela ainda de Campina Grande.</p>
	<p>E3: Não, não. Nós temos, nós tivemos muito apoio. Vamos dizer assim, fomos muito viscerais. Nós gostamos de ver aquela transformação. A política pública, ela nos apoia porque é um benefício em geral para a população. Mas nós recebermos essa pressão, não, não existe essa pressão. Até porque o projeto nasceu de uma forma muito natural. Foi pioneiro, nós ganhamos uma premiação internacional da Smart Cities, onde fomos receber o prêmio em Brasília. Mas não, nós sempre temos o respaldo, nós sempre damos satisfações à sociedade [...] Mas a gente tem coluna em rádio. Nós sempre estamos, sempre, no nosso site, no site oficial da prefeitura, no nosso Instagram, que agora, infelizmente, pelo mesmo motivo está desativado. Mas eu mesmo tenho uma coluna de quase meia hora na Rádio falando sobre os cursos e falando sobre Letramento Digital de modo geral. É até uma fórmula de divulgação. De acesso a todas as mídias. Rádio, TV, revistas dedicadas e os portais oficiais da prefeitura. Todos os meios oficiais da prefeitura nós estamos presentes.</p>
	<p>E4: Não, porque fomos pioneiros. Pelo contrário, nós tivemos reconhecimento, várias entrevistas, tivemos reconhecimento da Câmara Municipal também, a moção de aplausos da Câmara Municipal. Assim, o projeto só teve reconhecimento pelo impacto e resultado.</p>

(continua)

Quadro 8 - Percepções acerca da Categoria A e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA A2 - RELAÇÕES INTRAORGANIZACIONAIS E PARTICIPAÇÃO DE NETWORKS; AGÊNCIAS/ORGANIZAÇÕES/ESTADOS COMPATÍVEIS COM A MESMA INOVAÇÃO.	RESPOSTAS
a.2) A ideia de oferecer o curso de Letramento Digital à população foi através de networks em eventos de tecnologia e inovação no Setor Público aplicados em outras cidades?	<p>E1: Esse projeto é único no Brasil. Inclusive, recentemente a gente recebeu um prêmio internacional o prêmio Inova Cidade 2024, pelas Lan-house sociais. É uma inovação que realmente no serviço público não existia até então. Existiam outros cantos que tinham telecentros, mas não tinha oferecimento de cursos de letramento entre outros. Tem muita gente que vê, olha, ficou legal a inovação naquela cidade, mas na minha realidade pode ser que não dê certo. Sendo assim, hoje a gente conversa com outras cidades para ser case em outras cidades.</p>
	<p>E2: Tive bastante experiência pelos eventos que tive a honra de participar, de alguns encontros, também, mas observei que o curso tinha que ser personalizado. De acordo com a realidade da cidade. Isso sim oferece o caráter emancipatório que torna esse projeto único no Brasil. A necessidade social é explanada através da taxa de alfabetização. Porque tem muitas pessoas, a gente ainda tem em torno aí de, acho que são 13%. A Paraíba é 13,5% e Campina Grande são 13% de analfabetos ou analfabetos funcionais. É um número ainda expressivo. E a ideia do Letramento Digital entre outros projetos foi reconhecido em Barcelona. e também com o prêmio INovaCidade. Esses encontros servem eles mapeiam, eles ajudam a implementar políticas públicas inclusive podem ser replicadas em outros países, em outros locais. Então, na mesa tinha eu, tinha México, tinha Peru também, tinha Brasil, Peru, México.</p>
	<p>E3: Nós fomos pioneiros com a inovação. Por exemplo, eu participei, e representei a Secretária, acho que foi em 2023, final de 2022, começo de 2023, sobre o selo Unicef em João Pessoa na UEPB. E aí, eles eram expostos os cases para todas as cidades da Paraíba. E os nossos cases lá, a gente fez a exposição e depois diversas cidades nos procuraram para tentar se foi implementado ou não. Nunca mais falaram conosco. Gostaram da ideia, né? Mas gostaram da ideia e foram me procurar depois dessa exposição, desse case aí. Somos os pioneiros. E um dos motivos pelo qual a premiação vai ser a única, a única cidade no Nordeste, não sei se é, bom, que seja.</p>
	<p>E4: No começo da gestão, tiveram vários benchmarkings. Com várias obras, vários órgãos. Vários sites. Vários órgãos municipais, estaduais e até internacionais. Eu lembro que tivemos uma reunião com uma pessoa, um brasileiro, que parece que eu tenho contato, no país da Estônia. Lá o nível de tecnologia deles é bem avançado. Então, a gente teve uns contatos com o pessoal lá e que eles falaram que a Estônia chegou onde chegou hoje, porque há, se não me engano, há 20 anos atrás, eles começaram o processo de letramento digital.</p>

Quadro 8 - Percepções acerca da Categoria A e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA A2 - RELAÇÕES INTRAORGANIZACIONAIS E PARTICIPAÇÃO DE NETWORKS; AGÊNCIAS/ORGANIZAÇÕES/ESTADOS COMPATÍVEIS COM A MESMA INOVAÇÃO.	RESPOSTAS
a.2) A ideia de oferecer o curso de Letramento Digital à população foi através de networks em eventos de tecnologia e inovação no Setor Público aplicados em outras cidades?	<p>E1: Esse projeto é único no Brasil. Inclusive, recentemente a gente recebeu um prêmio internacional o prêmio Nova Cidade 2024, pelas Lan-house sociais. É uma inovação que realmente no serviço público não existia até então. Existiam outros cantos que tinham telecentros, mas não tinha oferecimento de cursos de letramento entre outros. Tem muita gente que vê, olha, ficou legal a inovação naquela cidade, mas na minha realidade pode ser que não dê certo. Sendo assim, hoje a gente conversa com outras cidades para ser case em outras cidades. Inclusive teve em Curitiba, que a Secretária foi falar sobre que ela foi. Ela foi até Barcelona falar sobre as lan-house sociais.</p>
	<p>E2: Tive bastante experiência pelos eventos que tive a honra de participar, de alguns encontros, também, mas observei que o curso tinha que ser personalizado. De acordo com a realidade da cidade. Isso sim oferece o caráter emancipatório que torna esse projeto único no Brasil. A necessidade social é explanada através da taxa de alfabetização. Porque tem muitas pessoas, a gente ainda tem em torno aí de, acho que são 13%. A Paraíba é 13,5% e Campina Grande são 13% de analfabetos ou analfabetos funcionais. É um número ainda expressivo. E a ideia do Letramento Digital entre outros projetos foi reconhecido em Barcelona. e também com o prêmio INovaCidade. Eu fui convidada por uma entidade pública para ir à Barcelona tudo puxado pelo governo alemão, para apresentar o nosso projeto lá. Esses encontros servem eles mapeiam, eles ajudam a implementar políticas públicas inclusive podem ser replicadas em outros países, em outros locais. Então, na mesa tinha eu, tinha México, tinha Peru também, tinha Brasil, Peru, México.</p>
	<p>E3: Nós fomos pioneiros com a inovação. Por exemplo, eu participei, e representei a Secretária, acho que foi em 2023, final de 2022, começo de 2023, sobre o selo Unicef em João Pessoa na UEPB. E aí, eles eram expostos os cases para todas as cidades da Paraíba. E os nossos cases lá, a gente fez a exposição e depois diversas cidades nos procuraram para tentar se foi implementado ou não. Nunca mais falaram conosco. Gostaram da ideia, né? Mas gostaram da ideia e foram me procurar depois dessa exposição, desse case aí. Somos os pioneiros. E um dos motivos pelo qual a premiação vai ser a única, a única cidade no Nordeste, não sei se é, bom, que seja.</p>
	<p>E4: No começo da gestão, tiveram vários benchmarkings. Com várias obras, vários órgãos. Vários sites. Vários órgãos municipais, estaduais e até internacionais. Eu lembro que tivemos uma reunião com uma pessoa, um brasileiro, que parece que eu tenho contato, no país da Estônia. Lá o nível de tecnologia deles é bem avançado. Então, a gente teve uns contatos com o pessoal lá e que eles falaram que a Estônia chegou onde chegou hoje, porque há, se não me engano, há 20 anos atrás, eles começaram o processo de letramento digital.</p>

(continua)

Quadro 8. Percepções acerca da Categoria A e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA A3 = ASPECTOS REGULATÓRIOS	RESPOSTAS
	<p>E1: Não, a gente hoje não tem nenhum decreto e nenhuma Lei específica sobre isso. Existe a vontade, é uma das pautas nossas de propor lei para investimento público nisso, voltando para uma inovação alinhada à realidade da cidade e com movimentação. Para o curso de Letramento, precisamos enviar um projeto através de um Emenda para garantir recursos para a nossa Secretaria, projeto realizado entre nós da gestão. Este ponto mostra que em 2021 a credibilidade da Secretaria precisava ser fortalecida. A gente precisava de investimento. Então não existia nada além do projeto que enviamos. Foi um projeto através de edital que existiu um risco de avaliação. É um projeto com entrega de edital que existiu risco. Se não deu certo, a gente vai entregar ali ao Ministério Público. Mas deu muito certo, e isso é fruto de pública ter pessoas à frente que acreditem no poder, que acreditem no poder da inovação e da tecnologia. Como fator crucial para a transformação da nossa cidade, bem como apoio de empresas privadas.</p>
<p>a.3) Como você avalia a aplicação de decretos e regulatórios nos processos de inovação, referindo-se ao curso de Letramento Digital, dentro da SECTI?</p>	<p>E2: Existe no processo de inovação como um todo em Campina Grande e a lei é deficitária. A lei tem problemas nela, na construção dela, que precisam ser melhor avaliados e alterados. Então a lei de inovação do município, ela não está, o município tem uma lei de inovação, mas que tem problemas, por exemplo, problemas que viabilizam a própria existência do fundo. A presidência do Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia e do fundo recaiu na mesma pessoa [...] aí não ficou dentro dos padrões, tanto que a gente não ativou o fundo de inovação em virtude disso. Mandamos projetos para o gabinete de alteração. Mas isso é um projeto futuro? Com certeza, porque isso é necessário ser alterado. E também modernizado, porque na época que a lei foi feita não tinha, por exemplo, o conceito de startup ainda na legislação.</p>
	<p>E3: Não. Não temos têm alguma lei de inovação em ação na cidade. Inclusive necessitamos de refazer ajustes na lei que existe, não diretamente ligada à nós. A lei está defasada ao serviços que prestamos.</p>
	<p>E4: Não, não temos nenhum decreto porque não tem um impedimento legal, jurídico, para a implantação desse projeto. Já tivemos outros decretos em outros projetos. Estamos atualizando a lei da inovação da cidade.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024) baseado em Devries et al., (2015).

Quando questionados sobre a **Subcategoria A1 = Pressões ambientais (mídia, demandas políticas e públicas)** que integra a Categoria de **Antecedentes Ambientais**, os entrevistados demonstraram compreensão do tema, descrevendo, de acordo com sua visão e posição técnica dentro da SECTI-CG os efeitos da pressão externa. Essa pressão foi encarada

majoritariamente como indutora, uma vez que todos os entrevistados relataram que a pressão pública social desencadeou uma pressão política impositiva, abrindo caminhos para a realização do Projeto Lan House Social, incluindo o Letramento Digital na agenda de ações da Secretaria.

Este fato relaciona-se com os trabalhos de Torugsa e Arundel (2015), Tafner (2018) e dos Santos et al., (2019) ao explicarem que ações políticas impulsionam a inovação, incluindo mandatos, novas leis, regulamentos e, neste caso, prioridades políticas. No âmbito da SECTI-CG, como relatado entre os entrevistados, compreende-se que o apoio da gestão para a inovação, apesar da falta de incentivos financeiro iniciais estarem presentes nas falas, identificou-se, através de uma demanda social, o impulso necessário para a facilidade na realização do curso de Letramento Digital.

Neste sentido, Cavalcante e Camões (2017) compreendem que esses indutores não afetam os processos de inovação de forma isolada. Segundo os autores, suas influências são muitas vezes interligadas e alguns deles podem mesmo ser enquadrados em duas categorias, tais como recursos financeiros e vontade política. Neste sentido apesar escassez de suprimento em tecnologia que por muitas vezes impulsionam as falhas no governo (Kattel, 2021), como observou-se neste recorte do Entrevistado 02 “[...] a primeira camada é o wi-fi, é você disponibilizar o acesso à internet. Essa é a primeira camada”. Contudo, os relatos indicam que dentro do ambiente da SECTI-CG as pessoas da gestão entraram na lógica relacionada ao atendimento da demanda social. Isto está interligado ao recorte na fala do Entrevistado 02: “[...] mas a gente precisa pensar de forma mais ampla, porque quando a gente pega, para além só do acesso, mas da qualificação, da qualificação que tem a vertente de ser emancipatório.”

Portanto, os gestores atuantes concordam com que a pressão social foram indutores neste ponto. Agolla e Lill (2013) e Nahlinder e Eriksson (2019) pontuam que o ambiente político impacta diretamente nas organizações, uma vez que estas são impulsionadas a inovar para atender as políticas públicas direcionadas a atender as necessidades e expectativas dos cidadãos.

Em relação ao que foi relatado sobre a **Subcategoria A2 = Relações Intraorganizacionais e Participação De Networks; Agências/Organizações/Estados Compatíveis com a mesma Inovação**, os respondentes acreditam que existe a importância de captarem modelos de inovação dentro do setor público e trazerem à sua cidade. Isso é observado no recorte do Entrevistado 04: “[...] no começo da gestão, tivemos vários benchmarks. Com várias obras, vários órgãos. Vários sites. Vários órgãos municipais, estaduais e até internacionais. Eu lembro que tivemos uma reunião com uma pessoa, um brasileiro, que parece que eu tenho contato, no país da Estônia.”

No entanto, relatos indicam que, apesar do conhecimento adquirido, a inovação precisava de ajustes de acordo com a realidade social, compreendida pela taxa de alfabetização. Também destacado pelo Entrevistado 02: "[...] a necessidade social é explanada através da taxa de alfabetização. Porque tem muitas pessoas, a gente ainda tem em torno aí de, acho que são 13%. A Paraíba é 13,5% e Campina Grande são 13% de analfabetos ou analfabetos funcionais. É um número ainda expressivo."

Neste sentido, entende-se que o Isomorfismo Estratégico explanados nos trabalhos de Harvey et al., 2010; Borins (2001, 2005), De Vries et al., (2015) foi indutor na realização da inovação. A gestão percebeu que, além de definir a diretriz política como uma das premissas que indicam mudanças estratégicas no serviço público em resposta a eventos críticos e pressões, como defendido nos estudos de Koch e Hauknes (2005), considerou também a sensibilização através da compreensão da necessidade local, como indutor ao oferecimento do curso, tornando-o, conseqüentemente, pioneiro e visível.

O relato do Entrevistado 02 consegue imprimir através do corte: “[...] e a ideia do Letramento Digital entre outros projetos foi reconhecido em Barcelona. e também com o prêmio InovaCidade. Esses encontros servem eles mapeiam, eles ajudam a implementar políticas públicas inclusive podem ser replicadas em outros países [...]” Este relato é congruente com o estudo de Lewis et al., (2017), que afirmam que alguns fatores inclusos na capacidade de inovação estão relacionados ao poder de absorção de uma organização pública, como o efeito da dinâmica do ambiente local em que opera, as tarefas públicas e seu investimento em processos de conhecimento.

De acordo com a **Subcategoria A3 – Aspectos Regulatórios** os respondentes compreendem que, apesar da execução dos cursos de Letramento Digital não ocorressem impedimentos legais, considera-se que o deferimento de Leis Orçamentarias destinadas ao financiamento de projetos de inovação a nível municipal poderia ser um indutor. Destacam-se recortes como o do Entrevistado 01: “[...] Existe a vontade, é uma das nossas pautas propor lei para investimento público nisso [...]”; Entrevistado 02: “[...] Então, a lei de inovação do município, ela não está, o município tem uma lei de inovação, mas que tem problemas, por exemplo, problemas que viabilizam a própria existência do fundo.” Entrevistado 03: “[...] a lei está defasada aos serviços que prestamos.”

Esses recortes interligam-se aos debates sobre a capacidade de inovação dentro do setor público, como uma resposta às reformas do NPM e como uma necessidade que surge nas organizações públicas de desenvolver capacidades de renovação e adaptação, assim como

capacidades de melhor coordenação e envolvimento com as partes interessadas (Kattel et al., 2013). Mazzucato e Kattel (2020) e Ussivane e Ellwood (2019) complementam que, ao mudar a política de incentivo e regulamentação para enfrentar os desafios sociais atuais, essas práticas de gestão e métricas de avaliação podem estar mal equipadas para ajudar os gestores políticos a conceber e implementar a nova geração de políticas de inovação.

No caso desta pesquisa, pode-se notar através do relato do Entrevistado 03: “[...] a lei tem problemas nela, na construção dela, que precisam ser melhor avaliados e alterados. Então a Lei de inovação do município, ela não está, o município tem uma lei de inovação, mas que tem problemas, por exemplo, problemas que viabilizam a própria existência do fundo.” Pode-se considerar, portanto, que a regulamentação (ou a falta dela) no incentivo à Inovação dentro do Município foi uma barreira identificada, uma vez que o fundo de investimento para a alocação de recursos de continuidade aos Projeto da Lan House Social, onde está incluso os cursos de Letramento exigiram ações políticas de coprodução dos gestores e parcerias privadas.

Menelau et al., (2016) identificaram que estes antecedentes atuam como barreiras: dimensionamento da ação, atendimento aos prazos, gestão estratégica inadequada, políticas e padrões extremamente técnicos, relação inadequada, com os usuários do órgão, falta de estrutura e inércia cultural. Essas conclusões estão de acordo com Koch e Hauknes (2005), que explicam que o ambiente político pode ser um indutor da inovação, pois a mudança estratégica no setor público exige muitas vezes uma ação top-down, acoplada com o reconhecimento político de que a mudança é necessária para a alocação de recursos substanciais. Nota-se que este ambiente político indutor pode ser considerado a própria equipe gestora da SECTI-CG, uma vez que há uma postura de inquietação para transformar a regulamentação perante a inovação na cidade de acordo com a demanda social e orçamentária, agindo com as atualizações necessárias, como relatado pelo Entrevistado 03: “[...] não temos nenhuma lei de inovação em ação na cidade. Inclusive necessitamos de refazer ajustes na lei que existe, não diretamente ligada a nós.”

Isto também é enfatizado na pesquisa de Osborne et al., (2016) explicarem a importância da cocriação e coprodução de serviços públicos, portanto, uma compreensão mais horizontal da administração pública, uma vez descrito na fala do Entrevistado 02 na própria existência da viabilização do fundo, no entanto não são utilizadas aos moldes da cidade devido às assimetrias da Lei.

Este relato é explicado na literatura por Kattel e Takala (2021), que descrevem que projetar e implementar novas direcionalidades específicas para uma organização ou área de política, incorporar e integrar novas soluções em rotinas de longo prazo, seja na política ou na

gestão, pode ser capaz de fornecer recursos e suporte para novas iniciativas inovadoras.

5.5 Percepção dos gestores: Categoria B - Antecedentes Organizacionais (Devries et al.,2015)

O Quadro 9 apresenta as reflexões dos gestores acerca de suas respectivas percepções sobre principais antecedentes relacionados as indutores e barreiras à inovação ocorridas implantação do curso de Letramento Digital relacionadas a Categoria B = Antecedentes Organizacionais e suas respectivas subcategorias.

Quadro 9 - Percepções acerca da Categoria B e suas respectivas Subcategorias

CATEGORIA B - ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS	
SUBCATEGORIA B1 = RECURSOS DISPONÍVEIS	RESPOSTAS
b.1) Como você avalia a disposição de recursos, perante a Prefeitura Municipal em relação à SECTI-CG, como o tempo, dinheiro para investimentos nos projetos relacionados ao curso de Letramento Digital?	<p>E1: Foi designado para a gente a necessidade de procura investimento de inovação na cidade, por exemplo a necessidade de investimento em novas tecnologias, novos projetos e entregar esse projeto para a cidade. Então eu avalio que a gestão foi muito feliz, assim, nos investimentos que fez na área de tecnologia. Nós que elaboramos o projeto para alocação de recursos federais através de emendas, empresas parceiras e outras Instituições.</p>
	<p>E2: Tivemos grandes parceiros, tanto do setor público, como privado. Obtivemos acesso aos recursos orçamentos do ministério. Também tivemos compartilhamento de conhecimento com alguns professores de universidades e que hoje um dos professores faz parte da nossa equipe. Porque esse conhecimento, ele é emancipatório e precisamos atuar e ser auxiliados em diversas frentes. A gente conseguiu uma carreta, só que já foi entre o final do ano. A carreta foi chegar na secretaria já em fevereiro. Então já tava bem aí avançado com a questão do prazo. Essa carreta levará o maquinário e oferecerá o curso em locais mais distantes. Nosso objetivo com a carreta é Transformar a carreta numa lan house social itinerante. Esse ano, ano que vem. A carreta veio do SESI. Só que ela veio em condições que realmente ela precisa de uma intervenção grande. Em técnica, principalmente. De infraestrutura. Precisa ser recuperado tudo. Pra gente sair levando pras zonas mais afastadas de Campina Grande. Pra levar de forma itinerante numa lan house social. Que nem sempre você consegue abrir em todo canto. Porque não é só botar o computador lá. É segurança, é infraestrutura, é funcionário. É uma série de fatores. Que não dá pra gente estar, infelizmente, em todos os cantos ainda. Mas coma carreta a gente tem uma mobilidade.</p>
	<p>E3: O investimento dos projetos foi do setor privado e a prefeitura através do contrato de licitação. Tivemos também muito apoio do Ministério Público do Trabalho. Eles fizeram a doação dos computadores. O Ministério Público do Trabalho recolhiam os computadores através de muitas trabalhistas de algumas empresas e nos designavam. Não recebemos o dinheiro. Nós recebemos os próprios computadores para montar o trabalho, para montar o projeto [...]. Obviamente, hoje existe contratação de estagiários e de outras pessoas e aí é que é o investimento da prefeitura. Mas não diz assim, ó, esse aqui é uma verba destinada somente a esse projeto.</p>
	<p>E4: Tivemos apoio de Empresas de internet. Também tivemos apoio diretamente com o Ministério Público do Trabalho, conseguimos outras parcerias. Nós firmamos parcerias bem produtivas e essenciais, onde alocamos 100 mil reais com aquisição de computadores e toda a estrutura mobiliária, móbilía para as lan houses sociais. Porque o etramento digital, ele só funciona se existir um outro projeto, que a gente implantou também, que são as lan houses sociais. Então, o letramento digital, por si só, não tem custo, mas ele gera o custo através da lan house social. Então, a lan house social, a gente, com essa parceria com o Ministério Público do Trabalho, implantamos cinco lan houses sociais. E aí, a partir daí, sim, avançamos no projeto.</p>

(continua)

Quadro 9 - Percepções acerca da Categoria B e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA B2 = ESTILO DE LIDERANÇA	RESPOSTAS
b.2) Você considera o estilo de liderança dos gestores atuantes na SECTI um fator diferencial no sucesso de aplicação do curso de Letramento Digital?	<p>E1: Total, 100% Ter pessoas, gestores que tem um olhar diferente para a inovação é fundamental. E é quem realmente vai poder lidar com isso. Quem vai poder ter a visão de se vai acontecer ou não e quem decide se vai acontecer ou não.</p>
	<p>E2: A gerência de processo que envolve mais de 50 turmas e milhares de pessoas atendidas, com as pessoas certas, se torna muito mais ágil. E com essa parte de obter e oferecer um conhecimento, um embasamento técnico, tanto aos servidores, porque não só recebemos a população. Recebemos servidores da prefeitura e oferecemos treinamentos para mantermos uma equipe integrada. acho que o maior facilitador de tudo era ter uma gestão sensível ao problema, ter uma gestão que acreditava na inovação e trabalha muito, que os gestores atualmente, é avançar ao risco que sempre existe. Se o risco está alto, para que eu vou investir, né? É a dificuldade de você inovar na gestão pública, é essa. É porque quando você vem com a inovação, você tem sempre os órgãos de controle.</p>
	<p>E3: Com certeza. E tem que ser, porque como o próprio nome diz, inovação. Você tem que, você não deve ser chefe, você deve ser líder, você deve dar o exemplo. Então sempre esteve presente com a gente, sempre está, estamos em reuniões para fazer essas, essas melhorias, essas atualizações, certo? E assim, a gente teve, pelo menos eles sempre deram carta branca, confiaram muito no trabalho que a gente desenvolve aqui para que pudesse cada vez crescer mais, ampliar mais e aprovar. E estamos no caminho certo, é exatamente essa premiação.</p>
	<p>E4: Na SECTI, um o perfil de líder fator diferencial no sucesso da aplicação. Sim, eu considero que sim, devido a uma quebra de paradigma. Eu creio que a gestão do prefeito, a gestão da secretária, quebrou o paradigma, que há, de certa forma, enraizado na, na questão pública em prol de fazer uma melhor política diante das dificuldades em fazer melhor no que já estava enraizado dentro da política pública. Temos que ter consciência do terreno que é trabalhar com inovação dentro do setor. Digo isso porque atuei vários anos na gestão privada, é que a gestão pública tem como foco o bem comum da população. Enquanto a visão privada tem como objetivo a rentabilidade financeira, o retorno financeiro, o alcance financeiro do empresário, a gestão pública tem como objetivo trazer inovação para tocar na ponta, que a gente chama. O que é que a gente pode fazer em termos de inovação que possa atuar quem está lá no bairro da Caatingueira, lá no bairro das Malvinas, está lá no bairro do Pedregal? O que é que a gente pode fazer para facilitar o dia a dia dessas pessoas? Então, quando eu falo em inovação dentro da gestão pública, eu falo com foco em usar a tecnologia para o bem das pessoas.</p>

(continua)

Quadro 9 - Percepções acerca da Categoria B e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA B3 = GRAU DE AVERSÃO AO RISCO	RESPOSTAS
<p>b.3) Você considera que o risco aparente ao aplicar a inovação um empecilho para que ela seja desenvolvida?</p>	<p>E1: Eu acho que é o pensamento quase geral dentro do setor público brasileiro. Mas eu acho que é muito ruim pensar assim. Existe, o risco mas não permanente. É muito ruim pensar assim, porque você deixa de fazer muita coisa. Você deixa de ter muitos projetos em desenvolvimento perfeito. Ter um gestor que tem esse senso de que é necessário correr o risco. Essa coragem. É fundamental. Pode ter risco, mas também pode dar muito certo. E você ter recompensas depois. A partir do momento que a gente faz uma balança de valor, de entrega e de dificuldades, a gente consegue balizar a entrega como algo muito maior do que as dificuldades. Então, a nossa avaliação de importância sempre foi essa, de assim, vamos entregar à comunidade. Conseguir o computador é mais difícil. Ou a entrega que a gente vai fazer à comunidade é mais benéfica. A entrega que a gente vai correr atrás de uma solução para resolver esse problema. O pessoal não inova por medo de dizer, olha, gastaram dinheiro e não ganham nada, entendeu? E aí que está. A gente fez tudo isso sem investimento público. Só com aqueles projetos que tivemos que correr. Então, a gente não viu o risco. Se desse tudo errado, não foi o investimento público que deu errado. Foi um projeto através de edital que existiu um risco de avaliação. É um projeto com entrega de edital que existiu risco. Se não deu certo, a gente vai entregar ali ao Ministério Público.</p>
	<p>E2: Estamos aqui para aprender e evoluir. Nosso objetivo com a carreta itinerante tinha qual objetivo era o quê? Transformar a carreta numa lan house social para todos os campinenses. A carreta veio do SESI. Só que ela veio em condições que realmente ela precisa de uma intervenção grande. Em técnica, principalmente. De infraestrutura. Acredito na renovação da política para um futuro melhor e com atento ao manejo dos riscos com uma democracia mais saudável, representativa e participativa. Por isso estive presente na formatura do Renova Br realizada em Recife, que reuniu as novas lideranças políticas do Nordeste e debatemos acerca dos desafios de fazer política focada em resultados. Esta é minha segunda participação nesta escola de formação de novos líderes políticos comprometidos com a democracia. Desta vez, a única representante araíba que participou do Encontro Regional para receber o certificado na turma 2023/2024. Acredito firmemente que devemos estar em constante aprendizado para melhor servir as nossas cidades Ao longo da minha jornada nos últimos 3 anos, contribuí significativamente para a nossa cidade mesmo sem ocupar um mandato eletivo. Acredito que vontade e competência são fundamentais para transformar vidas.</p>
	<p>E3: Relacionado-se a parte de burocracia é da própria gestão pública, mas a gente sempre teve apoio. O outro risco que pode ser considerado um obstáculo é na maioria infraestrutura, mas que sempre é solucionado. Porque aqui nós temos um projeto também, né? Que não são só esses computadores doados pelo Ministério Público do Trabalho. Mas às vezes a gente recebe computadores como doação. Mas o mais importante do que é o risco a gente ver essa transformação na vida das pessoas, o empoderamento, né? É você conseguir resolver os seus problemas, é você ao invés de passar duas horas numa fila de casa lotérica, que é você sentar no sofá da sua casa e pagar todas as suas contas. Essa inversão que eu falei de papéis, então, isso traz mais dignidade, principalmente para aquelas pessoas que não têm tanta facilidade ao acesso à tecnologia, mas traz muito mais dignidade. Isso aí é o que realmente nos move. A inclusão digital em um projeto social. O risco na maioria é infraestrutura [...] A gente tem um projeto aqui chamado de Reciclatec. Nós recebemos equipamentos e eles passam por uma triagem. Então a partir dessa triagem, eles são recondicionados para ser usado aqui ou nas aulas. E aqueles que não servem, nós damos uma destinação para a SESUMA, que é a Secretaria de Serviço Urbano e Meio Ambiente, que eles dão a destinação correta. Eles têm um galpão para fazer essa triagem de placa-mãe. E eles fazem a destinação de forma correta. Eles só não recebem pilhas e baterias aqui. O resto de equipamento eletrônico, a gente usa.</p>
	<p>E4: Nós temos consciência que o risco sempre irá existir. Na política, é natural existirem dificuldades em fazer melhor o que já estava enraizado dentro da política pública. Outro problema que necessitamos sempre contornar é a falta de continuidade. Uma gestão chega e desfaz tudo o que o outro fez. Então, eu considero a gestão atual até então, como uma quebra de paradigma nisso. Porque focaram, não, não em, querer inventar a roda. Eles continuaram o que tinha, implantaram, inovação naquilo que havia. Portanto, o perfil da equipe, o perfil da gestão foi um frande facilitador. Uma pessoa engajada, como a Secretária a frente do projeto, foi um senso de propósito, considero eu, né? Ela ter unido eu, e os outros gestores para conseguirmos ter o manejo das dificuldades seguir em frente. Então eu considero um senso de propósito da equipe, com o grande carro-chefe, motivador para que o projeto desse certo.</p>

(continua)

Quadro 9 - Percepções acerca da Categoria B e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA B4 = INCENTIVOS E RECOMPENSAS	RESPOSTAS
	<p>E1: Sim. A grande prova disso é o prêmio internacional. Dentro do próprio ecossistema de Inovação da cidade sempre foi uma pauta muito levantada. Sempre foi uma pauta muito aplaudida. O ecossistema de inovação inclui Inovação todas as entidades e atores, como o Sebrae, o Parque Ecológico e Universidades.</p>
	<p>E2: Sim. A própria comunidade faz isso por nós. Dentro do universo de cerca de 2000 pessoas formadas que a gente entregou o certificado de qualificação, em torno de 40% desse público conseguiu se reintegrar no mercado de trabalho. Então, isso foi uma pesquisa feita internamente, a gente ligou para as pessoas e identificou esse número, que é um número muito exitoso. 40% inclusive são pessoas da melhor idade, né, que já existem assim, tem dificuldade. Então, a gente tem pessoas da melhor idade até jovens de 15 anos. Então, todo mundo tem uma oportunidade nova, né, tanto de se reintegrar, a gente tem um exemplo muito grande lá, que é o Sr. Aderson, era caminhoneiro. Hoje, ele tá voltado para a tecnologia, ajuda as pessoas de casa, ele ajuda os vizinhos, ele formata computador, ajeta o celular.</p>
<p>b.4) A unidade SECTI, bem como entidade pública reconhece os esforços de quem formula e encabeça inovações de sucesso?</p>	<p>E3: Sim. Eu, originalmente fui contratado para desenvolver jogos digitais. Só que aí depois a nossa antiga secretária, ela descobriu que eu também era professor, também dava aula. E aí eu comecei a fazer os sites do município e ó, e comecei a preparar aula. Vamos montar um projeto aqui e aí nasceu o projeto. eu. Eu, eu tive que montar todos os planos de aula, montar plano de curso, né, emendas, toda a estruturação, apostilas e, a partir da entrada das pessoas, o projeto começou a crescer. No início, os computadores que tínhamos, eram fraquinhos, né? E, a partir desse projeto, é que ele começou a crescer. E, hoje, nós temos máquinas excelentes, porque o que a gente vê no serviço público são máquinas acima da média, que a gente trabalha hoje aqui. E a maior dificuldade foi exatamente essa, né? A burocracia e a infraestrutura. Após a infraestrutura, nós só vimos benefícios. Por quê? Nós temos pessoas impactadas, vidas transformadas e com relatos de pessoas que chegaram. Aqui, não sabiam nem o que queriam fazer da vida e temos, hoje, um direcionamento. Pessoas que não sabiam nem o que queriam fazer da vida e, hoje, estão em um curso superior na área de tecnologia.</p>
	<p>E4: Sim, a gestão, ela tenta reconhecer sim, é um reconhecimento externo, como o prêmio internacional, mas não paramos, queremos sempre aprender e melhorar. Os prêmios são apenas demonstrações de uma trabalho que esta sendo feito por uma gestão engajada. Dentro da equipe, ela é premiada, através de, já entregamos, certificados, já entregamos, é, troféus, para a equipe, como forma de valorizar, e reconhecer o trabalho da equipe.</p>

(continua)

Quadro 9 - Percepções acerca da Categoria B e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA B5 = CONFLITOS	RESPOSTAS
b.5) Existiram mais conflitos e percalços do que vocês esperavam na aplicação do Curso de Letramento Digital?	<p>E1: Não, pois acredito que o tipo de perfil dos gestores e pela gestão dos processos organizacionais que a gente já tem implementado, na gestão dos processos. Mas a credibilidade da Secretaria que foi reconstruída, onde a gestão precisou começar tudo do zero.</p>
	<p>E2: a maior surpresa foi a quantidade de gente que Mas isso não era dificuldade. Não, é isso que eu disse antes. A demanda aqui foi muito alta. Assim, foi. Uma dificuldade que a gente teve foi com um dos pontos do nosso curso, na Liberdade. Foi as tentativas de invasão. dificuldades que a gente teve. A gente teve que fechar uma lan house no Parque da Liberdade porque tentaram arrombar três vezes. Foi. A gente também tem a interligação de outros órgãos, né, para fazer alguma coisa mais. Isso. Para segurar essa coisa. Essa foi uma dificuldade que a gente enfrentou e que acabou inibindo a gente, porque aí não tinha o que fazer. Comprar, conseguir recurso, comprar equipamento e simplesmente perder por furto. Furto não, por roubo. Não dava. E por isso que a gente, a ideia da carreta foi tão boa, que a gente gostou tanto. Porque a carreta era um ambiente mais controlado, a gente conseguia levar para todas as comunidades. Qualquer. E oferecer o serviço, que é o fim principal.</p>
	<p>E3: Acredito que a burocracia e a infraestrutura foram dificuldades inerentes na aplicação. Após a infraestrutura, nós só vimos benefícios. Nós temos pessoas impactadas, vidas transformadas e com relatos de pessoas que chegam. Aqui, não sabiam nem o que queriam fazer da vida e temos, hoje, um direcionamento, Hoje, estão em um curso superior na área de tecnologia. Os percalços, primeiramente, foi o que eu falei. Infraestrutura. E quando o projeto começou a crescer, eu, além de fazer a parte da coordenação, eu tinha que estar em 50 salas de aula ao mesmo tempo, vamos dizer assim, né? Então eu dava aula em todos os cursos. E eu não tinha como absorver isso aí e ainda fazer a gerência dos estagiários e ainda fazer a parte de coordenação dos cursos [...] Assim, a gestão atual é uma gestão muito técnica. Após toda a estruturação através de um trabalho começado literalmente com toda a liberdade de atuar que tivemos, os resultados estão aí. Por exemplo, o pessoal da feira, a gente tem uma loja social dentro da feira central no mercado e lá os feirantes aprenderam a utilizar uma maquineta de cartão. Então já deixou mais moderno o comércio dele e hoje tudo é digital, né, muitas pessoas trabalham com cartão ou com pix. É. Isso aí facilitou muito, ao invés de só trabalhar com dinheiro de papel. Esses são exemplos que a gente tem que seguir em frente apesar das dificuldades, apesar da gente já começar sabendo, uma vez que estamos lidando com o setor público e infelizmente os conflitos sempre estarão lá. Mas não para nos parar, mas sim nos motivar. E aprender.</p>
	<p>E4: Acredito que a burocracia e alocação de recursos. Mas se houveram, foram, muito poucos. Poucos, e conseguimos manejar.</p>

(continua)

Quadro 9 - Percepções acerca da Categoria B e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA B6 = ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	RESPOSTAS
b.6) Você considera a Estrutura Organizacional da SECTI um ambiente favorável à Inovações?	<p>E1: Com certeza absoluta. Quando fomos designados ao cargo, não existiam processos organizacionais, nada. Então isso foi algo que dificultou porque a gente precisou construir pra poder ir adiante com as inovações. A gente tem demanda, coisa que nunca existiu, a partir de 2021, a gente começou a criar demandas, então, a gente passou a mostrar, a nossa importância. A gestão de processos, ela é extremamente necessária, porque a gente só consegue oferecer um serviço à ponta, que é ali as pessoas que vieram procurar a gente, se antes a gente tem uma equipe. A equipe que vai fazer a metodologia de ensino, a equipe que vai fazer a emenda de ensino, o que é que vai ter nesses cursos, no período. Se a gente tiver um lado administrativo eficaz que possa solucionar um pouco o recurso e os problemas que vão existir na implementação da Lan House. A gente precisa ter um líder nisso tudo, que encabece e que entenda e tenha a visão do futuro. Então, a gestão de processos, sem ela não existe. Sem ela a gente não consegue ter nenhum projeto. E de um projeto grande como a Lan House onde o Letramento Digital é incluso, é essencial essa gestão. Então, desde a pessoa que atende o telefone, que responde o WhatsApp nas inscrições, até o setor administrativo, ele precisa estar integrado de todo o processo e de todo o projeto. Reconhecendo a importância dele para a comunidade e reconhecendo a demanda que existe e isso foi sendo conhecido pela gestão e facilitando a realização de outras inovações.</p>
	<p>E2: O ambiente que eu cheguei não era, a gente construiu um ambiente favorável. Foi construído. Não havia internet. Tinha material químico. Tinha um laboratório de química lá dentro do museu que não existia. Não existia. Não existia. Mas estava lá, vencido há 20 anos. Não era um só, não era várias coisas. De forma que a Secretaria estava não tinha como. Existia a Secretaria antes no caso, né? Então isso foi algo que dificultou porque a gente precisou construir pra poder ir adiante com as inovações. A gente sabe que é o investimento público, querendo ou não, hoje e sempre foi muito voltado para a saúde e educação, que são as maiores necessidades no Brasil. Não é um fator decretional, é um fator de Brasil. Então, os recursos, eles geralmente são destinados a isso. A credibilidade da Secretaria, a gente começa a dizer, olha, a gente precisa de investimento, a gente tem projetos que estão montando... mas, para isso, necessitávamos de um ambiente que agisse em meio às dificuldades, da não notabilidade.</p>
	<p>E3: Sim, considero. Você tem que, você não deve ser chefe, você deve ser líder, você deve dar o exemplo. Então sempre esteve presente com a gente, sempre está, estamos em reuniões para fazer essas, essas melhorias, essas atualizações, no nosso ambiente organizacional, certo? [...] estamos no caminho certo, é exatamente essa premiação. A partir do nosso reconhecimento, ganhamos confiança para ofertar outros projetos.</p>
	<p>E4: Sim, nós construímos um ambiente onde conseguimos aplicar nossas ideias adequadas à demanda populacional. Digo isso pois a população aceitou bem, gostou, procurou. Nós consideramos que sim assim que divulgamos as inscrições Na imprensa, na rádio, na TV houve a procura instantânea. As turmas se preenchem de forma muito rápida E considero isso devido ao movimento que a nossa sociedade vive pós pandemia.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre a **Subcategoria B1 = Recursos Disponíveis** que integra a Categoria de **Antecedentes Organizacionais**, observa-se a infraestrutura retratada pelos respondentes de formas distintas como maior barreira. Como abordam Mulgan e Albury (2003), a inovação só ocorre quando as organizações desenvolvem um alinhamento adequado entre os recursos disponíveis e aspectos como a cultura e o método de gestão. No caso da SECTI-CG,

observa-se que uma vez a necessidade percebida de recursos e investimentos da Prefeitura Municipal para o oferecimento do curso para Letramento Digital e os elementos organizacionais como cultura organizacional, metodologias de trabalho e gestão foram elementos podem ser considerados indutores à inovação.

Este ponto é justificado pela importância das parcerias realizadas pela SECTI-CG, que, apesar de sua estrutura deficitária, utilizaram a proatividade dos gestores para arrecadar recursos de outras formas. Por exemplo, o Entrevistado 01 menciona: "[...] foi designado para a gente a necessidade de procurar investimento de inovação na cidade, como a necessidade de investimento em novas tecnologias, novos projetos e entregar esse projeto para a cidade [...] nós que elaboramos o projeto para alocação de recursos através de emendas, empresas parceiras e outras Instituições."

Este relato indica que a interação entre governo e entidades interessadas criou um ambiente favorável para a inovação, como também destacado pelo Entrevistado 02: "[...] o Ministério Público do Trabalho recolhia os computadores através de muitas trabalhadoras de algumas empresas e nos designava. Não recebemos o dinheiro. Nós recebemos os próprios computadores para montar o trabalho, para montar o projeto [...]" E do Entrevistado E3: "[...] tivemos também muito apoio do Ministério Público do Trabalho. Eles fizeram a doação dos computadores." Este ponto é reforçado pelo Entrevistado 04: "[...] tivemos apoio de empresas de internet. Também tivemos apoio diretamente com o Ministério Público do Trabalho, conseguimos outras parcerias. Nós firmamos parcerias bem produtivas e essenciais, onde alocamos 100 mil reais para aquisição de computadores e toda a estrutura mobiliária, mobília para as lan houses sociais [...]"

Esses relatos demonstram que, de acordo com Wu et al., (2018) é comum que gestores no setor público enfrentem barreiras como limitação na dotação orçamentária, além de problemas relativos à sustentabilidade e continuidade da própria estrutura. No entanto, como indutores, a proatividade dos gestores na busca por recursos e parcerias foi fundamental para o fortalecimento da SECTI-CG. Este ponto destaca a importância da gestão em diferenciar as capacidades de inovar entre os setores público e privado (Kattel e Takala, 2021).

No relato do Entrevistado 03, percebe-se essa realidade: "[...] então, o Letramento Digital, por si só, não tem custo, mas ele gera o custo através da Lan House social. Então, a Lan House social, a gente, com essa parceria com o Ministério Público do Trabalho, implantamos cinco Lan Houses sociais. E aí, a partir daí, sim, avançamos no projeto." A mudança proposta pela própria Secretaria Municipal nos modelos organizacionais consolidados, disciplinando

responsabilidades e atribuições de liderança, governança e gestão, permitiu que a alta gestão executasse atividades de melhor nível tático e até operacional.

De acordo com Wu et al., (2018) que traz sobre a capacidade política como o conjunto de habilidades e recursos necessários para executar funções dentro do setor, foi evidenciada na SECTI-CG, uma vez que os impactos diretos na realização da inovação também foram afetados pelo perfil dos líderes organizacionais. Como o Entrevistado 02 explica: "[...] porque esse conhecimento, ele é emancipatório e precisamos atuar e ser auxiliados em diversas frentes [...] porque não é só botar o computador lá. É segurança, é infraestrutura, é funcionário. É uma série de fatores [...]" Essa visão ressalta que os impactos diretos nas estruturas organizacionais, inerentes aos antecedentes à inovação, também são afetados pelos valores dos líderes organizacionais, incluindo valores de reinvenção (Isidro-Filho et al., 2012; Dos Santos et al., 2019).

Quando questionados sobre a **Subcategoria B2 = Estilo de Liderança**, os gestores concordaram que a liderança proativa e a influência na tomada e manejo de decisões foram fundamentais para o reconhecimento e sustentabilidade do curso de Letramento Digital. O Entrevistado 04 menciona: "[...] na SECTI, o perfil de liderança foi um fator diferencial no sucesso da aplicação. Sim, eu considero que sim, devido a uma quebra de paradigma. A gestão da Secretária quebrou o paradigma, que há, de certa forma, enraizado na questão pública, em prol de fazer uma melhor política diante das dificuldades em fazer melhor o que já estava enraizado dentro da política pública [...]"

Essa observação está de acordo com Kattel e Katala (2021), que aponta as assimetrias nas capacidades de inovação entre setores público e privado. No setor público, as mudanças nos procedimentos não são motivadas por pressões de mercado, mas por mudanças e práticas políticas. Esse achado é reforçado pelo Entrevistado 04: "[...] digo isso porque atuei vários anos na gestão privada. A gestão pública tem como foco o bem comum da população. Enquanto a visão privada objetiva a rentabilidade financeira, a gestão pública visa trazer inovação para tocar na ponta, que a gente chama."

Koch e Hauknes (2005) destacam que barreiras e indutores raramente são mutuamente exclusivos e uma barreira pode ser causa ou efeito de um ou vários outros incentivadores. Os gestores desempenharam um papel importante na criação, nutrição e aplicação de inovações. Curiosamente, dois dos quatro gestores atuantes entrevistados não trabalhavam no serviço público antes, mas estavam envolvidos em projetos orientados para o público. Isso demonstra a riqueza e capacidade organizacional, conforme destacado no estudo de Bhatti et al. (2021), e

a presença das qualidades nos funcionários da organização, como enfatizado por Alves et al., (2019) na implementação de novas tecnologias no setor público municipal.

Esta riqueza é exemplificada pelo Entrevistado 01: "[...] acho que o maior facilitador de tudo era ter uma gestão sensível ao problema, uma gestão que acreditava na inovação e trabalhava muito. Os gestores atualmente avançam ao risco que sempre existe. Se o risco está alto, para que eu vou investir, né? É a dificuldade de inovar na gestão pública. Porque quando você vem com a inovação, você sempre tem os órgãos de controle [...]". Este relato está de acordo com o estudo de Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015), que se refere à importância atribuída à escolha dos gestores do nível estratégico em organizações públicas.

Este entendimento de que uma gestão proativa e sensível às necessidades da inovação é fundamental ressalta a capacidade dos gestores em transformar barreiras em indutores de inovação. O reconhecimento das qualidades presentes nos funcionários da organização, mesmo aqueles sem experiência prévia no setor público, mas com forte envolvimento em projetos voltados para o público, reforça a importância de uma visão diversificada e interdisciplinar na liderança e gestão da inovação no setor público.

Em relação à **Subcategoria B3 = Grau de Aversão ao Risco**, no relato dos entrevistados, foram evidenciados que a testabilidade e relevância de propósito influenciaram positivamente na decisão da aplicação do curso, apesar de terem a observabilidade da incerteza presente em inovar dentro do setor. A alta compatibilidade da SECTI-CG com as necessidades sociais, conforme sua Missão, Visão e Valores, é demonstrada pela segurança proporcionada através das respostas dos gestores entrevistados. Por exemplo, o Entrevistado 01 afirmou: "[...] a partir do momento que a gente faz uma balança de valor, de entrega e de dificuldades, a gente consegue balizar a entrega como algo muito maior do que as dificuldades. Então, a nossa avaliação de importância sempre foi essa, de assim, vamos entregar à comunidade. Conseguir o computador é mais difícil. Ou a entrega que a gente vai fazer à comunidade é mais benéfica. A entrega que a gente vai correr atrás de uma solução para resolver esse problema. O pessoal não inova por medo de dizer, olha, gastaram dinheiro e não ganham nada, entendeu? E aí que está. A gente fez tudo isso sem investimento público. Só com aqueles projetos que tivemos que correr. Então, a gente não viu o risco." Da mesma forma, o Entrevistado 02 complementou: "[...] Acredito na renovação da política para um futuro melhor e com atenção ao manejo dos riscos com uma democracia mais saudável, representativa e participativa."

Neste contexto, a relevância (Wisdom et al., 2019) e a incerteza (Frambach e Schillewaert, 2002), segundo Kattel e Katala (2021) compreendida nos recortes demonstram que a motivação e fortalecimento da Entidade pública quanto ao seu papel no contexto da

inovação, bem como sua credibilidade como fica explícito no relato do Entrevistado 03: "[...] Mas o mais importante do que é o risco, a gente ver essa transformação na vida das pessoas, o empoderamento, né? É você conseguir resolver os seus problemas, ao invés de passar duas horas numa fila de casa lotérica, você sentar no sofá da sua casa e pagar todas as suas contas. Essa inversão que eu falei de papéis, traz mais dignidade, principalmente para aquelas pessoas que não têm tanta facilidade ao acesso à tecnologia, mas traz muito mais dignidade. Isso é o que realmente nos move. A inclusão digital em um projeto social."

Também no relato do Entrevistado 04 " [...] nós temos consciência que o risco sempre irá existir. Na política, é natural existirem dificuldades em fazer melhor o que já estava enraizado dentro da política pública. Outro problema que necessitamos sempre contornar é a falta de continuidade. Uma gestão chega e desfaz tudo o que o outro fez. Então, eu considero a gestão atual até então, como uma quebra de paradigma nisso. Porque focaram, não em querer inventar a roda. Eles continuaram o que tinha, implantaram inovação naquilo que havia. Portanto, o perfil da equipe, o perfil da gestão foi um grande facilitador."

Entende-se que o esforço do governo em aumentar a sua legitimidade e obter a confiança da sociedade por meio da inovação em processos, serviços e aperfeiçoamento de gastos, como defende, (Cavalcante e Camões, 2017), podem ser considerados indutores para a sua atuação contra as falhas de governo, enfatizando a possibilidade da utilização do processo de inovação em benefício do valor público.

Adicionalmente, Wu et al., (2020) explica que os gestores dentro do âmbito público convivem com barreiras como limitação na dotação orçamentária; dificuldade na contratação de mão de obra; elevada rotatividade de capital humano; baixa qualificação dos empregados e, ou, servidores; além de problemas relativos à sustentabilidade e continuidade da própria estrutura.

Dentro da SECTI-CG, este argumento pode ser compreendido no recorte do Entrevistado 01 "[...] se o risco está alto, para que eu vou investir, né? É a dificuldade de você inovar na gestão pública, é essa. É porque quando você vem com a inovação, você tem sempre os órgãos de controle." Ou seja, embora constatada a incerteza (Frambach e Schillewaert, 2002) e compreendia que ela é intrínseca nos modelos atuais da gestão pública Brasileira (Dos Santos et al., 2019) o grau de aversão ao risco traz consigo o entendimento da complexidade do sistema pública e sua fragilidade a falhas, trazido por Borins (2001) que este fato remete a um sistema vicioso onde se dificulta a inovação. Neste caso, a aversão ao risco foi um indutor pelo seu efeito contrário, uma vez despertado o valor de reinvencão dentro da equipe de gestão, como

explica o Entrevistado 04: "[...] então eu considero um senso de propósito da equipe, como o grande carro-chefe, motivador para que o projeto desse certo."

De acordo com os relatos relacionados à **Subcategoria B4 = Incentivos e Recompensas**, é unanimidade nos relatos que os reconhecimentos com o pioneirismo do Cursode Letramento Digital, enfatizando, também o curso especialmente para a pessoas na melhor idade foram fatores indutores para a SECTI-CG. Antes do reconhecimento de outras entidades e instituições de fomento da inovação estabelecida na cidade, o Entrevistado 02 relembra o possível favoritismo e destaque do projeto para além das fronteiras de Campina Grande: " [...] A própria comunidade faz isso por nós. Dentro do universo de cerca de 2000 pessoas formadas que a gente entregou o certificado de qualificação, em torno de 40% desse público conseguiu se reintegrar no mercado de trabalho. Então, isso foi uma pesquisa feita internamente, a gente ligou para as pessoas e identificou esse número, que é um número muito exitoso. 40% inclusive são pessoas da melhor idade." Esta sensibilidade e reconhecimento retorna a aderência da inovação em relação à demanda da comunidade. Segundo autores Bekkers et al., (2011), Lewis, (2017) e Cinar et al., (2019) a capacidade de inovação de qualquer organização pública está relacionada ao ambiente onde está localizado e suas estruturas e processos internos, bem como externos ao ambiente da inovação.

Observando os perfis técnicos de um dos entrevistados, nota-se que seu reconhecimento foi através da sua capacidade de projetar a inovação aos moldes da demanda. De acordo com sua fala E3: "Sim. Eu, originalmente, fui contratado para desenvolver jogos digitais. Só que aí depois a antiga secretária descobriu que eu também era professor, também dava aula. E aí eu comecei a fazer os sites do município e, ó, comecei a preparar aula. Vamos montar um projeto aqui e aí nasceu o projeto. Eu, eu tive que montar todos os planos de aula, montar plano de curso, emendas, toda a estruturação, apostilas e, a partir da entrada das pessoas, o projeto começou a crescer. No início, os computadores que tínhamos, eram fraquinhos, né? E, a partir desse projeto, é que ele começou a crescer." Neste relato, observa-se a visão da gestão em agregar pessoas com visões distintas para alcançar a inovação que se efetive. Neste caso, este fator de reconhecimento é considerado indutor, relacionando-se aos autores Koch e Hauknes (2005) que explicam que a capacidade indutora interna de um processo de inovação na organização pública pode servir como exemplo de condições estruturais que influenciam as inovações das instituições e dos indivíduos.

No entanto, observa-se que ainda que o reconhecimento do Curso de Letramento Digital nacionalmente e internacionalmente e da capacidade inovativa dos seus gestores, Cavalcante e Camões (2017) traz que indutores não afetam os processos de inovação de forma isolada.

Neste sentido, a infraestrutura enfrentada no início e a burocracia interligam-se à duas subcategorias (subcategoria A3 = Aspectos regulatórios e B2 = Recursos disponíveis). Este fato retorna ao entendimento da complexidade do ambiente onde o setor público está inserido.

Quando questionados sobre a **Subcategoria B5 = Conflitos**, os entrevistados, pelos quais foram questionados se houveram dificuldades adicionais aplicação do Curso de Letramento Digital, considera-se que, apesar de argumentos distintos, a capacidade da gestão de manejar conflitos continua como principal indutor, em contrapartida, infraestrutura, alocação de recursos e burocracia se consolidam nas respostas como principais barreiras.

Por exemplo, o Entrevistado 01 enfatiza o papel da gestão no que concerne aos conflitos aparentes: " [...] acredito que o tipo de perfil dos gestores e pela gestão dos processos organizacionais que a gente já tem implementado, na gestão dos processos. Mas a credibilidade da Secretaria que foi reconstruída." Neste ponto, nota-se que, como observado no Relatório Anual de Atividades da SECTI-CG de 2021 (2021), a Secretaria precisou reestruturar sua imagem externamente para possíveis parcerias e efetivações de projetos.

Este fato relaciona-se ao poder de reputação que as noções sistêmicas da inovação ganharam na esfera pública (Fuglsang e Pedersen, 2011; Sabel e Zeitlin, 2012), bem como trabalhos anteriores (De Azevedo Braga, 2017; Dos Santos et al., 2019 e Cinar et al., 2019) também explicitaram que o contexto político e administrativo onde a inovação possa ocorrer, bem como a cultura jurídica do público, as tradições do setor, do estado e da governança e os arranjos de recursos podem desencadear a inovação ou restringi-la.

Neste ponto, a gestão conseguiu inibir esta barreira através da reconstrução de sua credibilidade. Para o Entrevistado 02, sua visão sistêmica indica que a maior barreira foi a alta demanda de alunos para os cursos de Letramento, porém até então sem estrutura para todos, tal como a cooperação de outros órgãos municipais para a manutenção do curso em outras localidades da cidade devido a ocorrência de roubos de equipamentos pertencentes para o fornecimento do curso à comunidade: "[...] a gente também tem a interligação de outros órgãos, né, para fazer alguma coisa mais. Isso. Para segurar essa coisa. Essa foi uma dificuldade que a gente enfrentou e que acabou inibindo a gente, porque aí não tinha o que fazer."

Este recorte remete ao estudo de Mulgan (2007) ao esclarecer que a inovação no setor público não pode ser apenas institucionalizada ou planejada, mas que há muitas ações que governos podem fazer para melhorar as chances de novas ideias criarem valor público, como criar ambientes favoráveis à inovação. Esta fala também é congruente com a pesquisa de Chen et al., (2019) que compreende valor público como expectativas de qualidade de vida dos indivíduos e coletividade, a partir de consenso normativo de governança, política e sociedade.

Quando questionados sobre a **Subcategoria B6 = Estrutura Organizacional** o Entrevistado 01: “Quando fomos designados ao cargo, não existiam processos organizacionais, nada. Então isso foi algo que dificultou porque a gente precisou construir pra poder ir adiante com as inovações. A gente tem demanda, coisa que nunca existiu, a partir de 2021, a gente começou a criar demandas, então, a gente passou a mostrar, a nossa importância. A gestão de processos, ela é extremamente necessária, porque a gente só consegue oferecer um serviço à ponta, que é ali as pessoas que vieram procurar a gente, se antes a gente tem uma equipe.” Entrevistado 02: O ambiente que eu cheguei não era, a gente construiu um ambiente favorável. Foi construído. Não havia internet. Tinha material químico. Tinha um laboratório de química lá dentro do museu que não existia. Não existia. Mas estava lá, vencido há 20 anos. Não era um só, não era várias coisas. De forma que a Secretaria estava não tinha como. Existia a Secretaria antes no caso, né? Então isso foi algo que dificultou porque a gente precisou construir pra poder ir adiante com as inovações. Entrevistado 03: “[...] A partir do nosso reconhecimento, ganhamos confiança para ofertar outros projetos.” Entrevistado 04: “Sim, nós construímos um ambiente onde conseguimos aplicar nossas ideias adequadas à demanda populacional.”

É possível observar nestes recortes de cada entrevistado que, nesta subcategoria, muito embora os gestores explicassem que a SECTI-CG um ambiente favorável à inovações, foram os mesmos que criaram um ambiente compatível. Estudos mostram, como por exemplo o de Osborn e Brown (2011) e De Vries et al., (2015) que as inovações que geram com ações internas através (políticas e iniciativas) e consegue, assim aprimorar serviços e soluções para cidadãos e negócios, desencadeia a promoção inovação em outros setores. Portanto, este trabalho de sensibilização e conhecimentos através trabalho de convencimento, sensibilização foi um indutor à inovação.

Os autores Tidd e Bessant (2005) explicam que os contextos nacionais, regionais e setoriais podem influenciar significativamente na velocidade e na direção da inovação e do empreendedorismo em disponibilidade de recursos, perfil dos gestores, oportunidades, infraestrutura e suporte. Neste ponto, a fala do Entrevistado 04 é relevante: “[...] E de um projeto grande como a Lan House, onde o Letramento Digital está incluso, é essencial essa gestão. Então, desde a pessoa que atende o telefone, que responde o WhatsApp nas inscrições, até o setor administrativo, ele precisa estar integrado a todo o processo e a todo o projeto. Reconhecendo a importância dele para a comunidade e reconhecendo a demanda que existe, isso foi sendo conhecido pela gestão e facilitando a realização de outras inovações.”

Este relato relembra Mazzucato (2018) ao trazer que a mudança inicia-se pela

conscientização dos gestores, responsáveis pela formulação de iniciativas de inovação que atenda à comunidade. Para tanto, como mostram os dados, foi necessário desenvolvimento de capacitações, processos ativos e participativos e parcerias com outros órgãos, para que haja a promoção de ações mais sustentáveis. Neste sentido, dentro de um ambiente complexo que opera com seus diversos segmentos, o sistema público necessita de abordagens mais holísticas e transversais no que diz respeito aos seus antecedentes. Outra fala que merece destaque é do Entrevistado 02: "[...] a gente sabe que o investimento público, querendo ou não, hoje e sempre foi muito voltado para a saúde e educação, que são as maiores necessidades no Brasil. Não é um fator discricional, é um fator de Brasil. Então, os recursos geralmente são destinados a isso. A credibilidade da Secretaria, a gente começa a dizer, olha, a gente precisa de investimento, a gente tem projetos que estão montando... mas, para isso, necessitávamos de um ambiente que agisse em meio às dificuldades, da não notabilidade."

Este relato relaciona-se ao valor público percebido, o qual Chen et al., (2019) compreendem como expectativas de qualidade de vida dos indivíduos e coletividade, a partir de consenso normativo de governança, política e sociedade. A inovação no setor público não pode ser apenas institucionalizada ou planejada, mas que há muitas ações que governos podem fazer para melhorar as chances de novas ideias criarem valor público, como criar ambientes favoráveis à inovação.

5.6 Percepção dos gestores: Categoria C - Nível de Inovação (Devries et al., 2015)

A seguir o Quadro 10 apresenta as reflexões dos gestores acerca de suas respectivas percepções sobre principais antecedentes relacionados as indutores e barreiras à inovação ocorridas implantação do curso de Letramento Digital relacionadas a Categoria C = Nível de Inovação e suas respectivas subcategorias.

Quadro 10 - Percepções acerca da Categoria C e suas respectivas Subcategorias

CATEGORIA C - NÍVEL DE INOVAÇÃO	
SUBCATEGORIA C1 = FACILIDADE DO USO	RESPOSTAS
c.1) Você avalia o curso de Letramento Digital como uma inovação de fácil aplicação e adaptabilidade ao serviço oferecido? Vocês tiveram algum tipo de treinamento específico prévio para a realização de tais atividades?	<p>E1: Sim, foi de fácil aplicabilidade, porém em relação ao treinamento, o que a gente teve a contratação de um professor atuante na área, né? Quando a gente fez a contratação de um profissional específico na área de tecnologia, as emendas foram criadas através dele, metodologias de outros professores que já existiam no serviço público, adaptação e originalidade de acordo com a nossa demanda. E a partir da emenda criada, a gente desenvolveu um processo muito simples. Então, hoje, os nossos facilitadores são os nosso pessoal na área de tecnologia, que vão de profissionais Nessa área, estagiários e outros.</p>
	<p>E2: Sim, precisamos padronizar, adequar, obter equipe qualificada e com vontade de trabalhar duro, porém temos um problema grande ainda. Que é a vulnerabilidade das pessoas. Hoje também, imagine. Quem não tem alfabetização digital. E também não tem, não sabe ler. Olha o tamanho da vulnerabilidade dessas pessoas. E não é independente. Não tem um processo emancipatório. Então, para além dessa questão que a gente viu muito. Principalmente com os idosos. A gente sentia muito isso. Que era algo que voltava o brilho deles próprios, sabe. Voltava a autoestima. Então, tem um processo de autoestima muito grande. Empoderamento e emancipação dessas pessoas. Por isso que era importante a gente trabalhar também a parte da alfabetização. E às vezes, são. Às vezes você não consegue fazer. Não vai substituir o EJA. Porque o EJA é um processo mais. Mas você conseguiria resolver problemas ali. Que ajudariam. Somariam esforços com o Letramento digital. A professora Márcia me ficou muito entusiasmada com isso. Para poder ensinar as pessoas a. Além de ter uma vida com a parte do digital. Poder ensinar as pessoas a fazer o seu GovBR. O seu e-mail. Que hoje faz parte da vida do cidadão. Você precisa de um GovBR hoje. Desde a sua declaração de imposto de renda. A carteira de trabalho. A INSS. Tudo. Está aí mesmo. Programa de dignidade menstrual do governo federal. Precisa do GovBR.</p>
	<p>E3: Não, mas com a nossa equipe precisamos trabalhar com a realidade. Então trazer essa realidade, não é uma moda, é uma realidade que veio pra ficar. Temos uma equipe com treinamentos contínuos sobre a absorção da inteligência artificial. Certo? Mas, então, o governo criava inúmeras políticas públicas, criavam-se aplicativos, criava-se a informatização do setor público, mas a população não estava preparada pra absorver isso aí. A população e os servidores. Então foi nessa pegada que nós viemos suprir essa lacuna educacional que em outros países do primeiro mundo é trabalhada desde a infância.</p>
	<p>E4: Nós consideramos que sim. Assim que divulgamos as inscrições na imprensa, na rádio, na TV a procura foi instantânea. As turmas se preenchem de forma muito rápida E considero isso devido ao movimento que a nossa sociedade vive A gente vive num momento pós pandemia que fez com que as pessoas fossem forçadas a usar a tecnologia. A tirar um boleto bancário. Enfim, a usar o celular e o computador. Tivemos o grande apoio do nosso coordenador de cursos. Ele trouxe toda sua bagagem de educação e tecnologia para aperfeiçoar nossos projetos.</p>

(continua)

Quadro 10 - Percepções acerca da Categoria C e suas respectivas Subcategorias

SUBCATEGORIA C2 = APLICABILIDADE	RESPOSTAS
c.2) Você considera que a inovação oferecida com o curso de Letramento Digital facilitou a aplicabilidade de outras inovações dentro da SECTI em relação a confiança adquirida?	<p>E1: Não só com a aprendizagem adquirida, mas com a bagagem para a gestão de aprendizado também. Com a falta de estrutura e a necessidade de construir tudo inicialmente, tudo isso foi bem intrigante dentro de uma secretaria de inovação, né? A secretaria não tinha internet quando a gente chegou lá. É. Não tinha internet em 2021. Então a gente chegou lá, teve que colocar internet, teve que reorganizar a estrutura, teve que ir atrás do computador, apoio e tudo mais. A própria extensão das novas lan houses sociais pela cidade, né? A gente foi pra eis, então de seis e já deixou lá com a possibilidade de ir pra nove, além da aplicação de mais sete cursos. Assim, o próprio projeto ele se expandiu. Com o aprendizado adquirido. Não só com a aprendizagem adquirida, mas com a bagagem para a gestão de aprendizado também. Com a falta de estrutura e a necessidade de construir tudo inicialmente, tudo isso foi bem intrigante dentro de uma secretaria de inovação.</p>
	<p>E2: Para a gente foi um grande divisor de águas. A Secretaria passou a ser movimentada, as pessoas começaram a falar sobre a Ciência e a Tecnologia, começaram a visitar a Secretaria, começaram a ir lá, então, foi um divisor de águas muito grande, porque a gente começou a ouvir. Justamente esse ambiente propício, né, inovação, a cidade como uma cidade tecnológica e tudo mais, então, já isso é uma escolhida. Como se deu a aceitação da comunidade como a inovação? A aceitação da comunidade foi muito promissora, tanto é que 40% da população que fez já estava engajada no mercado de trabalho.</p>
	<p>E3: Com certeza. E tem que ser, porque como o próprio nome diz, inovação. Você tem que, você não deve ser chefe, você deve ser líder, você deve dar o exemplo. Então sempre esteve presente com a gente, sempre está, estamos em reuniões para fazer essas, essas melhorias, essas atualizações, certo? E assim, a gente teve, pelo menos eles sempre deram carta branca, confiaram muito no trabalho que a gente desenvolve aqui para que pudesse cada vez crescer mais, ampliar mais e aprovar. E estamos no caminho certo, é exatamente essa premiação.</p>
	<p>E4: Sim, porque a gente viu pós letramento a necessidade também de dar nos olhos dos cursos aí que nasceu, após letramento, a ideia de dar cursos técnicos profissionalizantes. A gente viu que além de levar o letramento a gente poderia também levar Uma profissão para as pessoas E aí começamos cursos de manutenção de computadores, regras de computadores, programação em Python Web Design através de um aprendizado oferecido pelo trabalho na Lan House Social. Até deixando o aprendizado de vocês Que vocês já tiveram uma bagagem Do letramento Ficou mais fácil fazer outras coisas Exatamente Agora uma pergunta mais Em questão da sua gestão Você vale a sua posição na gestão .</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre a **Subcategoria C1 = Facilidade do uso**, é notável que o sucesso do curso de Letramento e seu impacto social foi um indutor para a abertura de novos projetos na SECTI-CG. Neste sentido, literatura Lewis et al., (2017) e Dos Santos et al., (2019) defende a entrada uma variedade de fontes que promovam a qualidade da inovação como uma ferramenta importante para melhorar a política e desenho de serviço. Nesse sentido Osborne et al., (2016) discutiram que o desenvolvimento e a eficiência dos sistemas de prestação de serviços públicos requerem informações de funcionários do serviço público, usuários doserviço, bem como das partes interessadas da comunidade local em geral. Este achado é

encontrado nas falas de todos os entrevistados, com trechos direcionados como: adaptação e originalidade (Entrevistado 02) e treinamento e equipe qualificada (Entrevistado 03).

Quando questionados à fácil aplicabilidade e adaptabilidade à inovação no serviço oferecido através de treinamentos, o relato do Entrevistado 03 torna-se interessante devido ao cargo do gestor está atribuído à criação e realização dos cursos desde a parte técnica até a parte de ensino: “[...] mas com a nossa equipe precisamos trabalhar com a realidade. Então trazer essa realidade, não é uma moda, é uma realidade que veio pra ficar. Temos uma equipe com treinamentos contínuos sobre a absorção da inteligência artificial. Certo? Mas, então, o governo criava inúmeras políticas públicas, criavam-se aplicativos, criava-se a informatização do setor público, mas a população não estava preparada pra absorver isso aí. A população e os servidores.”

Este relato é congruente ao estudo De Vries et al., (2015) ao explicar que a capacidade de aprender e entender as necessidades e prioridades dos ambientes locais, e a tradução disso em inovações reais, são importantes para inovação do setor público. O Entrevistador 04 explica através do olhar social a necessidade da absorção da tecnologia na rotina da sociedade devido às mudanças perenes atualmente: “[...] considero isso devido ao movimento que a nossa sociedade vive. A gente vive num momento pós pandemia que fez com que as pessoas fossem forçadas a usar a tecnologia. A tirar um boleto bancário. Enfim, a usar o celular e o computador.”

Nota-se, portanto, que a lacuna observada interligada com a capacitação de profissionais para o oferecimento de um curso de Letramento de alta aceitação da comunidade foi um fator indutor à inovação. A pesquisa de Bekkers et al., (2011) destacou que essa contribuição das partes envolvidas no processo de inovação também serve como um instrumento para obter legitimidade dentro do setor. O Entrevistador 04 comentou: “Assim que divulgamos as inscrições na imprensa, na rádio, na TV, a procura foi instantânea. As turmas se preenchem de forma muito rápida.”

Quando questionados sobre a **Subcategoria C2 = Aplicabilidade**, uma vez discutido com os entrevistados inovação oferecida com o curso de Letramento Digital facilitou a aplicabilidade de outras inovações dentro da SECTI-CG em relação a confiança adquirida, todos os entrevistados confirmaram que sim, a bagagem adquirida no manejo e resolução de conflitos facilitaram a capacidade de inovação através de outros Projetos oferecidos pela SECTI-CG, bem como a ampliação de novas turmas no curso de Letramento Digital, por exemplo o Entrevistado 01: “[...] não só com a aprendizagem adquirida, mas com a bagagem para a gestão de aprendizado também [...] teve que colocar internet, teve que reorganizar a

estrutura, teve que ir atrás do computador, apoio e tudo mais. A própria extensão das novas lan houses sociais pela cidade, né? A gente foi pra seis, então de seis e já deixou lá com a possibilidade de ir pra nove, além da aplicação de mais sete cursos. Assim, o próprio projeto ele se expandiu com o aprendizado adquirido. Não só com a aprendizagem adquirida, mas com a bagagem para a gestão de aprendizado também. Com a falta de estrutura e a necessidade de construir tudo inicialmente, tudo isso foi bem intrigante dentro de uma secretaria de inovação.”

Neste relato, constatou-se a importância de empreendedores individuais criativos que são capazes de romper uma cultura administrativa avessa ao risco. Essa descoberta também se alinha com a noção de funcionários capacitados, considerados antecedentes indutores ao processo inovador, mencionado como uma importante fonte de inovação bem-sucedida, conforme traz a pesquisa de Zidonis et al., (2020).

A credibilidade da SECTI-CG devido ao aprendizado adquirido retorna ao debate da do conhecimento adquirido através dos seus serviços prestados à população, como pode-se observar neste recorte do Entrevistado 02: “[...] A Secretaria passou a ser movimentada, as pessoas começaram a falar sobre a Ciência e a Tecnologia, começaram a visitar a Secretaria, começaram a ir lá, então, foi um divisor de águas muito grande, porque a gente começou a ouvir. Justamente esse ambiente propício.”. Neste ponto, sua aplicabilidade e aceitação à demanda abre portas para financiamentos pelo seu alcance e visibilidade, bem como Koch e Hauknes (2005) destacaram que o ambiente político pode ser um indutor da inovação, pois a mudança estratégica no setor público exige muitas vezes uma ação top-down, acoplada com o reconhecimento político de que a mudança é necessária para a alocação de recursos substanciais.

5.7 Percepção dos gestores: Categoria D = Nível de Indivíduo (Devries et al., 2015)

O Quadro 11 apresenta as reflexões dos gestores acerca de suas respectivas percepções sobre principais antecedentes relacionados as indutores e barreiras à inovação ocorridas implantação do curso de Letramento Digital relacionadas a Categoria D = Nível do Indivíduo e suas respectivas subcategorias.

Quadro 11 - Percepções acerca da Categoria D e suas respectivas Subcategorias

CATEGORIA D - NÍVEL DO INDIVÍDUO	
SUBCATEGORIA D1 SUBCATEGORIA D1 = AUTONOMIA (CAPACITAÇÃO)	RESPOSTAS
d.1) Você avalia sua posição na gestão e na formação do curso de Letramento fundamental para a aplicabilidade da inovação?	<p>E1: Sim, a Secretária me confiou a construção do projeto pra edital para mandar para o Ministério. Então, assim, você tem essa abertura porque você pertence sempre e você tem uma opinião sustentável. A prova disso é ter estado o tempo todo como diretor e ter ido a São Paulo e receber o prêmio junto com o prefeito.</p>
	<p>E2: Sim, o perfil exige e vim de uma realidade de minha mãe professora. Tivemos, em termos orçamentários, em termos de ter como viabilizar isso dentro de uma necessidade de investimento financeiro. Dentro desse problema, , a nossa equipe, não ficou de braço cruzado e não apenas ficou esperando o resultado do próprio orçamento da Prefeitura, porque vivimos um momento, onde toda a gestão estava voltada, todos os recursos para os hospitais, as UPAs, todo o atendimento com a pandemia. Então, de salvar uma vida e de comprar computador, a gestão, claro, obviamente, priorizava salvar vidas.</p>
	<p>E3: Com certeza, foi. Mas eu não tenho como fazer isso aí sozinho, né? No começo eu falei, eu conversei com a nossa antiga Secretária e disse, vamos montar um projeto. Ela apostou na ideia e a partir daí eu tive que fazer muitas emendas, dar aula em diversos locais. Só que o projeto tem que crescer. Então hoje, além da gestão dos cursos, eu conto com uma equipe maravilhosa que começaram como estagiários, inclusive estagiários de universidades com cursos de computação, com cursos técnicos de computação. Então, através disso aí, hoje eu também sou coordenador de estágios. Então eu estou dando mais oportunidades a outras pessoas em ter esse choque de realidade. Mesmo que você seja estudante e vá aprender a construir softwares, quem ensina aprende duas vezes mais. Então é uma metodologia que a gente usa para também transformar a vida das pessoas.</p>
	<p>E4: Sim, formamos uma equipe solucionadora de problemas e a SECTI reconhece seus esforços. É um ambiente bem tranquilo. Geralmente usamos todas as datas Que nós temos para nos unir. Tudo isso começou mediante o último ano da pandemia, foi um ano mais crítico, foi onde vimos a necessidade de atuar de alguma forma para apoiar a população nesse processo de transição, que consideramos ser um processo de transição do acesso à informação e à tecnologia.. e também a sua independência, empoderamento, tudo o que vem o pós do curso.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre a **Subcategoria D = Autonomia**, sintetiza-se a conexão existente com as outras categorias analisadas, bem como garante que o perfil da gestão como fator majoritariamente indutor no caso desta pesquisa. A pesquisa de Isidro-Filho (2017) contemplou em seu modelo de análise da inovação quatro dimensões antecedentes que devem ser observadas para a efetiva implantação da inovação no setor público: ambiente, capacidade, atividades e resultados da inovação.

Neste caso, observa-se que a gestão conseguiu, apesar do ambiente encontrado como barreira (falta de infraestrutura física e falta de uma gestão de processos de acordo com a realidade social e orçamentária disponível), uma capacidade de gestão participativa e aversa aos riscos inerentes ao setor. Com orçamentos deficitários, a gestão garantiu que os cursos oferecidos através do Letramento Digital respondessem a uma necessidade social, ajustada à demanda local. Como resultados, obteve-se o reconhecimento através de prêmios, bem como credibilidade entre setores adjacentes, com parcerias com o setor privado e aceitação da comunidade local.

Relatos como o do Entrevistado 04: “[...] Tudo isso começou mediante o último ano da pandemia, foi um ano mais crítico, foi onde vimos a necessidade de atuar de alguma forma para apoiar a população nesse processo de transição, que consideramos ser um processo de transição do acesso à informação e à tecnologia... e também a sua independência, empoderamento, tudo o que vem o pós do curso.” e Entrevistado 02: “[...]Tivemos, em termos orçamentários, em termos de ter como viabilizar isso dentro de uma necessidade de investimento financeiro. Dentro desse problema, , a nossa equipe, não ficou de braço cruzado”

Estas argumentações endossam o que Menelau et al., (2016) identificaram que a inovação é facilitada pela atuação da liderança, gatilhos políticos, gatilhos orçamentários, disponibilização de verbas, demandas dos cidadãos e reconhecimento das necessidades do ambiente. No entanto, a pesquisa também constatou que os seguintes antecedentes atuam como barreiras. No caso dessa pesquisa, os indutores foram fortemente alinhados à atuação da liderança, acordados com a demanda dos cidadãos.

5.8 Síntese dos resultados

O Quadro 12 apresenta uma síntese dos resultados desta pesquisa, em que são descritas evidências dos resultados que foram identificados como antecedentes à inovação da aplicação do curso de Letramento Digital, oferecido pela SECTI-CG, na percepções dos seus gestores.

Quadro 12 - Síntese dos antecedentes à inovação de acordo com os relatos

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDÊNCIA DOS RESULTADOS IDENTIFICADOS
ANTECEDENTES AMBIENTAIS	PRESSÕES AMBIENTAIS	Pressão pública social desencadeou pressão política facilitando a realização do projeto.
	RELACÕES INTRAORGANIZACIONAIS	Captação de modelos de inovação adaptados á realidade local.
	ASPECTOS REGULATÓRIOS	Falta incentivos legais como barreiras; necessidade de reformulação da Lei de inovação.
ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS	RECURSOS DISPONÍVEIS	Parcerias e proatividade dos gestores compensaram a falta de infraestrutura inicial.
	ESTILO DE LIDERANÇA	Liderança proativa e visão estratégica como fatores fundamentais.
	GRAU DE AVERSÃO AO RISCO	Testabilidade e relevância do propósito minimizaram a aversão ao risco.
	INCENTIVOS E RECOMPENSAS	Reconhecimento do curso como fator indutor; pioneirismo.
	CONFLITOS	Capacidade de manejar conflitos; principais barreiras: infraestrutura e burocracia.
	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Criação de ambiente favorável a inovação pela própria gestão.
NÍVEL DE INOVAÇÃO	FACILIDADE DE USO	Sucesso do curso como indutor de novos projetos; treinamento e equipe qualificada.
	APLICABILIDADE	Aprendizado adquirido facilitou a aplicação de outras inovações.
NÍVEL DO INDIVÍDUO	AUTONOMIA	Conexão com outras categorias; gestão participativa e aversa aos riscos como fatores indutores.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O perfil da gestão atuante é o argumento mais recorrente quando se trata da inovação do Curso de Letramento pela SECTI-CG, considerado, portanto, o maior indutor às inovações do lócus da presente pesquisa. Neste sentido, Bloch e Balassiano (2000) identificaram que existe correlação entre o perfil dos gestores municipais e a inovação nos municípios. Esta relação é evidenciada no **Quadro 12** na subcategoria **B2 = Estilo de Liderança**, onde a liderança proativa e a visão estratégica foram apontadas como fatores fundamentais.

Em seguida, destaca-se o apoio adquirido ao passo do reconhecimento do impacto social da SECTI-CG e seus serviços prestados à população, tornando evidente que, embora uma

barreira reconhecida, foi superada. Este ponto está refletido na subcategoria **B4 = Incentivos e Recompensas**, que destaca como o reconhecimento do curso e o pioneirismo foram fatores indutores significativos.

No que concerne à credibilidade da Secretaria Municipal, inicialmente reconhecida pelos entrevistados como uma barreira, esta foi superada pela resposta da comunidade impactada ao valor percebido dos serviços prestados, alcançando maior visibilidade e atraindo investimentos e parcerias. A pesquisa de Bekkers et al., (2011) explica que a contribuição das partes envolvidas no processo de inovação também serve como um instrumento para obter legitimidade dentro do setor. No **Quadro 12**, esta situação é abordada nas subcategorias **B1 = Recursos Disponíveis** e **B5 = Conflitos**, onde a falta de infraestrutura inicial foi superada pela proatividade dos gestores e parcerias formadas, e a capacidade de manejar conflitos foi essencial para a credibilidade e execução dos projetos.

No entanto, compreende-se que um amplo investimento seria ideal para um maior alcance da demanda aparente, uma vez que a falta de recursos limita a ampliação de cursos que agreguem mais capacitações. Este ponto corrobora com o trabalho de Menelau, Vieira e Fernandes (2016), ao explicarem que a inovação é facilitada não apenas pela atuação da liderança e gatilhos políticos, mas também por gatilhos orçamentários, disponibilização de verbas, demandas dos cidadãos e reconhecimento das necessidades do ambiente. No **Quadro 12**, este aspecto é evidenciado na subcategoria **B1 = Recursos Disponíveis**, que trata da necessidade de investimentos contínuos e ampliação de recursos para sustentar e expandir a inovação.

O estudo de Devries et al., (2015) explicou que a capacidade de aprender e entender as necessidades e prioridades dos ambientes locais e a tradução disso em inovações reais são importantes para a inovação do setor público. Para isso, Spinosa et al., (2015) enfatizam que, para superar as barreiras de inovação identificadas, é fundamental a ação das competências e habilidades de gestão da inovação, corroborado por Castro et al., (2017) ao afirmarem que o desenvolvimento de competências é um importante facilitador do processo de adoção da inovação no setor. No **Quadro 12**, esta ideia está refletida na subcategoria **C1 = Facilidade do Uso**, que destaca a importância de adaptar inovações às realidades locais e a necessidade de uma equipe qualificada para facilitar a absorção e aplicação das tecnologias na comunidade.

ACHADOS EMPÍRICOS DA PESQUISA

A presente pesquisa revelou que o **perfil da gestão atuante** na SECTI-CG foi um dos principais indutores para a inovação no Curso de Letramento Digital. O estudo evidenciou que uma liderança proativa, sensível às demandas da comunidade e avessa aos riscos inerentes ao setor público foi crucial para o sucesso do projeto. Este achado está em consonância com os trabalhos de Bloch e Balassiano (2000), que identificaram a correlação entre o perfil dos gestores municipais e a inovação nos municípios.

Outro aspecto significativo foi o **apoio adquirido ao longo do reconhecimento do impacto social** da SECTI-CG e seus serviços prestados à população. Inicialmente, a credibilidade da Secretaria foi uma barreira, mas a resposta positiva da comunidade, aliada à eficácia dos serviços, superou essa dificuldade. Esse processo de legitimação e visibilidade reforça a importância do envolvimento das partes interessadas no processo de inovação, como discutido por Bekkers et al., (2011).

A pesquisa também destacou a importância de **investimentos contínuos para ampliação e sustentação das inovações**. Embora a gestão tenha conseguido superar as limitações iniciais por meio de parcerias e proatividade, a falta de recursos ainda limita a expansão dos cursos. Este ponto é corroborado por Menelau, Vieira e Fernandes (2016), que apontam que a inovação no setor público é facilitada por gatilhos políticos e orçamentários, além da liderança eficaz.

Adicionalmente, o estudo de De Vries et al., (2015) e Spinosa et al., (2015) enfatiza que a capacidade de aprender e entender as necessidades locais é vital para a inovação. A SECTI-CG demonstrou essa capacidade ao ajustar o Curso de Letramento Digital às demandas específicas da comunidade de Campina Grande, resultando em um projeto bem-sucedido que obteve reconhecimento nacional e internacional.

Por fim, a **autonomia da gestão** emergiu como um fator decisivo para a efetividade da inovação. A pesquisa revelou que a gestão participativa e a capacidade de adaptação às realidades locais foram essenciais para superar barreiras como a falta de infraestrutura e recursos financeiros. Este achado está alinhado com os estudos de Isidro-Filho (2017) e Castro et al., (2017), que destacam a importância das competências e habilidades de gestão para a adoção de inovações no setor público.

Em síntese, os achados empíricos desta pesquisa reforçam a importância de uma liderança eficaz, do envolvimento comunitário e de investimentos contínuos para a promoção da inovação no setor público. A experiência da SECTI-CG com o Curso de Letramento Digital exemplifica como uma gestão proativa e adaptativa pode transformar desafios em oportunidades, promovendo a inclusão digital e o desenvolvimento social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os principais antecedentes à inovação ocorridos na implantação do curso de Letramento Digital, elaborado e oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB na percepção de seus formuladores e gestores. Tal objetivo geral, bem como a resposta ao problema de pesquisa foram alcançados a partir dos seguintes objetivos específicos: Evidenciar as principais reflexões acerca de práticas de inovação no Setor Público a partir da revisão da literatura; Identificar aspectos considerados antecedentes (indutores e barreiras) à inovação no que concerne as características intrínsecas do Setor Público; Compreender a percepção dos gestores atuantes na SECTI-CG quanto à execução da inovação relacionado a curso de Letramento Digital oferecido para a comunidade de Campina Grande – PB.

A partir das reflexões presentes em estudos anteriores no que concerne inovar dentro do âmbito público, percebe-se que a SECTI-CG como um ambiente complexo que opera em meio de diversas intecorrência, neste estudo considerados como antecedentes à inovação, considerados estes como indutores e/ou barreiras à inovação dentro da Secretaria Municipal.

O perfil da equipe da gestão e formuladores da inovação foi amplamente citado como o maior indutor entre as 04 categorias (categoria ambiental, categoria organizacional, nível de inovação e nível do indivíduo). Notou-se, portanto, que as atitudes proativas de cada gestor estavam presentes nos relatos, mesmo que houvessem outros questionamentos no instrumento de pesquisa utilizado em que esta capacidade de liderança não estava em pauta. A importância **da equipe de gestão** no processo de criação do curso de Letramento Digital foi recorrente, com citações envolvendo o apoio da alta liderança e parcerias público-privadas.

As parcerias adquiridas foram fundamentais. Quando estas acreditam no propósito da inovação, exercem influência significativa para que a inovação tenha protagonismo, aumentando as chances de sucesso dentro do setor. Este ponto relaciona-se à aderência de confiança, credibilidade e legitimidade adquirida pela Secretaria Municipal diante de outros órgãos, mencionados como barreira no começo, no entanto, solucionada a partir de ações internas na gestão de processos, apoio da comunidade e reconhecimento de outras Instituições da relevância da inovação.

Portanto, considera-se que, embora claro o envolvimento e acerto da escolha da equipe gestora designada à frente dos projetos e cursos oferecidos pela SECTI-CG, a Secretaria ainda necessita de um maior alinhamento holístico e transversal no que diz respeito à cooperação de

outras frentes no que relacionadas à apoio à infraestrutura e envolvimento de mais parcerias público-privadas. Isso se inicia pela renovação da Lei de Inovação presente na cidade, questionamento que foi trazido relacionados falta recorrente de recursos orçamentários. Uma vez a Lei adequada aos princípios públicos direcionados ao desenvolvimento de novos projetos e cursos prestados, existe o elo de comunidade e Secretaria Municipal comunidade promoção de ações de inovação mais sustentáveis diante de um cenário político volátil.

Ainda no tocante à falta de infraestrutura, considerada a maior barreira à inovação e inicialmente relacionada à falta de recursos, compreende-se que o modelo enraizado de controles rígidos dos processos e recursos dentro da administração pública brasileira faz o Estado voltar-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica de servir à sociedade. No caso da SECTI-CG, esta barreira foi ultrapassada pelo engajamento dos gestores. Este engajamento e credibilidade foram necessários, uma vez que o objetivo da SECTI-CG perante a sociedade de Campina Grande é sustentado por funções de planejamento, implementação, coordenação, supervisão e controle da política municipal de desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, visando o desenvolvimento local sustentado e com inclusão social (Relatório Anual de Atividades, 2022).

O reconhecimento do sucesso e a absorção da comunidade do curso de Letramento Digital, evidenciados pelas premiações, mostram que as inovações reconhecidas exercem impacto e transformam o ambiente dentro do setor público e para a sociedade. A SECTI-CG, que inicialmente objetivou recriar métodos desalinhados com as necessidades locais, renovou suas atividades internamente e externamente, destacando a importância da comunicação e divulgação das ações realizadas para consolidar a credibilidade.

O Prêmio InovaCidade foi atribuído como modelo-chave para muitas iniciativas futuras, aumentando o poder de barganha no setor legislativo e ganhando visibilidade. Este ponto foi um achado significativo, pois o reconhecimento foi um ponto em comum de todos os entrevistados. O sentimento de que o trabalho foi executado com excelência, com os recursos disponíveis, e teve destaque no âmbito governamental e perante a sociedade foi declarado por todos.

Deste modo, este estudo trouxe contribuições empíricas ao observar as iniciativas de inovação no âmbito público, constatando diversas realidades e perspectivas dos respondentes. Perceber ambivalências entre fatores indutores e barreiras foi um achado relevante ao analisar iniciativas de inovação. Além disso, o estudo apresenta aspectos relacionados aos pressupostos de inovação dentro de um ambiente complexo intrínseco ao setor público, bem como contribuições à Instituição pesquisada ao demonstrar a análise do comportamento da SECTI-

CG e seus profissionais diante dos desafios ao inovar.

Como limitação, é importante destacar que este estudo focou exclusivamente na percepção dos gestores atuantes na SECTI-CG. Portanto, uma amplitude limitada de perspectivas foi considerada, excluindo, por exemplo, a visão dos beneficiários diretos dos cursos, outros parceiros institucionais, e demais stakeholders envolvidos indiretamente no processo de inovação.

Para futuras pesquisas, sugere-se incluir também pessoas vinculadas a outros órgãos parceiros, servidores, comunidade impactada, entre outros envolvidos no processo de manutenção do curso, para uma visão mais integrada. Sugere-se investir em capacitação de ferramentas de inovação para os servidores públicos, abrindo portas ao entendimento do processo de inovação e criação de novas iniciativas, além de aprimorar as existentes. Outro direcionamento seria mensurar o impacto das iniciativas inovadoras dentro da Secretaria e sua continuidade, considerando os desafios de gestão da inovação e a perpetuação dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R., MAGALHÃES, R., & SCHRODER, M. (2010). Representatividade e inovação na governança dos processos participativos: o caso das organizações Brasileiras de agricultores familiares. *Sociologias*, *12*, 268–306. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222010000200010>
- AGOLLA, J. E., & LILL, J. B. V. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. *Journal of Social Sciences*, *34*(2), 165–176. <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893128>
- ALMEIDA DE OLIVEIRA, L. D. ., & COSTA SOUSA, J. (2022). Características dos laboratórios de inovação no setor público a nível nacional: uma revisão da literatura. *Revista Do Serviço Público*, *73*(2), 339-358. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5113>
- ALVES, M. A., Dias, R. C., & Seixas, P. C. (2019). Smart Cities no Brasil e em Portugal: o estado da arte. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, *11*. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20190061>
- ANASTACIO, M. R., CRUZ FILHO, P. R., & MARINS, J. (2018). Social e inovação social no contexto brasileiro. **Curitiba: PUCPRESS Editora Universitária Champagnat.**
- ANDRADE DE SOUZA NETO, R., FIGUEIREDO DIAS, G., SANO, H., & BARBOSA ANDRADE DE SOUSA MEDEIROS, R. (2019). Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um Núcleo de inovação tecnológica. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, *24*(79). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v24n79.75637>
- ANDRÉ, I., & ABREU, A. (2012). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, *41*(81). <https://doi.org/10.18055/finis1465>
- ANDRÉIA NEIVA OLIVEIRA, ALEXANDRE, GRACE, I., & NETO, S. (2015). O que se discute sobre Inovação no Setor Público Brasileiro: Análise do período entre 2000 (pós LRF) e 2014. *Revista de Estudos Sociais*, *17*(35), 216–237. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5298074.pdf>
- ANSELL, C., SØRENSEN, E., & TORFING, J. (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy & Politics*, *45*(3), 467–486. <https://doi.org/10.1332/030557317x14972799760260>

- ARRUDA, R., & MOISÉS BALASSIANO. (2020). A democratização da gestão pública: as relações entre gestor, inovação e porte demográfico do município. **Revista de Administração Pública**, 34(1), 145 a 164-145 a 164. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6257/0>
- ARUNDEL, A., BLOCH, C., & FERGUSON, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. **Research Policy**, 48(3), 789–798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- BANERJEE, K., & THAKURTA, R. (2013). Inadequate Investment Impacting India's Innovation Returns - A Perspective. **International Journal of Innovation Science**, 5(3), 153–158. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.5.3.153>
- BARDIN, L. **Análise De Conteúdo**. LISBOA: EDIÇÕES 70, 2010.
- BAREGHEH, A., ROWLEY, J., & SAMBROOK, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. **Management Decision**, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- BASON, C. (2018). The innovation ecosystem. **Policy Press EBooks**, 23–36. <https://doi.org/10.51952/9781447336259.ch001>
- BEKKERS, V., EDELENBOS, J., & STEIJN, B. (2011). Linking innovation to the public sector: Contexts, concepts and challenges. In *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership* (pp. 3-32). London: Palgrave Macmillan UK.
- BELEI, R. A., GIMENIZ-PASCHOAL, S. R., NASCIMENTO, E. N., & MATSUMONO, P. H. V. R. (2008). O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, 30. <https://doi.org/10.15210/caduc.v0i30.1770>
- BERTAZI, L. E. D. A., & SALERNO, M. S. (2015). Evolução e panorama da pesquisa em indicadores de inovação. In **Simpósio de engenharia de produção** (Vol. 15, No. 2015, pp. 1-15).
- BHATTI, S. H., SANTORO, G., KHAN, J., & RIZZATO, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. **Journal of Business Research**, 123, 389–400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003>
- BIJOS, D. (2014). Federalismo e estratégias eleitorais em sistemas proporcionais com lista aberta: o caso do Brasil. **Revista Do Serviço Público**, 63(1), 7–24. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i1.85>
- BITNER, M. J., & BROWN, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), 39–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.09.003>

- BLOCH, C. (2011). Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN).
- BLOCH, C. (2011). Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual. Copenhagen: MEPIN.
- BORGES, J. (2015). *Qualidade de educação no Brasil: consenso e diversidade de significados*. <https://doi.org/10.11606/d.48.2010.tde-22062010-135357>
- BORINS, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. **Public Administration Review**, 60(6), 498–507. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113>
- BORINS, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**, 2(3), 310–319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- BORINS, S. (2005). Unleashing Social Psychology on Public Administration. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 16(1), 146–149. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui055>
- BORINS, S. F. (2014). **The persistence of innovation in government** (Vol. 8). Brookings Institution Press with Ash Center for Democratic Governance and Innovation.
- BORRAS, S., & EDQUIST, C. (2014). Education, training and skills in innovation policy. **Science and Public Policy**, 42(2), 215–227. <https://doi.org/10.1093/scipol/scu043>
- BRANDÃO, S. M., & BRUNO-FARIA, M. DE F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, 47(1), 227–248. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122013000100010>
- BROGNOLI, S., & HELIO AISENBERG FERENHOF. (2020). Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. *Navus: Revista de Gestão E Tecnologia*, 10, 73. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7774794.pdf>
- BROWN, L., & OSBORNE, S. P. (2013). Risk and Innovation. **Public Management Review**, 15(2), 186–208. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.707681>
- BRUNO-FARIA, M. DE F., & FONSECA, M. V. D. A. (2015). Medida Da Cultura De Inovação: Uma Abordagem Sistêmica E Estratégica Com Foco Na Efetividade Da Inovação. **Review of Administration and Innovation - RAI**, 12(3), 56. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101235>

BRYHINETS, O. O., SVOBODA, I., SHEVCHUK, O. R., KOTUKH, Y. V., & VALENTYNA YU. RADICH.(2020). Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration.

Revista san gregorio, 1(42).
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i42.1568>

BUGGE, M. M., & BLOCH, C. W. (2016). Between bricolage and breakthroughs—framing the many faces of public sector innovation. **Public Money & Management**, 36(4), 281–288.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1162599>

BUGGE, M., MORTENSEN, P. S., & BLOCH, C. (2011). Measuring Public Innovation in Nordic Countries. Report on the Nordic Pilot Studies-Analyses of Methodology and Results. *Estudos de caso do ministério da saúde*. **Revista Serviço Público**, 68(4), 835-862.[doi:10.21874/rsp.v68i4.1618](https://doi.org/10.21874/rsp.v68i4.1618)

CARNEIRO, D., & RESENDE, P., JUNIOR. (2017). Inovação no processo de compra de MEDI- CASTRO, S., ISIDRO-FILHO, A., MENELAU, S., & SERGIO, A. (2017).
Background of innovation in federal-level executive branch entities in Brazil.

CAVALCANTE, P. L. C., GOELLNER, I. D. A., & MAGALHÃES, A. G. (2019). Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil.

CAVALCANTE, P., & CAMÕES, M. (2017). **Public innovation in Brazil: An overview of its types, results and drivers.** [Www.econstor.eu](http://www.econstor.eu).
<https://www.econstor.eu/handle/10419/220310>

CESAR VOLPP SIERRA, J., MARCHIANO, M., ROBERTO BANZATO, C., & RABECHINI JUNIOR, R. (2016). Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, 23(1), 217–244. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.1.217-244>

CHEN, J., YIN, X., & MEI, L. (2018). Holistic Innovation: an Emerging Innovation Paradigm. **International Journal of Innovation Studies**, 2(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.02.001>

CINAR, E., TROTT, P., & SIMMS, C. (2018). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264–290.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>

COLOSSI, L. (2004). Características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo: o caso de uma empresa do setor de publicidade & propaganda de Santa Catarina.

CONNELLY, F. M., & CLANDININ, D. J. (1995). Narrative and education. **Teachers and teaching**, *1*(1), 73-85.

COSTA JÚNIOR, J. F. DA, BEZERRA, D. DE M. C., CABRAL, E. L. DOS S., MORENO, R. C. P., & PIRES, A. K. S. (2021). A MATRIZ SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, *10*(2), e25710212580. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>

CRESWELL, J. W., SHOPE, R., PLANO CLARK, V. L., & GREEN, D. O. (2006). How interpretive qualitative research extends mixed methods research. **Research in the Schools**, *13*(1), 1-11.

CROPLEY, D. H., KAUFMAN, J. C., & CROPLEY, A. J. (2011). Measuring Creativity for Innovation Management. **Journal of Technology Management & Innovation**, *6*(3), 13–30. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242011000300002>

CROSSAN, M. M., AND APAYDIN, M. (2010). **A Multidimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature.** **Journal of Management Studies.**

CUNHA, B. Q. (2017). **Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras.**

D'ALVANO, L., & HIDALGO, A. (2021). Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations. **R&D Management**, *42*(1), 60–70. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00663.x>

D'ATTOMA, I., & IEVA, M. (2020). Determinants of technological innovation success and failure: Does marketing innovation matter? **Industrial Marketing Management**, *91*, 64–81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.015>

DAMANPOUR, F., & ARAVIND, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. **Management and Organization Review**, *8*(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>

DAMANPOUR, F., & SCHNEIDER, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, *19*(3), 495–522. [HTTPS://DOI.ORG/10.1093/JOPART/MUN021](https://doi.org/10.1093/JOPART/MUN021)

DAMANPOUR, F., WALKER, R. M., & AVELLANEDA, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**, *46*(4), 650–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

DAVENPORT, S., & BIBBY, D. (1999). Rethinking a National Innovation System: The Small Country as “SME.” **Technology Analysis & Strategic Management**, *11*(3), 431–462. <https://doi.org/10.1080/095373299107447>

de AZEVEDO BRAGA, M. V. (2017). Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. *Revista da CGU*, *9*(15), 693.

DE VRIES, H., BEKKERS, V., & TUMMERS, L. (2015). Innovation In The Public Sector: A Systematic Review And Future Research Agenda. **Public Administration**, *94*(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

der WAL, Z., & DEMIRCIOGLU, M. A. (2020). Public sector innovation in the Asia-pacific trends, challenges, and opportunities. **Australian Journal of Public Administration**. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12435>

DESMARCHELIER, B., DJELLAL, F., & GALLOUJ, F. (2019). Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives. **Revue Européenne d’Économie et Management des Services**, *2019*(8), 91-120.

DESMARCHELIER, B., DJELLAL, F., & GALLOUJ, F. (2019). Towards a servitization of innovation networks: a mapping. *Public Management Review*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1637012>

DJELLAL, F., & GALLOUJ, F. (2008). A model for analysing the innovation dynamic in services: the case of “assembled” services. **International Journal of Services Technology and Management**, *9*(3/4), 285. <https://doi.org/10.1504/ijstm.2008.019702>

DJELLAL, F., GALLOUJ, F., & MILES, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, *27*, 98–117. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.005>

DÓRIA, A. S., SANO, H., LIMA, & SILVA, S. (2020). Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. **Enap.gov.br**. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3082>

De BLOCH, R. A., & BALASSIANO, M. (2000). A democratização da gestão pública: as relações entre gestor, inovação e porte demográfico do município. **Revista de Administração Pública**, *34*(1), 145-a.

DOS SANTOS, F. M. (2012). Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin.

DOS SANTOS, L. F., SANO, H., & DE SOUSA, W. J. (2019). Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Gestão e Sociedade**, *13*(35), 2870-2900.

- DOS SANTOS, L. F., SANO, H., & DE SOUSA, W. J. (2019). Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Gestão e Sociedade**, 13(35), 2870-2900.
- DOSI, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, 1120-1171.
- DOSI, G., LLERENA, P., & LABINI, M. S. (2005, June). Evaluating and comparing the innovation performance of the United States and the European *Union*. *In Expert report prepared for the TrendChart Policy Workshop*.
- DOWBOR, L. (1994). Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. **Revista do Serviço Público**, 45(1), 197-198.
- DROEGE, H., HILDEBRAND, D., & HERAS FORCADA, M. A. (2009). Innovation in services: present findings, and future pathways. **Journal of Service Management**, 20(2), 131–155. <https://doi.org/10.1108/09564230910952744>
- DUNLEAVY, P., & HOOD, C. (1994). From old public administration to new public management. **Public Money & Management**, 14(3), 9–16.
- EÇA, R. F., FRACALANZA, A. P., & JACOBI, P. R. (2013). A problemática da água na agenda governamental do estado de São Paulo (1920-1991). **Revista de Políticas Públicas**, 17(1), 49- 58.
- FAGERBERG, J., MOWERY, D. C., & NELSON, R. R. (Eds.). (2005). **The Oxford handbook of innovation**. Oxford university press.
- FEDATO, G.A.L., SZNITOWSKI, A.M., & KAROLCZAK, M.E. (2018). Prática estratégica nas rotinas da firma inovadora: capacidade de absorver conhecimento para manter a inovação, **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, 6(1),1-25.
- FERNÁNDEZ, S., & WISE, L. R. (2010). An Exploration Of Why Public Organizations “Ingest” Innovations. **Public Administration**, 88(4), 979–998. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01857.x>
- FERREIRA, R. D. A., ROCHA, E. M. P. DA, & CARVALHAIS, J. N. (2015). Inovações Em Organizações Públicas: Estudo Dos Fatores Que Influenciam Um Ambiente Inovador No Estado De Minas Gerais. **Review of Administration and Innovation - RAI**, 12(3), 07. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.100929>
- FLAUZINO, K. DE L., PIMENTEL, M. DA G. C., BATISTONI, S. S. T., ZAINÉ, I., VIEIRA, L. O. B., RODRIGUES, K. R. DA H., & CACHIONI, M. (2020). Letramento Digital para Idosos: percepções sobre o ensino-aprendizagem. **Educação & Realidade**, 45. <https://doi.org/10.1590/2175-6236104913>

FLICK, U. (Ed.). (2013). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. sage.

FRAMBACH, R. T., & SCHILLEWAERT, N. (2002). Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of Business Research**, 55(2), 163–176. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00152-1](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00152-1)

FRED, M., & MUKHTAR-LANDGREN, D. (2019). Agents, techniques, and tools of projectification. In **The projectification of the public sector** (pp. 189-208). Routledge.

FREEMAN, C. (1996). The greening of technology and models of innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, 53(1), 27–39. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(96\)00060-1](https://doi.org/10.1016/0040-1625(96)00060-1)

FUGLSANG, L., & HANSEN, A. V. (2022). Framing improvements of public innovation in a livinglab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. **Research Policy**, 51(1), 104390. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104390>

FUGLSANG, L., & PEDERSEN, J. S. (2011). How common is public sector innovation and how similar is it to private sector innovation?. In **Innovation in the public sector: linking capacity and leadership** (pp. 44-60). London: Palgrave Macmillan UK.

FUGLSANG, L., & RØNNING, R. (2014). Introduction: Framing innovation in public service sectors: A contextual approach. In **Framing innovation in public service sectors** (pp. 1-17). Routledge.

GALLOUJ, F., & WINDRUM, P. (2009). Services and services innovation. **Journal of Evolutionary Economics**, 19, 141-148

GALLOUJ, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137–154. [https://doi.org/10.1016/s1053-5357\(01\)00126-3](https://doi.org/10.1016/s1053-5357(01)00126-3)

GIL, A. C., & VERGARA, S. C. (2015). **Tipo de pesquisa**. Universidade Federal de Pelotas. RioGrande do Sul, 31.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GIL, H. (2019). A literacia digital e as competências digitais para a inclusão : por uma inclusão digital e social dos mais idosos. *RE@D - Revista de Educação a Distância E Elearning*, 2, 79–96. <https://doi.org/2182-4967>

GOMES, C. A., & MACHADO, A. G. C. (2018). Fatores que influenciam a inovação nos serviços públicos: o caso da Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. **Cadernos Gestão Pública E Cidadania**, 23(74). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v23n74.68005>

GONÇALVES, E., CARLOS, P., MONTEZANO, L., & RICARDO KEN FUJIHARA. (2021). Inovação social em extensão universitária: percepção dos atores envolvidos quanto às práticas cocriativas e geração de valor. **Revista Eixo**, 10(1), 94–105.

GOPALAKRISHNAN, S., & DAMANPOUR, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**, 25(1), 15–28.
[https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(96)00043-6)

HADJIMANOLIS, A. (2003). The barriers approach to innovation. **The international handbook on innovation**, (Part VIII), 559-573.

HALVORSEN, T., HAUKNES, J., MILES, I., & RØSTE, R. (2005). **Innovation in the Public Sector On the differences between public and private sector innovation**.
<https://nifu.brage.unit.no/nifu->

HANSEN, J. A., & PIHL-THINGVAD, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. **Public Management Review**, 21(6), 1–27. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>

HARTLEY, J., SØRENSEN, E., & TORFING, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. **Public Administration Review**, 73(6), 821–830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>

HASHIM, M., BAIG, S. A., AMJAD, F., NAZAM, M., & AKRAM, M. U. (2019). Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance and Moderating Role of Innovation Culture: A Case of Pakistan Textile Industry. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, 390–401. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1_30

HEAD, B. W., & ALFORD, J. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. **Administration & Society**, 47(6), 711–739.
<https://doi.org/10.1177/0095399713481601>

HIJAL-MOGHRABI, I., SABHARWAL, M., & RAMANATHAN, K. (2020). Innovation in public organizations: do government reforms matter? **International Journal of Public Sector Management**, 33(6/7), 731–749. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-04-2020-0106>

HOLLOWAY, C., MORGADO RAMIREZ, D. Z., BHATNAGAR, T., OLDFREY, B., MORJARIA, P., MOULIC, S. G., EBUENYI, I. D., BARBARESCHI, G., MEEKS, F., MASSIE, J., RAMOS-BARAJAS, F., MCVEIGH, J., KEANE, K., TORRENS, G., RAO, P. V. M., MACLACHLAN, M., AUSTIN, V., KATTEL, R., METCALF, C. D., & SUJATHA, S. (2021). A review of innovation strategies and processes to improve access to AT: Looking ahead to open innovation ecosystems. **Assistive Technology**, 33(sup1), 68–86. tandfonline.
<https://doi.org/10.1080/10400435.2021.1970653>

- HOOD, C. (1991). A Public Management for all Seasons. **Public Administration**, 69(1), 3–19. Horvat, M. (2011). The New Framework for EU Research and Innovation. **Science**, 334(6059), 1066–1068. <https://doi.org/10.1126/science.1214295>
- HUARNG, K.-H., & RIBEIRO-SORIANO, D. E. (2014). Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking. **Journal of Business Research**, 67(5), 657–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.023>
- IMBUZEIRO, P. E. A.; **Proposta e Avaliação de um Modelo da Dinâmica da Inovação nas Micro e Pequenas Empresas Atuando em Redes: Um Estudo do Setor de TIC em Alagoas**. 2014, 171 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.
- ISIDRO-FILHO, A. (2017). Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014.
- ISIDRO-FILHO, A., GUIMARÃES, T. D. A., & PERIN, M. G. (2012). Determinants Of Innovations In Information And Communication Technologies Adopted By Hospitals. **Review of Administration and Innovation - RAI**, 8(4). <https://doi.org/10.5773/rai.v8i4.793>
- ISMAIL, W. K. W.; Abdmajid, R. Framework of the culture of innovation: a revisit. *Journal Kemanusiaan*, v. 9, p. 38-49, 2007.
- JAS, P., & SKELCHER, C. (2005). Performance Decline and Turnaround in Public Organizations: A Theoretical and Empirical Analysis*. **British Journal of Management**, 16(3), 195–210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00458.x>
- KATTEL, R., & TAKALA, V. (2021). Dynamic capabilities in the public sector: The case of the UK's Government Digital Service.
- KATTEL, R., CEPILOVS, A., DRECHSLER, W., KALVET, T., LEMBER, V., & TÕNURIST, P. (2013). Can we measure public sector innovation? A literature review. **Lipse Project paper: Vol. WP 6 Socia**, 2.
- KERR DO AMARAL, H., & LICIO, E. C. (2008). O desenvolvimento de dirigentes como estratégia para o fortalecimento da capacidade de governo no Brasil: a experiência da ENAP. In *XIII Congresso Internacional del CLAD*.
- KERR DO AMARAL, H., & LICIO, E. C. (2008). O desenvolvimento de dirigentes como estratégia para o fortalecimento da capacidade de governo no Brasil: a experiência da ENAP. In *XIII Congresso Internacional del CLAD*.
- KLUMB, R., & HOFFMANN, M. G. (2016). Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública E Cidadania**, 21(69). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902>

- KOCH, P., & HAUKNES, J. (2005). **On innovation in the public sector—today and beyond**. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226573/d20-innovation.pdf?sequence=1>
- KUHLMANN, S., & RIP, A. (2014). The challenge of addressing Grand Challenges: a think piece on how innovation can be driven towards the "Grand Challenges" as defined under the prospective European Union Framework Programme Horizon 2020.
- KUMAR, N., & CHE ROSE, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. **Cross Cultural Management: An International Journal**, *19*(2), 142–165. <https://doi.org/10.1108/13527601211219847>
- LACERDA, & SOARES, M. (2015). **Habilitadores da inovação em uma instituição pública de ensino superior**. *Ifpb.edu.br*. <http://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/786>
- LEWIS, J. M., RICARD, L. M., & KLIJN, E. H. (2017). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**, *84*(2), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- LIMA, D. H., & VARGAS, E. R. DE. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, *46*(2), 385–401. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122012000200003>
- LOPES, D. P. T., SANTOS, S. R. M. DOS, SILVA, V. H. R. DA, & MARTINS, G. S. (2018). Fatores determinantes da inovação gerencial – Uma proposta para análise e investigação. **Gestão E Sociedade**, *12*(33). <https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2486>
- LOVELOCK, C.; Wright, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004
- LUIZ MÁRCIO SPINOSA, MARCOS MULLER SCHLEMM, & REIS, R. I. (2016). **A Process-Based Approach to Support Entrepreneurship and Innovation Ecosystem Management** — *A Brazilian Trial*. 309–334. https://doi.org/10.1142/9789813220621_0012
- LUNDVALL, B. A., DOSI, G., & FREEMAN, C. (1988). **Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation**. *1988*, 349, 369.
- MACEDO, M. A., MIGUEL, P. A. C., & CASAROTTO FILHO, N. (2015). A Caracterização Do Design Thinking Como Um Modelo De Inovação. **Review of Administration and Innovation - RAI**, *12*(3), 157. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101357>
- MAGHSOUDI, S., DUFFIELD, C., & WILSON, D. (2015). Innovation Evaluation: Past and Current Models and a Framework for Infrastructure Projects. **International Journal of Innovation Science**, *7*(4), 281–297. <https://doi.org/10.1108/ijis-07-04-2015-b005>

MAQDLIYAN, R., & SETIAWAN, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 9(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>

MARTÍN-DE CASTRO, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. **Industrial Marketing Management** 47, 143–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.032> MARTINS, G. D. A. (2008). Estudo de caso. **São Paulo: Atlas**.

MAS-TUR, A., PINAZO, P., TUR-PORCAR, A. M., & SÁNCHEZ-MASFERRER, M. (2015). What to avoid to succeed as an entrepreneur. **Journal of Business Research**, 68(11), 2279–2284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.011>

MAURO, S. G., CINQUINI, L., & PIANEZZI, D. (2019). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. **The British Accounting Review**, 53(6). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.02.007>

MAZZUCATO, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. **Industrial and corporate change**, 27(5), 803-815.

MAZZUCATO, M., & KATTEL, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. **Oxford Review of Economic Policy**, 36(1). <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>

MEEUS, M. T., & EDQUIST, C. (2006). Introduction product en process innovation. In **Innovation, science and institutional change** (pp. 24-37). Oxford University Press.

MEIJER, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. **Government Information Quarterly**, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>

MENELAU, S., VIEIRA, A. F. B. R., & FERNANDES, A. S. A. (2016). **Inovação em serviço de segurança pública no Brasil: Facilitadores e barreiras à inovação nos Postos Comunitários de Segurança do Distrito Federal**.

MENOR, L. J., & ROTH, A. V. (2008). New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking. **Production and Operations Management**, 17(3), 267–284. <https://doi.org/10.3401/poms.1080.0034>

MERRIAM, S. B., & TISDELL, E. J. (2009). Dealing with validity, reliability, and ethics. **Qualitative research: A guide to design and implementation**, 209-235.

- MESQUITA, K. (2020). A Evolução Do Governo Eletrônico No Brasil E A Contribuição Das TIC Na Redefinição Das Relações Entre Governo E Sociedade. **Comunicologia - Revista de Comunicação Da Universidade Católica de Brasília**, 12(2), 174. <https://doi.org/10.31501/comunicologia.v12i2.10900>
- MIKHAYLOV, S. J., ESTEVE, M., & CAMPION, A. (2018). Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. **Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences**, 376(2128), 20170357. <https://doi.org/10.1098/rsta.2017.0357>
- MONTEZANO, L., MEDEIROS, B. N., ISIDRO-FILHO, A., & PETRY, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade Gestão E Governança**, 22(2), 280–298. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n2a8
- MOORE, M. H. (2005). Break-through innovations and continuous improvement: Two different models of innovative processes in the public sector. **Public Money and Management**, 25(1), 43-50.
- MOREIRA, M. F., & VARGAS, E. R. (2009). O Papel das Compras Governamentais na Indução de Inovações. **Contabilidade Gestão E Governança**, 12(2). <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/66>
- MOUSSA, M., MCMURRAY, A., & MUENJOHN, N. (2018a). A Conceptual Framework Of The Factors Influencing Innovation In Public Sector Organizations. **The Journal of Developing Areas**, 52(3), 231–240. <https://www.jstor.org/stable/26417042>
- MOUSSA, M., MCMURRAY, A., & MUENJOHN, N. (2018b). Innovation in public sector organisations. **Cogent Business & Management**, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>
- MULGAN, R. (2007). Truth In Government And The Politicization Of Public Service Advice. **Public Administration**, 85(3), 569–586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00663.x>
- MULGAN, G., & ALBURY, D. (2003). Innovation in Public Sector. Retrieved March 25, 2014
- MUNRO, J. (2015). Accelerating innovation in local government. **Public Money & Management**, 35(3), 219–226. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1027498>
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. (2010). **The open book of social innovations. Socialinnovator series: ways to design, develop and grow social innovations.** The Young Foundation, 30(8), 224. Available at: http://www.addmecop.eu/home/european/library/literature/Social_Innovator_020310.pdf. Accessed in: april 30, 2024.

- MYTELKA, L. K. (1993). Rethinking development. *Futures*, 25(6), 694–712. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90108-6](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90108-6)
- NÄHLINDER, J., & ERIKSSON, A. F. (2019). Outcome, process and support: analysing aspects of innovation in public sector organizations. *Public Money & Management*, 39(6), 443–449. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1559617>
- NUSAIR, N., ABABNEH, R., & KYUNG BAE, Y. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182–201. <https://doi.org/10.1108/10569211211260283>
- OECD. (2015). Frascati Manual 2015: **Guidelines for Collecting and Re-ported Data on Research and Experimental Development**, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD. doi:10.1787/9789264239012-en
- OECD/Eurostat. (2005). Oslo Manual: **Guidelines for Collecting and Interpre-ting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Tech-nological Activities**. OECD. doi:10.1787/9789264013100-e
- OSBORNE, S. P. (2013). **A services-influenced approach to public service innovation?** 60–71. <https://doi.org/10.4337/9781849809740.00012>
- OSBORNE, S. P., & BROWN, L. (2011). Innovation in public services: engaging with risk. *Public Money & Management*, 31(1), 4–6. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545532>
- OSBORNE, S. P., RADNOR, Z., & Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- OSBORNE, S. P., RADNOR, Z., & STROKOSCH, K. (2016). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- OSBURG, T; SCHMIDPETER, R. Social innovation. **Solutions for a sustainable future. Springer, 2013.**
- PANIS, A., ISIDRO, A. da S. F., CARNEIRO, D. K. de O., MONTEZANO, L., Junior, P. C. R., & SANO, H. (2022). Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, 27(86), 1–19. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83111>
- PANIZZON, M., MILAN, G. S., & De Toni, D. (2014). Internacionalização, Criatividade Organizacional E As Capacidades Dinâmicas Baseadas Em Conhecimento Como Determinantes Da Inovação. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 10(4), 253. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i4.1183>

PÄRNA, O., & von TUNZELMANN, N. (2007). Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. **Information Polity**, *12(3)*, 109–125. <https://doi.org/10.3233/ip-2007-0118>

PAVITT, K. (2000). **Why European Union funding of academic research should be increased: a radical proposal**. *27(6)*, 455–460. <https://doi.org/10.3152/147154300781781779>

JACOBI P. R., FRACALANZA A. P., & SILVA-SÁNCHEZ, S. (2015). Governança da água e inovação na política de recuperação de recursos hídricos na cidade de São Paulo. **Cadernos Metrópole**, *17(33)*, 61–81. <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2015-3303>

PERKS, H., & ROBERTS, D. (2013). A Review of Longitudinal Research in the Product Innovation Field, with Discussion of Utility and Conduct of Sequence Analysis. **Journal of Product Innovation Management**, *30(6)*, 1099–1111. <https://doi.org/10.1111/jpim.12048>

PHIL-THINGVAD, S., & KLAUSEN, K. K. (2019). Managing The Implementation Of Innovation Strategies In Public Service Organisation — How Managers May Support Employees Innovative Work Behaviour. **International Journal of Innovation Management**, *2050074*. <https://doi.org/10.1142/s1363919620500747>

POLLITT, C. (2011). Mainstreaming Technological Change in the Study of Public Management. **Public Policy and Administration**, *26(4)*, 377–397. <https://doi.org/10.1177/0952076710378548> Porter, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985. 512 p. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão: Jorge A. Garcia Gomes

POTTS, J., & KASTELLE, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? **Innovation**, *12(2)*, 122–137. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>

POWER, R., SCOTT, D., & BOUAYAD-AGHA, N. (2003). Document structure. **Computational Linguistics**, *29(2)*, 211–260.

PROCTOR, T. (2013). Collaboration and networking in the process of innovation: the path to precision time keeping. **Journal of Management History**, *19(2)*, 167–188. <https://doi.org/10.1108/17511341311307372>

QIU, H., & CHREIM, S. (2021). A tension lens for understanding public innovation diffusion processes. **Public Management Review**, *1–21*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1942532>

RAMADANI, V., & GERGURI, S. (2011). Innovations: principles and strategies. **Strategic Change**, *20(3-4)*, 101–110. <https://doi.org/10.1002/jsc.888>

RECKZIEGEL, V., GOMES MACHADO, D., de SOUZA, M. A., & de SOUZA PIVA, R. (2017). O Uso de Inovações no Atendimento como Estratégia de Competitividade em Instituições Financeiras: O Caso da Caixa Econômica Federal. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, 7(1).

RIBEIRO, K., & ANDION, C. (2019). Ação pública e inovação social: uma análise do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis-SC. **Organizações & Sociedade**, 26(89), 221–248. <https://doi.org/10.1590/1984-9260892>

RIBEIRO, L., SANTANA, & DANYLLO WAGNER ALBUQUERQUE. (2018). A política municipal de ciência, tecnologia e inovação do município de Campina grande para o desenvolvimento regional / Themunicipal policy of science, technology and innovation of the municipality of Campina grandefor regional development. **Brazilian Journal of Development**, 5(1), 631–638. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n1-974>

ROCHA, R. O. (2018). **Estratégias de inovação para startups de tecnologia da informação: uma análise na região Nordeste do Brasil.**

RODRIGUES, W. C. (2007). Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, 2.

ROGERS, E. M. (1995). Lessons for Guidelines from the Diffusion of Innovations. **The Joint Commission Journal on Quality Improvement**, 21(7), 324–328. [https://doi.org/10.1016/s1070-3241\(16\)30155-9](https://doi.org/10.1016/s1070-3241(16)30155-9)

RØSTE, R., & MILES, I. (2005). Differences between public and private sector innovation. Oslo: Publin/NIFU/STEP.

SABEL, C F.; ZEITLIN, J. **Experimentalist governance**. In: LEVI-FAUR, D. (Ed.). e oxford handbook of governance. Oxford: Oxford University Press, 2012.

SABEL, C. F., & ZEITLIN, J. (2012). Experimentalism in the EU: Common ground and persistent differences. **Regulation & Governance**, 6(3), 410–426. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2012.01157.x>

SANO, H. (2020). **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.**

SANTOS, A. B. A. dos, BIANCHI, C. G., & BORINI, F. M. (2018). Open Innovation and Cocreation in the Development of New Products: the role of design thinking. **International Journal of Innovation**, 6(2), 112–123. <https://doi.org/10.5585/iji.v6i2.203>

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1939.

SCHUMPETER, J.A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: **Nova Cultural**, 1988

SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. 2005

SEVERINO, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez editora.

SINGH, G., & Slack, N. J. (2020). New Public Management and Customer Perceptions of Service Quality – A Mixed-Methods Study. **International Journal of Public Administration**, **45(3)**, 1– 15. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1839494>

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia – Social and behavioral Sciences**,v. 230, p. 226-234, 2016.

SØRENSEN, E., & TORFING, J. (2015). Enhancing public innovation through collaboration, leadership and new public governance. **New frontiers in social innovation research**, 145-169.

SPINK, P. (2003). Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos EBAPE.BR**, *1*, 01-13. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512003000200002>

SPINK, P. (2003). Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos EBAPE.BR**, *1*, 01-13. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512003000200002>

SPINOSA, L. M., SCHLEMM, M. M., & REIS, R. S. (2015). Brazilian innovation ecosystems in perspective: Some challenges for stakeholders. **REBRAE**, *8(3)*, 386-400.

SUCUPIRA, G. et al. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. **Innovation & Management Review**, v. 16, n. 1, p. 72-90, 2019

Tafner, P. (2018). Educação básica no Brasil: evolução recente, fragilidades, impasses e desafios. **Desafios da nação: artigos de apoio**, *2*, 287-330.

TEIXEIRA, J. A., & RÊGO, M. C. B. (2017). Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, *23(3)*, 369. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.3.369-384>

TELLES, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, *36(4)*.

TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. 2005. **Managing innovation: Integrating, technological, market and organizational change** London, John Wiley & Sons Limited

- TIDD, J.; Besant, J.; Pavitt, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2008
- TORFING, J., FERLIE, E., JUKIĆ, T., & ONGARO, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. **Policy & Politics**, 49(2), 189–209. <https://doi.org/10.1332/030557321x16108172803520>
- TORUGSA, N. A., & ARUNDEL, A. (2015). The Nature and Incidence of Workgroup Innovation in the Australian Public Sector: Evidence from the Australian 2011 State of the Service Survey. **Australian Journal of Public Administration**, 75(2), 202–221. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12095>
- TRIVELLATO, B., MARTINI, M., & CAVENAGO, D. (2020). How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting? **The American Review of Public Administration**, 51(1), 57–71. <https://doi.org/10.1177/0275074020939263>
- USSIVANE, A. M., & ELLWOOD, P. (2019). Using Action Research to Organize Technology Transfer in Complex Innovation Contexts. **Technology Innovation Management Review**, 9(4).
- VAN Acker, W., WYNEN, J., & OP DE BEECK, S. (2017). Illuminating the Gender Divide in Public Sector Innovation: Evidence From the Australian Public Service. **Public Personnel Management**, 47(2), 175–194. <https://doi.org/10.1177/0091026017747299>
- VAN BUUREN, A., & LOORBACH, D. (2009). Policy innovation in isolation? **Public Management Review**, 11(3), 375–392. <https://doi.org/10.1080/14719030902798289>
- VASCONCELOS, I. F. F. G. D., LEFRERE, F., HOUAISS, E. C., & SOUZA, A. R. D. S. (2023). Modernidade crítica, pensamento criativo e inovação: um estudo sobre as startups no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, 21(2). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220099>
- VASSALLO, J. P., BANERJEE, S., ZAMAN, H., & PRABHU, J. C. (2023). Design thinking and public sector innovation: The divergent effects of risk-taking, cognitive empathy and emotional empathy on individual performance. **Research Policy**, 52(6), 104768. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104768>
- VIEIRA, L. V. (2016). **Inovação no setor público: indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação.**
- VIGODA-GADOT, E., SHOHAM, A., SCHWABSKY, N., & RUVIO, A. (2008). Public Sector Innovation For Europe: A Multinational Eight-Country Exploration Of Citizens' Perspectives. **Public Administration**, 86(2), 307–329. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00731.x>

VOORBERG, W, H., BEKKERS, V. J. J. M., & TUMMERS, L. G. (2015). A systematic review of cocreation and coproduction: embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333 - 1357.

WALKER, R. M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591–615. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026> Walker, R. M., Avellaneda, C. N., & Berry, F. S. (2011). Exploring The Diffusion Of

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES ATUANTES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE CIÊNCIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA (SECTI) DE CAMPINA GRANDE - PB

Roteiro de Entrevista com os gestores da SECTI – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Informação – SECTI CG

O presente roteiro de entrevista faz parte da pesquisa de mestrado sob a responsabilidade de Nathália Costa Maia e orientação do professor Dr Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento e professora Dr^a Kétrin Farias Bem Maracajá, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Trata-se de um instrumento de pesquisa para analisar como se ocorreu o processo de inovação realizado do curso de Letramento Digital oferecido pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Campina Grande-PB na percepção de seus formuladores e gestores.

Roteiro de entrevista, baseado em Devries et al., (2015)

CATEGORIA A = Antecedentes Ambientais

Subcategoria A1 = Pressões ambientais (mídia, demandas políticas e públicas)

a.1) Para o oferecimento do curso de Letramento Digital, através do Projeto Lan House Social, existiu algum tipo de pressão através da mídia, ou até mesmo dentro da política, para que o curso fosse ofertado para a comunidade?

Subcategoria A2 = Relações intraorganizacionais e participação de networks; Agências/Organizações/Estados Compatíveis com a mesma inovação.

a.1) A ideia de oferecer o curso de Letramento Digital à população foi através de networks em eventos de tecnologia e inovação no Setor Público aplicados em outras cidades?

Subcategoria A3 = Aspectos Regulatórios

a.2) Como você avalia a aplicação de decretos e regulatórios nos processos de inovação, referindo-se ao curso de Letramento Digital, dentro da SECTI?

CATEGORIA B = Antecedentes Organizacionais

Subcategoria B1 = Recursos Disponíveis

b.1) Como você avalia a disposição de recursos, perante a Prefeitura Municipal em relação à SECTI, como o tempo, dinheiro para investimentos nos projetos relacionados ao curso de Letramento Digital?

Subcategoria B2 = Estilo de Liderança

b.2) Você considera o estilo de liderança dos gestores atuantes na SECTI um fator diferencial no sucesso de aplicação do curso de Letramento Digital?

Subcategoria B3 = Grau de Aversão ao Risco

b.3) Você considera que o risco aparente ao aplicar a inovação um empecilho para que ela seja desenvolvida?

Subcategoria B4 = Incentivos e Recompensas

b.4)) A unidade SECTI, bem como entidade pública reconhece os esforços de quem formula e encabeça inovações de sucesso?

Subcategoria B5 = Conflitos

b.5) Existiram mais conflitos e percalços do que vocês esperavam na aplicação do Curso de Letramento Digital?

Subcategoria B6 = Estrutura Organizacional

b.6) Você considera a Estrutura Organizacional da SECTI um ambiente favorável à Inovações?

CATEGORIA C = Nível de Inovação

Subcategoria C1 = Facilidade do uso

c.1) Você avalia o curso de Letramento Digital como uma inovação de fácil aplicação e adaptabilidade ao serviço oferecido? Vocês tiveram algum tipo de treinamento específico prévio para a realização de tais atividades?

Subcategoria C2 = Aplicabilidade

c.2) Você considera que a inovação oferecida com o curso de Letramento Digital facilitou a aplicabilidade de outras inovações dentro da SECTI em relação a confiança adquirida?

CATEGORIA D = Nível do Indivíduo

Subcategoria D1 = Autonomia (capacitação)

d.1) Você avalia sua posição na gestão e na formação do curso de Letramento fundamental para a aplicabilidade da inovação?

Obrigada pela participação!

