



Universidade do Estado de Santa Catarina
Escola Superior de Administração e Gerência
Mestrado Profissional em Administração



Artigo apresentado à disciplina Gestão da Inovação
Professora: Micheline Gaia Hoffmann

INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo de caso com a empresa catarinense WeGov - Espaço de Aprendizagem em Governo

Camila Fadel Tirolli¹
Mariana Eleutério Ribeiro²

Resumo: A busca por formas mais eficientes de provimento de bens e serviços públicos têm provocado novas formas de interação do setor público com o setor privado a partir do compartilhamento de responsabilidades e valores. Este artigo apresenta-se como uma pesquisa qualitativa que por meio de um estudo de caso pretende apresentar a atuação da empresa WeGov na promoção de inovação no setor público a partir do *design thinking* e da co-produção do bem público para verificar de que maneira esta atuação pode contribuir na transformação da realidade da gestão pública brasileira. Verificou-se que a atuação da empresa configura-se em iniciativa de relevância no âmbito público por meio de oxigenação de ideias e da difusão de ferramentas de gestão inovadoras, pelo direcionamento dos servidores para um governo empreendedor, orientado ao cliente e descentralizado e pelo uso do *design thinking* como meio para aproximar os servidores das demandas dos usuários, alcançando uma potencialização da gestão da comunicação e do conhecimento no setor público, especialmente no meio digital.

Palavras-chave: Gestão pública. Inovação. Co-produção. Design thinking.

¹ Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Santa Catarina (2014). Analista de Negócios Internacionais da Intelbras. camilatirolli@gmail.com

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Especialização em Gestão Pública (2015-2017) pela UFSC. Servidora Pública no Departamento de Inovação Tecnológica na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina. Participante do grupo de pesquisa em Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Inovação na UFSC. mari.ribeiro@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As relações entre governos e cidadãos na busca por formas mais eficientes de provimento de bens e serviços públicos têm se apresentado como um dos focos do estudo da Administração Pública. Nesse esforço, os setores público e privado tem apresentado novas formas de interação por meio das quais compartilham responsabilidades e valores.

Este movimento parece ser a manifestação de uma mudança muito mais ampla que emerge como uma nova economia social. O modelo de relação entre cidadãos e Administração que tinha como base a produção e o consumo tem sido gradativamente substituído por uma consciência de que a ação em redes de colaboração fornece resultados muito mais promissores. Com a globalização e a internet, a sociedade repensa seu próprio papel de co-agente pelas transformações sociais de que necessita e demanda de governos de todo o mundo atuações mais firmes no sentido de combater às desigualdades, de promover e garantir o respeito à diversidade e de buscar a boa governança.

Este contexto faz com que o setor público seja provocado a agir de maneira inovadora, transbordando os limites do apoio estatal à inovação tecnológica e comprometendo-se a repensar suas próprias maneiras de gerenciar os recursos públicos e desenhar seus processos de trabalho, substituindo as disfunções do modelo burocrático que ainda resistem ao tempo.

A iniciativa de dois jovens egressos das universidades públicas situadas no estado de Santa Catarina que tem como intenção principal promover a inovação do setor público por meio da co-produção e do *design thinking* é um importante destaque no cenário da inovação do setor público no Brasil. A experiência da WeGov permite observar e compreender que são grandes os desafios, porém ainda maiores são os impactos positivos quando os setores público e produtivos se somam na produção do bem comum.

Assim, o problema de pesquisa deste estudo é: *de que maneira atuação da empresa WeGov na promoção de inovação no setor público a partir do design thinking e da co-produção do bem público pode contribuir na transformação da realidade da gestão pública brasileira?*

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa apresentado, cabe estabelecer um objetivo geral e ramificá-lo em objetivos específicos. O objetivo geral deste artigo é analisar a atuação da empresa WeGov na promoção da inovação do setor público a partir dos seguintes objetivos específicos:

- a. caracterizar a empresa enquanto iniciativa catarinense relevante e com grande potencial para a inovação dos serviços públicos e impacto em toda a sociedade;
- b. resgatar os referenciais teóricos e buscar na atuação da WeGov suas aplicações correspondentes acerca da administração pública direcionada a um governo empreendedor, da interação entre o setor público e o setor privado e seus desdobramentos por meio de redes de cooperação e co-produção da inovação no setor público a partir do *design thinking* e da gestão da comunicação na esfera pública.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Roesch (1999), é possível justificar uma pesquisa pela sua importância, oportunidade, viabilidade e originalidade.

A importância deste estudo se verifica na constatação de que trata-se de esforço alinhado à moderna gestão pública, que na intenção de fornecer aos cidadãos serviços capazes de satisfazer suas necessidades e expectativas, flexiona-se por meio de interações com o setor privado, sendo esta uma situação capaz de produzir efeitos transformadores e positivos a toda sociedade. Uma iniciativa catarinense oriunda de egressos das universidades públicas do estado de Santa Catarina com intenções de promover a inovação do setor público por meio da co-produção e do *design thinking* é um destaque importante neste contexto.

Este é um trabalho oportuno porque a empresa objeto de estudo iniciou suas atividades formais no mesmo ano da elaboração deste trabalho e está em franco desenvolvimento e estruturação de suas atividades, o que faz com que seja uma oportunidade enriquecedora de observar os primeiros impactos e desafios de sua atuação.

Trata-se de pesquisa viável, uma vez que a WeGov está situada na mesma cidade onde residem as pesquisadoras, possibilitando fácil acesso à empresa e aos seus dirigentes. Além disso, a empresa aceitou ser objeto deste estudo acadêmico de forma receptiva, fornecendo as informações necessárias para o desenvolvimento deste artigo. Diante disto, não houve também necessidade de aportes financeiros para execução deste trabalho.

No universo acadêmico, a presente pesquisa não se enquadra no quesito de originalidade, pois estudos de caso são metodologias usuais na busca do conhecimento científico. Entretanto, ressalta-se aqui que este é o primeiro estudo acadêmico acerca da atuação da empresa WeGov.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste na citação das principais conclusões a que diferentes autores chegaram de forma que permite salientar a contribuição da pesquisa, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes (LAKATOS; MARCONI, 2006). Tomanik (1994) complementa afirmando que a confrontação entre as colocações de vários autores com as próprias conclusões do pesquisador estabelecem a base teórica de uma pesquisa.

Desta forma, entendeu-se que para tratar da experiência da WeGov como ator de fomento à inovação em organizações do setor público, fez-se importante primeiramente resgatar a formação da administração pública no contexto brasileiro, culminando no governo empreendedor. O estudo avança na análise da interação entre o setor público e o setor privado e seus desdobramentos por meio de redes de cooperação e co-produção. A partir deste ponto, resgata-se o estudo da inovação no setor público a partir do *design thinking* e da gestão da comunicação na esfera pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO EMPREENDEDOR

Em seu sentido mais abrangente, a Administração Pública é a expressão que designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal (BOBBIO, 1998). Ainda, a Administração Pública,

em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. (MEIRELLES, 1994, p.60).

Resgatando-se os modelos básicos nos quais a Administração Pública se desenvolveu - modelo patrimonialista, burocrático e gerencial, Bresser-Pereira (2008) explica que ao longo da história brasileira, foram inúmeras as iniciativas governamentais com fins de modernização estatal no desenrolar do último século. Períodos importantes da história, como o Estado Novo, o regime militar e o período de democratização do País antecederam o desenvolvimento da Nova Administração Pública Brasileira. Secchi (2009) complementa com a ideia de que o Brasil acompanhou o movimento mundial no qual as administrações públicas realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas, em que reformas administrativas consolidaram novos discursos e práticas derivadas do setor privado utilizando-o como *benchmarks* para organizações públicas em todas as esferas de governo.

No contexto da sociedade da informação, da modernização do serviço público e da necessidade de atender às novas demandas da sociedade, Osborne e Gaebler (1992) *apud* Secchi (2009) apontam a necessidade de um governo empreendedor, que se manifesta a partir dos mandamentos abaixo elencados:

1. Governo catalisador: os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos;
2. Governo que pertence à comunidade: os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão;
3. Governo competitivo: os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos;
4. Governo orientado por missões: os governos devem deixar de lado a obsessão pelo seguimento de normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão;
5. Governo de resultados: os governos devem substituir o foco no controle de inputs para o controle de outputs e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos;
6. Governo orientado ao cliente: os governos devem substituir a autorreferencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos;
7. Governo empreendedor: os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços;
8. Governo preventivo: os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais;
9. Governo descentralizado: os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a motivação e autoestima dos funcionários públicos;
10. Governo orientado para o mercado: os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abatendo custos transacionais.

Estas primeiras nuances de participação ativa e direta do cidadão nos processos de elaboração, desenho, implementação e avaliação das políticas públicas voltadas ao interesse público desenhadas em Osborne e Gaebler (1992) são aprofundadas na seção a seguir.

2.2 CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO

Quando cidadãos e governo se unem na produção de serviços que tenham por objetivo final o interesse público, pode-se afirmar que atuam co-produzindo o bem público e que estão interagindo tendo como base valores como confiança mútua, cooperação e responsabilidade compartilhada (RIBEIRO; SALM e MENEGASSO, 2007). Pode-se ainda conceituar a co-produção como sendo

o processo por meio do qual membros de uma sociedade (aqueles que não estão ocupando posições oficiais ou administrativas no governo) compartilham poder com os agentes públicos na tomada de decisões substanciais e na implementação de ações relacionadas à comunidade. O foco está na participação direta (quando os cidadãos estão pessoalmente envolvidos e ativamente engajados) em detrimento da participação indireta (quando cidadãos elegem outros para representá-los) no processo de decisão (ROBERTS, 2004).

Por outro lado, Denhardt e Arendt (2008) chamam a atenção para o fato da co-produção dos serviços públicos, assim como a administração pública da qual ela é parte integrante, ser um fenômeno complexo e ainda por ser definido com mais precisão, mas que estão associadas à eficiência, à diminuição de custos, à gestão privada dos serviços públicos e à participação do cidadão na administração pública e na esfera pública.

Para Murray (2009) *apud* Boyle e Harris (2009), a co-produção faz parte de uma mudança muito mais ampla que emerge como uma nova economia social, havendo uma substituição do antigo modelo baseado na produção e consumo para o uso de redes que gerenciam os relacionamentos e os interesses de um coletivo.

Murray (2009) *apud* Boyle e Harris (2009) aponta três direções por meio das quais a co-produção auxilia neste novo modelo de economia social. A primeira é a reconstrução do estado, onde a co-produção avança a partir de novos tipos de organização e estruturas. A segunda é o aprendizado a partir de redes eficazes para resolver problemas. Por fim, a terceira direção é entender melhor o processo de inovação, cujo aprofundamento encontra-se na seção em sequência.

2.3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

As bases teóricas acerca da inovação tiveram início com o intuito de explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico. Schumpeter (1982) descreve a inovação como novas combinações entre materiais e forças produtivas a fim de viabilizar novos produtos e o desenvolvimento econômico, e esse processo dinâmico de substituição de antigas tecnologias por novas é denominado “destruição criadora”.

Para Schwella (2005), a globalização, o combate à desigualdade, o respeito à diversidade e a busca pela boa governança e por uma gestão pública eficiente são alguns dos desafios enfrentados pelos governos no século XXI que exigem criatividade e abordagens inovadoras. Mulgan (2007) discorre que para o setor público a inovação decorre das novas ideias na criação de valor público, não se confundindo com melhorias. Para o autor a inovação se sobrepõe à criatividade e ao empreendedorismo.

Potts e Kastle (2010) identificam três razões de cunho econômico para estimular a inovação no setor público, que seguem abaixo elencadas:

1. O setor público é um importante componente da economia para a maioria dos países da OCDE (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento), correspondendo de 20% a 50% do PIB;
2. A inovação pode trazer melhores resultados na prestação de serviços a cidadãos e empresas;
3. A responsabilidade do setor público na definição de políticas de fomento à inovação no setor privado.

Sob um ponto de vista social, a inovação na oferta de serviços públicos de boa qualidade proporciona uma melhor relação com os cidadãos, maior satisfação dos usuários e aumenta o nível de confiança no setor público (Vigoda-Gadot e colaboradores, 2008). Neste contexto, a inovação torna-se estratégica para a administração pública.

Mulgan (2007) identifica seis elementos capazes de promover a inovação no setor público: capacidade das lideranças em estabelecer uma cultura de inovação; gatilhos políticos, orçamentários e tecnológicos e necessidades dos cidadãos; 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.

2.3.1 Aplicação do *Design Thinking* no setor público

Design Thinking é uma referência ao pensamento do designer, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, que consiste em formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, de maneira que a solução não é derivada do problema, mas se encaixa nele. Este pensamento pode também ser chamado de lógica abdutiva, por meio da qual os designers têm a capacidade de identificar problemas e contradições e criar percepções sobre os comportamentos humanos que orientam o desenvolvimento de soluções para as necessidades não satisfeitas. Dessa forma, a metodologia de *design thinking* rompe o raciocínio lógico linear e guia um caminho desconhecido que ainda não havia sido trilhado pela lógica (VIANNA et al, 2011). O autor se refere ainda à uma visão holística para a inovação, a partir de qual se foram equipes multidisciplinares que seguem um processo, entendendo os consumidores, funcionários e fornecedores no contexto em que se encontram, cocriando soluções com especialistas

O termo *design thinking* foi concebido por Tim Brown, CEO da IDEO, que o utiliza como uma forma de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas.

Para Brown (2010), a essência desta metodologia é a exploração de diferentes possibilidades a partir de um mapa mental voltado para a gestão de informações, conhecimento e capital intelectual, cujo uso muitas vezes se dá com fins de facilitar a compreensão e solução de problemas.

No serviço público, as lideranças estão mal preparadas para gerenciar funcionários inovadores e muitos governos são projetados para promover o status quo. As recompensas, comumente, vão para aqueles que atendem os procedimentos de forma segura, não para aqueles que estabelecem níveis de expectativas inteiramente novos baseados em sua ingenuidade. O resultado disso é que funcionários federais muitas vezes preferem ficar com procedimentos operacionais ao invés de tentar algo novo (IDEO, 2011).

De acordo com Brown (2010), o *design thinking* atravessa os limites entre público, privado e organizações sem fins lucrativos, de maneira que em relação ao governo, a inovação apresenta desafios únicos, tendo em vista que estas organizações são projetadas para demonstrar confiabilidade, dificultando a adaptação à novas realidades.

2.3.2 Gestão do conhecimento e comunicação no setor público

Duarte (2007) explica que o conceito de comunicação pública se originou da noção de comunicação governamental, apontando que sua evolução no Brasil se deu a partir do ressurgimento da democracia e da transformação da sociedade

brasileira a partir dos anos 1980. Kunsch (2012) defende a obrigação por parte do poder público em prestar contas à sociedade e classifica como fundamental o compromisso dos governantes com tipo de comunicação feita por eles. Para a autora, a razão de ser do serviço público são o cidadão e a sociedade, deve-se avaliar se os órgãos públicos têm dedicado à comunicação a importância que ela merece. Neste contexto, Fresneda e Gonçalves (2007) inserem a gestão do conhecimento no setor público como a estratégia de um novo caminho para o melhor relacionamento interno e externo das organizações deste setor.

Partindo destes pontos, Coelho (2004) propõe que a gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras deve ser baseada em cinco sistemas permanentes de gerenciamento, sendo eles o planejamento estratégico, a padronização de procedimento, o capital intelectual, o ambiente de inovação e a aprendizagem contínua.

As práticas de gestão do conhecimento quando bem aplicadas pelo poder público não só cumprem a finalidade de melhorar o desempenho organizacional como transformam o conhecimento em instrumento catalisador de inovação e produtividade (BATISTA, 2012).

De acordo com Terra (2010), as organizações públicas têm como vantagem o fato de seus funcionários terem sua vida profissional amplamente ligada à organização e à sua evolução, o que facilita o compartilhamento e a retenção de conhecimento. O autor aponta também a desvantagem, que para ele se configura na ausência de competição, do risco de falência ou perda de mercado leva alguns servidores a certa acomodação, o que fomenta uma perda do senso de urgência em termos de capacitação, criação de conhecimento e inovação.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. De acordo com Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa qualitativa se preocupa em analisar e interpretar aspectos profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornecendo uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, entre outros atributos. Roesch (1999) acrescenta que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Neste âmbito, trata-se de uma pesquisa qualitativa já que analisa e interpreta a experiência da empresa catarinense WeGov e sua atuação como agente de fomento a co-produção do bem público a partir da promoção da eficiência e inovação dos serviços públicos.

Para Vergara (2007), as pesquisas classificam-se quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o presente trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva e aplicada. Para Gil (1999), a pesquisa descritiva pretende descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de

relações entre variáveis. Quanto aos meios, o presente trabalho é classificado como um estudo de caso, pesquisa de campo e bibliográfica.

O estudo de caso, para Roesch (1999), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto e difere dos delineamentos experimentais por estes separarem o fenômeno em estudo de seu contexto, e, da mesma forma, o estudo de caso se diferencia do método histórico por tratar de assunto referente ao presente. Lakatos e Marconi (2006) explicam que o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso sob todos os seus aspectos. É limitado, porém, pois se restringe ao caso que estuda, não podendo ser generalizado.

Vergara (2007) caracteriza a pesquisa de campo como uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Uma pesquisa bibliográfica se define como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível a todos, como as publicações em livros, jornais, revistas e redes eletrônicas. Estes materiais podem ser fontes primárias ou secundárias, de primeira ou de segunda mão (VERGARA, 2007).

3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados que refletem a atuação da empresa WeGov foram coletados a partir da realização de uma entrevista semi-estruturada junto ao Diretor Executivo da empresa, André Tamura. Para tanto, fez-se uso de um roteiro, apresentado no Apêndice A.

3.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo está limitado ao período de atuação formal da empresa WeGov, que iniciou suas atividades com CNPJ constituído a partir de 2015. O estudo teve início em 13 de outubro de 2015 e encerrou-se em 23 de outubro de 2015. Ainda em termos temporais, a coleta de dados ocorreu entre 13 e 22 de outubro de 2015. Trata-se, portanto, de um estudo transversal, pois para Jacobsen (2011) estes fornecem um panorama ou uma descrição dos elementos estudados em um dado ponto no tempo, já que os dados são coletados em um único ponto no tempo.

Outro apontamento importante quanto à limitação deste estudo é o fato de que apesar de o curto período de atuação da empresa até o momento de elaboração deste artigo não possibilitar uma grande quantidade de observações e conclusões sobre a promoção da inovação no setor público por meio da co-produção e aplicação do *design thinking*, este fator não compromete o objetivo

de observar uma iniciativa catarinense relevante e com grande potencial para a inovação dos serviços públicos e impacto em toda a sociedade.

4 ESTUDO DE CASO - A WEGOV E A CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A WeGov nasceu a partir da sociedade de dois administradores, André Tamura e Gabriela Tamura, que executam, respectivamente, as funções de diretor executivo e diretora administrativa. Ambos trabalhavam em uma empresa de capacitações para servidores públicos, a Cetem, quando decidiram criar um espaço de aprendizado em governo – a WeGov. Os empresários trabalham neste setor desde 2010, mas a constituição de CNPJ próprio foi apenas em 2015.

Possui como missão empoderar os agentes públicos, inspirar ideias novas através da troca de conhecimento e promover a aproximação interinstitucional entre os agentes públicos das três esferas e dos três poderes - executivo, legislativo e judiciário. A Wegov é um agente que fomenta a co-produção do bem público pois, através de atividades que instigam os servidores a focar nos usuários, promovem a melhoria da eficiência dos serviços prestados, ideias inovadoras, reduções de custo, maior agilidade em gestão de projetos, dentre outros. Em suma, promovem benfeitorias à comunidade envolvida.

Para alcançar estes objetivos, atuam em três frentes: comunicação, ferramentas de governo e gestão. Realizam oficinas de comunicação em rede e *design thinking*, eventos de troca de conhecimento e experiências, palestras sobre inovação, dentre outros. O propósito é bastante inovador, pois são a primeira empresa privada com este foco em Santa Catarina. O espaço físico também inspira inovação, haja vista que estão situados em um escritório de *coworking* dentro da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE). É um local bastante colaborativo, com elementos que estimulam a criatividade, como lousas e post-its nas paredes, *puffs*, café à vontade, cores vibrantes, configuração das mesas e cadeiras de modo a propiciar colaboração, dentre outros.

Apenas em 2015, a WeGov já capacitou cerca de 800 servidores públicos em temas como *design thinking* e uso de ferramentas de gestão inovadoras, como Canvas, Gestão de Projetos *Scrum*, comunicação digital, dentre outros. Em todas as capacitações, estimula-se o intraempreendedorismo no governo, ou seja, busca-se promover a quebra das barreiras para a inovação no setor público brasileiro.

A metodologia utilizada em todas as atividades é o *Learning by Doing*, literalmente "aprender fazendo". Os servidores são divididos em grupos e praticam *brainstormings* e discussões a fim de resolver os problemas identificados previamente, sempre com foco nos usuários.

4.2 INICIATIVAS PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Segundo o diretor executivo da WeGov, André Tamura, é muito difícil inovar no setor público devido à uma multiplicidade de fatores. Na opinião dele, os servidores públicos pensam em inovação como algo grande, de alto impacto. Com isso, possuem medo de inovar, e quando o fazem, seguem o contrário do que é pregado nas empresas de tecnologia da Vale do Sicílio: errar de forma "rápida e pequena", quando ainda não se tem um escopo totalmente definido. Isso, em muitos casos, leva à perda de credibilidade, gastos demasiados, e frustração.

André também cita como barreiras as amarras legais e burocráticas, a distância institucional entre as três esferas e os três poderes, que impede a disseminação de novas ideias e de boas práticas, e alguns aspectos comportamentais dos servidores como resistência à mudança, cultura de estabilidade e individualismo.

Nesse sentido, a WeGov desempenha um papel extremamente educativo, ao ensinar aos servidores que o processo de inovação é uma construção constante e, sobretudo, colaborativa. O principal objetivo da empresa é orientar estes agentes para que sejam empreendedores públicos, auxiliem na construção e disseminação de ideias inovadoras, e utilizem ferramentas de gestão com foco nos usuários (sociedade). Merecem destaque as oficinas e atividades de *design thinking* executadas junto aos servidores na maioria dos eventos na WeGov, à luz dos conceitos de Tim Brown.

A WeGov promove o G2G – interações governo para governo. Contudo, vale ressaltar que empresas privadas também participam dos eventos da empresa, como patrocinadores/disseminadores de ideias inovadoras. Em Florianópolis tem-se como exemplo a Voe Eventos. O *LinkedIn* também está em contato com a empresa, em busca de uma possível parceria. Apesar de a WeGov ainda não possuir uma interação direta com universidades, André Tamura é graduado pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, e a Gabriela Tamura por sua vez graduada pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Deste modo, ambos os sócios possuem vínculos recentes com a academia.

Além de servidores públicos e empresas privadas, demais interessados também podem participar dos eventos promovidos pela empresa, inclusive do "Inova Day". Desta forma, a WeGov acredita estar movimentando a tripla hélice da inovação, neste caso constituída por governo, setor privado e sociedade civil, conforme a nomenclatura cunhada por Henry Etzkowitz (2008).

Durante os eventos, boas práticas são expostas aos servidores, para que sirvam de inspiração. Alguns exemplos utilizados são o "Colab.re", aplicativo que visa promover maior participação da sociedade nas atividades das prefeituras, e as plataformas online de governo do Reino Unido, "Gov.uk", que propiciam interatividade e facilidade de acesso aos serviços públicos.

Dentre as principais atividades da empresa em 2015, podemos destacar: Oficina Social Media Gov; Dia "D", sobre comunicação digital no setor público ; Seminário "Inova e Faz", com cases de sucesso sobre inovação em governo; a palestra iGovLab, acerca de laboratórios de inovação em governo; e oficinas de design thinking, dentre outros. Tais atividades são realizadas não apenas em Florianópolis, mas em diversas cidades do país, como Brasília e Goiânia.

Dois atuações de prestígio da WeGov são o auxílio à Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina, com ideias para a construção de 13 Centros de Inovação no estado; e a interação com o iGovSP – Assessoria de Inovação da Secretaria de Governo do Estado de São Paulo, acerca da implementação do primeiro Laboratório de Inovação em Governo, que foi inaugurado recentemente pelo Governo de São Paulo, com vistas à trazer um espaço similar ao estado de Santa Catarina.

Com base no que foi descrito acima, podemos perceber que a WeGov atua fortemente na construção de um governo empreendedor, a partir da capacitação dos servidores públicos para a criatividade e inovação, gestão de riscos, gerenciamento ágil de projetos, colaboração e co-produção. Podemos dizer que promovem a oxigenação das ideias e a quebra do fluxo circular schumpeteriano, além de auxiliar na escalabilidade das inovações, já que promovem um espaço de compartilhamento de conhecimentos e de boas práticas.

4.3 WEGOV E DESIGN THINKING

De acordo com Tim Brown (BROWN, 2008, p.4), a metodologia do design ocorre sobretudo em um sistema de espaços, ao invés de estágios ordenados e pré-definidos. Estes espaços seriam a inspiração - problema ou oportunidade que que motivem a busca por soluções; a idealização - processo de gerar, desenvolver e testar ideias que possam levar às soluções; e a implementação - transplante das ideias para o mercado. Os projetos poderão voltar aos espaços iniciais de inspiração e idealização quantas vezes forem necessárias, até que a solução implementada seja eficaz e aceita. A WeGov atua diretamente nestes dois espaços iniciais de inspiração e geração de ideias.

O processo de design thinking pressupõe que os participantes estejam em um ambiente confortável e divertido, que pode ser muito diferente de um ambiente de trabalho de instituições públicas. Portanto, a WeGov busca promover atividades leves e divertidas, de modo a quebrar as barreiras e medos dos participantes. Em um dos eventos realizados, houve distribuição de chopps, por exemplo. Convidados de variadas instituições públicas palestram nos eventos, trazendo ideias de diferentes setores e dinamismo aos eventos.

O design thinking no setor público ainda é algo incipiente, porém as experiências da WeGov tem obtido sucesso e reconhecimento. Os sócios da

empresa acreditam fortemente que a ferramenta pode trazer resultados de impacto para o setor público, especialmente porque relembra aos envolvidos que o foco das oportunidades e problemas deverá ser, impreterivelmente, a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, apresentam-se as considerações finais deste estudo, com os principais resultados dos objetivos propostos, considerando o tema desenvolvido. Quanto ao objetivo geral de analisar a atuação da empresa WeGov na promoção da inovação do setor público, observou-se que este agente, apesar de suas atividades incipientes, tem promovido a aproximação entre diversas instituições públicas, bem como entre governo e sociedade civil, por meio da facilitação do aprendizado em governo.

Quanto ao primeiro objetivo específico - caracterizar a empresa - observou-se que a WeGov estruturou-se para de fato tornar-se uma iniciativa relevante e com grande potencial para produção de impacto em toda a sociedade, a partir da inovação dos serviços públicos. A divisão em três frentes de trabalho (comunicação, ferramentas de governo e gestão) possibilitou que mesmo com uma equipe pequena fossem planejadas e executadas ações de importante alcance.

Em relação ao segundo objetivo específico - resgatar os referenciais teóricos e buscar na atuação da WeGov suas aplicações correspondentes - pode-se observar que a empresa tem direcionado a administração pública para um governo empreendedor, abarcando a maioria dos mandamentos de Osborne e Gaebler (1992) *apud* Secchi (2009), especialmente governo orientado ao cliente e governo descentralizado. Também se pode notar que a empresa estimula a interação entre setor público e privado, para que o último possa potencializar a eficiência do primeiro. Em se tratando especificamente de G2G, derivam desta interação teias de cooperação e co-produção do bem público em sua própria esfera. Como exemplo, podemos citar o *benchmarking* sobre a criação de um laboratório de inovação em governo pela Secretaria da Inovação do Estado de São Paulo, realizado em Florianópolis.

Sob a ótica do *design thinking*, é possível observar que a Wegov possui esta ferramenta como prioridade em suas atividades de inovação. Por meio dela, estimula os servidores públicos a pensarem nas melhoras alternativas para os usuários (sociedade), e interagir com os mesmos através de protótipos, desta forma estimulando a co-produção do bem público.

Por fim, também pode-se observar que a WeGov busca potencializar a gestão da comunicação e do conhecimento no setor público, especialmente por meios digitais. Com exemplos inspiradores como o do governo do Reino Unido e do Colab.re, instigam os servidores para que melhorem a comunicação interna e externa. Dessa forma, além de melhorar o desempenho organizacional,

"transformam o conhecimento em instrumento catalisador de inovação e produtividade" (BATISTA, 2012).

Conclui-se, assim, que apesar de a inovação no setor público enfrentar inúmeras barreiras sistêmicas e comportamentais, espaços de colaboração e aprendizado em governo, a exemplo da WeGov, podem ser iniciativas que catalizam as inovações neste âmbito. Talvez pequenos estímulos à criar, interagir com os usuários, compartilhar conhecimentos e colaborar com diversos atores sejam o que falta para alavancar a inovação no setor público. Estes grandes pequenos estímulos são o papel da WeGov, carregados com nuances de responsabilidade e de leveza ao mesmo tempo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAO. Australian National Audit Office. **Innovation in the Public Sector: enabling better performance, driving new directions**. Better Practice Guide. Canberra: Dez. 2009. Disponível em <<http://www.anao.gov.au/bpg-innovation/pdf/BPG-Innovation.pdf>>

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. **Public innovation through collaboration and design**. New York: Routledge, 2014. Cap. 1.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para introduzir resultados em benefício ao cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. 132p.

BOBBIO, N. **Estado, Governo e Sociedade: por uma teoria da política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987

BOYLE, David. HARRIS, Michael. **The challenge of co-production: how equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services** - United Kingdom: NESTA, 2009

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Revista de Administração Pública, Brasil, v. 47, n. 1, p. 227-248, Jan. 2013.

BROWN, Tim. **Design Thinking**. Harvard Business Review, jun, 2008.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**, v.55, n.1-2, 2004. p. 89-115.

DENHARDT, Robert B.. DENHARDT, Jane V. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M.E. Sharpe, 2007.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública: **Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2007.

ETZKOWITZ, H. The triple helix: **The triple helix: science, technology and the entrepreneurial spirit** . New York and London, Routledge, 2008.

FRENESDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007. 86p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

IDEO; PARTNERSHIP FOR PUBLIC SERVICE. Innovation in government, 2011.
KRAFTA, L.; FREITAS, H.; MARTENS, C.D.P.; ANDRES, R. (2007) **O método da pesquisa-ação: um estudo em uma empresa de coleta e análise de dados**. **Revista Quanti & Quali**. 2011.

JACOBSEN, A. L. **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/CSE/UFSC: Editora Fundação Boiteux, 2011

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012, pp. 13-22.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. Atlas, 2006.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

MICHELI, Pietro, SCHOEMAN, Magnus, BAXTER, David, GOFFIN, Keith. **New business model for public sector innovation. Successful technological innovation for government**. Research-Technology Management. Sept-Oct, 2012.

MULGAN, Geoff. **Ready or not?** Taking innovation in the public sector seriously. Provocation. Londres: NESTA. v. 3, p.1-39. 2007. Disponível em: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/ready_or_not.pdf

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PEREIRA, L. C. B. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado.** In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. (Orgs.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

POTTS, Jason; KASTELLE, Tim. **Public sector innovation research: what's next? Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

RIBEIRO, R. M.; SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Coprodução do bem público e o desenvolvimento da cidadania: o caso do PROERD em Santa Catarina. **Revista Alcance**, v. 14, n. 2, p. 231-246, Maio/Ago. 2007.

ROBERTS, N. Public deliberation in age of direct citizen participation. **American Review of Public Administration**. v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, v.43, n.2, p.347-369,2009.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Setor Público**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento na Esfera Pública: desafios e oportunidades.** Acesso em: 27. Jun 2010.

TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho: "conversas" sobre a pesquisa em ciências sociais.** Maringá: EDUEM, 1994.p.133-139

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I.; LUCENA, B.; RUSSO, B. ***Design Thinking: inovação em negócios***. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011.

VIGODA-GADOT, Eran et al. Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizen's perspectives. **Public Administration Journal**, v. 86, n. 2, p. 307-329, 2008.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O DIRETOR EXECUTIVO DA WEGOV, ANDRÉ TAMURA

Sobre a empresa

- 1) Qual a origem da empresa?
- 2) Qual o tempo de atuação?
- 3) Tipos de Serviços Prestados
- 4) Colaboradores
- 5) Como vocês prospectam os clientes ? Seria principalmente por geração de conteúdo?
- 6) Você considera a Wegov uma empresa inovadora? Se sim, quais são as práticas que vocês adotam para promover a inovação?

Inovação no setor público

- 1) Na sua opinião, quais as principais dificuldades de inovar no setor público ?
- 2) Vocês auxiliam na construção de ideias de serviços públicos com foco nos usuários? Poderia nos dar um exemplo?

Atuação

- 3) Você poderia nos citar os cases de maior sucesso da Wegov ?
- 4) Existem dados ou indicadores que mensurem o impacto das atividades da Wegov?
- 5) A WeGov também pensa em promover interações entre a tripla hélice – setor público, privado e universidades? Ou pretendem continuar apenas na esfera pública?
- 6) No que tange o design thinking, de acordo com Tim Brown, existem três espaços durante o processo - inspiração, idealização e implementação. Vocês participam de todos eles?
- 7) O que você espera para o futuro da empresa?

