

GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS DE INOVAÇÃO: AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE NA ENTREGA DE RESULTADOS DE UM PROJETO AMBIENTAL NO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM BRASÍLIA-DF

MANAGEMENT OF PUBLIC INNOVATION PROJECTS: EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF DELIVERING RESULTS FROM AN ENVIRONMENTAL PROJECT AT THE MINISTRY OF SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION IN BRASÍLIA-DF

BRUNA AGUIAR DE ALBUQUERQUE
UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ

TIAGO ANDRÉ PORTELA MARTINS
UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ

GABRIELA ROMENA CUNHA DE AZEVEDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI

WILLIAN SEGUNDO DE ARAÚJO
UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS DE INOVAÇÃO: AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE NA ENTREGA DE RESULTADOS DE UM PROJETO AMBIENTAL NO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM BRASÍLIA-DF

Objetivo do estudo

Avaliar a efetividade na entrega de resultados de um projeto ambiental desenvolvido pelo MCTI em Brasília-DF, com foco na aplicação de práticas inovadoras na gestão pública.

Relevância/originalidade

Como gestor de iniciativas que aliam ciência, tecnologia e sustentabilidade, o MCTI tem impacto direto na promoção de soluções inovadoras para desafios ambientais, que são questões cruciais na agenda global contemporânea.

Metodologia/abordagem

Estudo com abordagem qualitativa, conduzido através de pesquisa de campo envolvendo doze servidores públicos que atuaram no projeto ambiental “Conexão Mata Atlântica”, fundamentado em entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta dos dados e análise de conteúdo como método de análise dos dados.

Principais resultados

É possível alcançar impactos ambientais concretos e mensuráveis no setor público alinhando planejamento, execução e monitoramento como foco em resultados. Destaca-se o valor do aprendizado institucional e da replicabilidade, fortalecendo a capacidade do MCTI em liderar iniciativas baseando-se em boas práticas consolidadas.

Contribuições teóricas/metodológicas

A gestão de projetos públicos de inovação no Brasil, quando bem estruturada e aberta à experimentação, pode ser um instrumento potente de transformação ambiental e social.

Contribuições sociais/para a gestão

Contribui com reflexões e lições importantes sobre como a gestão de projetos públicos, aliada à inovação, pode aprimorar a entrega de resultados e impactar positivamente as políticas públicas ambientais no país.

Palavras-chave: gestão pública, inovação, projetos ambientais, efetividade, MCTI

*MANAGEMENT OF PUBLIC INNOVATION PROJECTS: EVALUATION OF THE
EFFECTIVENESS OF DELIVERING RESULTS FROM AN ENVIRONMENTAL PROJECT
AT THE MINISTRY OF SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION IN BRASÍLIA-DF*

Study purpose

Assess the effectiveness of an environmental project developed by the MCTI in Brasília-DF in delivering results, with a focus on the application of innovative practices in public management.

Relevance / originality

As a manager of initiatives that combine science, technology, and sustainability, the MCTI has a direct impact on promoting innovative solutions to environmental challenges, which are crucial issues on the contemporary global agenda.

Methodology / approach

A qualitative study conducted through field research involving twelve civil servants who worked on the environmental project “Conexão Mata Atlântica” (Atlantic Forest Connection), based on semi-structured interviews as a data collection technique and content analysis as a data analysis method.

Main results

By aligning planning, execution, and monitoring with a results-oriented approach, the public sector can achieve tangible environmental impacts. Emphasizing institutional learning and replicability enhances MCTI’s ability to lead initiatives grounded in consolidated best practices, promoting effective, sustainable governance.

Theoretical / methodological contributions

When well-structured and open to experimentation, the management of public innovation projects in Brazil can be a powerful tool for environmental and social transformation.

Social / management contributions

It contributes important reflections and lessons on how public project management, combined with innovation, can improve the delivery of results and positively impact environmental public policies in the country.

Keywords: public management, innovation, environmental projects, effectiveness, MCTI

GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS DE INOVAÇÃO: AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE NA ENTREGA DE RESULTADOS DE UM PROJETO AMBIENTAL NO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM BRASÍLIA-DF

1 Introdução

A gestão de projetos públicos tem se tornado um instrumento essencial para enfrentar desafios socioeconômicos e ambientais no cenário brasileiro. Com o avanço da inovação como uma estratégia para aumentar a eficiência, transparência e resultados na administração pública, a combinação de gestão eficaz com práticas inovadoras tem se destacado como uma solução viável para a implementação de políticas públicas.

No setor público brasileiro, observa-se um movimento semelhante, com esforços para aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos pelo Estado e garantir um controle mais rigoroso dos custos associados a programas e projetos governamentais. Esses esforços têm impulsionado inovações nos modelos de gestão e na implementação de estratégias que promovam maior eficiência na execução, supervisão e alcance dos resultados planejados nas políticas públicas, além de fortalecerem mecanismos de governança.

Diante disso, o MCTI desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de ações voltadas para a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável no Brasil. Nesse contexto, os projetos ambientais têm se mostrado vitais para promover a conservação de biomas, a recuperação de áreas degradadas e a adaptação às mudanças climáticas, especialmente em um país com a diversidade ambiental do Brasil. Por meio dessa constatação tem-se a seguinte problemática: quais são as práticas inovadoras adotadas na gestão do projeto ambiental desenvolvido pelo MCTI influenciaram a efetividade na entrega de seus resultados?

Este trabalho buscou como objetivo avaliar a efetividade na entrega de resultados de um projeto ambiental desenvolvido pelo MCTI em Brasília-DF, com foco na aplicação de práticas inovadoras na gestão pública. Por meio dessa análise, o estudo buscou contribuir com reflexões e lições importantes sobre como a gestão de projetos públicos, aliada à inovação, pode aprimorar a entrega de resultados e impactar positivamente as políticas públicas ambientais no país.

Por fim, faz-se necessário os objetivos específicos: 1) descrever as estratégias de inovação adotadas na gestão do projeto ambiental pelo MCTI; 2) identificar os resultados alcançados pelo projeto, comparando-os com os objetivos originais estabelecidos; e 3) avaliar os desafios enfrentados na implementação do projeto e propor soluções para aprimorar a gestão de projetos públicos ambientais no futuro.

Vale destacar que o estudo é de grande relevância, tanto teórico quanto prático, devido ao papel estratégico que o Órgão desempenha no desenvolvimento de políticas públicas e projetos voltados para a inovação no Brasil. Como gestor de iniciativas que aliam ciência, tecnologia e sustentabilidade, o MCTI tem impacto direto na promoção de soluções inovadoras para desafios ambientais, que são questões cruciais na agenda global contemporânea.

Na prática, este estudo pode oferecer *insights* valiosos para melhorar os processos de gestão de projetos públicos, promovendo a adoção de metodologias mais eficazes e a utilização estratégica de recursos. Além disso, ao avaliar a efetividade de projetos ambientais, a pesquisa pode gerar conhecimentos aplicáveis a outros órgãos públicos, fortalecendo a capacidade de implementação de políticas públicas inovadoras e sustentáveis. Dessa forma, os projetos públicos são instrumentos estratégicos para a implementação de políticas públicas, pois permitem a transformação de diretrizes em ações concretas, promovendo o desenvolvimento socioeconômico e o atendimento às demandas da sociedade (Vasconcellos & Hemsley, 2004).

Sob essa perspectiva, é possível operacionalizar metas governamentais, articular recursos e estruturar a entrega de bens e serviços à população. Dessa forma, os projetos tornam-se peças-chave para promover o desenvolvimento socioeconômico, responder com agilidade às demandas da sociedade e aumentar a efetividade das políticas públicas, especialmente em áreas sensíveis como a sustentabilidade ambiental.

2 Referencial teórico

A discussão sobre gestão pública e inovação no Brasil tem evoluído de um enfoque puramente burocrático para uma abordagem mais orientada a resultados e à eficiência. Projetos, nesse contexto, deixaram de ser apenas a execução de atividades e se tornaram a forma como as organizações públicas planejam e implementam suas estratégias.

2.1 Gestão de projetos públicos

É crescente o número de órgãos públicos que procuram estruturar seus sistemas produtivos a fim de prestar à sociedade um serviço público de qualidade. Diversos fatores fizeram com que estas instituições aumentassem o número de projetos, as necessidades de dominar as técnicas de gestão eficiente e as melhorias da capacidade de monitoramento de um projeto.

Para PMBOK (2017) um projeto é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos, o Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto, permitindo que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.

Todos os projetos, sejam eles estratégicos ou setoriais, têm a necessidade de ser gerenciados por pessoas capacitadas, de ser monitorados por ferramentas de gestão e de estabelecer uma metodologia específica para se obter qualidade nos resultados para o cumprimento das metas estabelecidas. A Constituição Federal de 1988, também determina conforme o artigo 37, que “Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Cleland e Ireland (2002, p. 57) evidenciam a importância estratégica dos projetos como meios para realização do planejamento organizacional, observando que “uma empresa bem-sucedida tem em si um fluxo de projetos para lidar com a mudança inevitável enfrentada por todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas”. Nesse contexto, os projetos desempenham um papel estratégico essencial no planejamento organizacional, sendo ferramentas fundamentais para que as organizações possam se adaptar às mudanças e incertezas do ambiente interno e externo. Dessa forma, o sucesso de uma organização está atrelado à capacidade de gerenciar de maneira eficaz um fluxo contínuo de projetos, permitindo assim uma resposta ágil e eficiente diante das transformações organizacionais e econômicas.

Essa abordagem é relevante tanto para o setor público quanto para o privado, pois os projetos oferecem flexibilidade e organização para enfrentar desafios e implementar estratégias em diferentes cenários. Portanto, ter uma estrutura de gerenciamento de projetos bem estabelecida é um diferencial competitivo, pois proporciona alinhamento entre planejamento estratégico e execução, facilitando a inovação, o controle de custos e a entrega de resultados. Nesse contexto, a forma de gerir os serviços públicos é bastante diferente da adotada no setor privado em virtude das peculiaridades estruturais, destacando de forma convergente que o setor privado é constituído.

De acordo com Farnham e Horton (1992, p. 76) “entes que envidaram esforços na produção de bens e serviços, os quais trocam por valores monetários que permitem sua sobrevivência. Esse fato justifica os esforços na busca pela eficiência tendo a lucratividade como o objetivo a ser perseguido”.

No setor público o principal objetivo não é o lucro, mas sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade que, geralmente, é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados. No entanto, existem dificuldades significativas para alcançar esses objetivos, que revisitando as contribuições de Farnham e Horton (1992, p. 112), advém do fato de que na atuação política “é mais comum colocar os objetivos políticos em primeiro lugar do que propriamente os interesses da sociedade”.

2.2 Gestão de projetos públicos ambientais

A inovação na gestão pública envolve a introdução de novas ideias, processos, tecnologias e práticas para melhorar a eficiência, transparência, governança e entrega de serviços públicos. Neste contexto, os principais conceitos sobre inovação, suas características no setor governamental e as metodologias que podem ser utilizadas para implementar práticas inovadoras em projetos públicos, com foco na adaptação a cenários complexos e no alcance de melhores resultados.

A inovação na gestão pública pode ser definida como a introdução de novos processos, práticas, tecnologias ou modelos organizacionais no setor governamental com o objetivo de melhorar a eficiência, a qualidade e a transparência dos serviços públicos. Segundo Antunes e Vilela (2015), A inovação na gestão pública refere-se ao uso de novas abordagens administrativas e tecnológicas que têm como objetivo melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a transparência e permitir respostas mais rápidas às demandas da sociedade.

Esse conceito amplia a perspectiva tradicional de inovação, incorporando aspectos políticos, sociais e organizacionais no desenvolvimento de políticas públicas eficazes. Assim, a inovação na gestão pública é mais do que uma tendência; é uma resposta estratégica às complexidades do contexto social e econômico.

As práticas de inovação ocorrem nas etapas de organização para inovação, inteligência competitiva, desenvolvimento de produtos, monitoramento e performance em inovação (Coral, Ogliari & Abreu, 2008). Essas etapas são estruturadas para garantir um fluxo contínuo e integrado, desde a criação de um ambiente organizacional favorável à inovação até a análise de mercado e concorrência. Cada etapa desempenha um papel essencial na construção de estratégias e práticas inovadoras conforme detalha o quadro 1.

Quadro 1 – Práticas de inovação

Etapas	Papel
Organização da Inovação	Desenvolvimento de pessoal; orientação para o cliente; ambiente Inovativo; envolvimento externo, envolvimento multifuncional (interno); compartilhamento da visão, missão e metas; relacionamento com fornecedores; infraestrutura de P&D; envolvimento dos funcionários; flexibilidade de trabalho; relação com universidades e centros de pesquisa; e estilo de liderança.
Inteligência Competitiva	Investimento em modernização tecnologia de tecnologia dos produtos; geração de conceitos de produtos inovadores; estratégia de obtenção de novas tecnologias; e sistema de informação.

Desenvolvimento de Produtos	Planejamento o ciclo de vida do produto; ferramenta de apoio à introdução de novos produtos; ferramentas para resolução de problemas; desenvolvimento automatizado de projeto; simultaneidade no processo de engenharia; projeto para produção, uso e descarte; e controle de mudanças.
Monitoramento	<i>Feedback</i> de campo; e medidas de desempenho.
Performance em Inovação	Participação no mercado; performance funcional de produtos; nível de satisfação dos empregados; capacidade de inovação; introdução de novos produtos, tempo de retorno de investimento; nível de satisfação do cliente; tempo de introdução de um novo produto/processo; tempo de liberação da produção até o mercado; tempo do conceito até liberação da produção; e qualidade da produção inicial de um novo produto em relação ao especificado.

Fonte: Adaptado de Coral, Ogliari & Abreu (2008).

Assim, é comum que a organização busque a inovação como uma ação reativa às ameaças dos concorrentes e a perda considerável de mercado. Entretanto, o ideal é que a inovação seja parte da estratégia da organização, como ação proativa e de longo prazo, e que as pessoas se constituam no principal investimento a ser demandado. As organizações caracterizadas por estruturas orgânicas e flexíveis atingem maior sucesso na introdução de inovações. O propósito de criar uma visão comum do conceito de inovação deve estar pautado na motivação das pessoas e na busca do comprometimento em todos os níveis.

3 Metodologia

A metodologia de pesquisa caracterizou-se pela abordagem qualitativa, que Gil (2024, p. 86) considerou como uma “[...] relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (objeto de estudo), cuja interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados constituíram-se nos elementos básicos do processo de pesquisa”. Quanto ao tipo, tratou-se de uma pesquisa exploratória uma vez que buscou familiarizar-se com um dado fenômeno e obter novas informações e percepções a seu respeito.

O estudo foi conduzido por meio de pesquisa de campo, envolvendo doze servidores públicos que atuam no projeto ambiental “Conexão Mata Atlântica”, uma iniciativa voltada à recuperação e conservação de ecossistemas florestais da Mata Atlântica, com foco na promoção de serviços ambientais, no apoio a produtores rurais e no fortalecimento da gestão territorial sustentável. O projeto foi desenvolvido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) em parceria com instituições federais, estaduais e municipais, e está alinhado com os compromissos do Brasil na agenda ambiental internacional, como o Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Acesso ao link por meio do https://shoutpublicidade.com.br/revistas/mata_atlantica/. A pesquisa foi realizada em Brasília - DF, sede administrativa do ministério. Esses servidores foram selecionados com base em sua participação direta em iniciativas de gestão de projetos públicos voltados à inovação ambiental.

O projeto analisado neste estudo é uma iniciativa de caráter interinstitucional voltada à recuperação, conservação e uso sustentável dos ecossistemas da Mata Atlântica. Lançado oficialmente em 2017, o projeto teve como período de execução os anos de 2017 a junho/2024, com atuação nos estados da Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Coordenado pelo MCTI, em parceria com o Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), governos estaduais e organizações da sociedade civil, o projeto teve um orçamento estimado em US\$24,6 milhões. Seu escopo incluía ações de restauração

florestal, incentivos financeiros por serviços ambientais (PSA), capacitação de produtores rurais, fortalecimento institucional e desenvolvimento de tecnologias de monitoramento. A proposta visava à geração de benefícios ambientais, econômicos e sociais a partir de práticas sustentáveis no uso do solo. Além das entrevistas, foram utilizados documentos oficiais disponíveis no portal do MCTI e relatórios de monitoramento do projeto como fontes complementares para compreensão do contexto.

A pesquisa teve como foco avaliar a efetividade na entrega de resultados de um projeto ambiental específico, analisando práticas de gestão, metodologias aplicadas e os principais desafios enfrentados. Tal abordagem metodológica foi fundamentada em entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta dos dados.

Nesse contexto, as doze entrevistas foram gravadas em áudio para depois serem transcritas. Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada, composto por questões abertas que possibilitaram uma maior profundidade na análise das respostas, conforme recomendações metodológicas de Gil (2024). A construção das perguntas foi orientada pelos objetivos da pesquisa, buscando explorar aspectos específicos do tema investigado. Dessa forma, as questões foram formuladas com base em estudos prévios, bem como na relevância de identificar as percepções e experiências dos participantes.

O roteiro de entrevista foi validado por meio da apreciação de especialistas com experiência em gestão pública e pesquisa científica. Suas contribuições foram incorporadas para aprimorar a clareza, coerência e pertinência das perguntas em relação aos objetivos da pesquisa. Além disso, o roteiro foi elaborado com base nas recomendações metodológicas de Gil (2024) e na literatura sobre inovação na gestão pública, o que reforça sua validade de conteúdo.

Para a análise dos dados coletados foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2016, p. 172), tal técnica mostrou-se relevante em pesquisas exploratórias, como a proposta por possibilitar “a identificação, organização e interpretação sistemática de informações relevantes, contribuindo para a compreensão das estratégias e impactos contextuais nos estudos qualitativos”.

4 Análise dos Resultados e Discussões

A análise dos dados coletados por meio de entrevistas com doze servidores públicos do MCTI, todos atuantes em projetos ambientais com foco em inovação, permitiu compreender, de forma prática, os fatores que influenciam a efetividade na entrega de resultados. Dentre os participantes, estavam uma Coordenadora-Geral, dois Pesquisadores Tecnologistas, cinco Analistas em Ciência e Tecnologia e quatro Assistentes em Ciência e Tecnologia.

Nesse contexto, para preservar a identidade dos entrevistados e garantir a clareza na apresentação dos dados, optou-se por nomeá-los da seguinte forma: a Coordenadora-Geral será mencionada como Coordenadora-Geral e os pesquisadores como Pesquisador Tecnologista A e Pesquisador Tecnologista B; os analistas em Ciência e Tecnologia serão identificados como Analista A, Analista B, Analista C, Analista D e Analista E; os Assistentes em Ciência e Tecnologia serão referidos como Assistente A, Assistente B, Assistente C e Assistente D.

4.1. Estratégias adotadas na gestão do projeto ambiental

Para alcançar o primeiro objetivo específico deste trabalho — descrever as estratégias de inovação adotadas na gestão do projeto ambiental desenvolvido pelo MCTI em Brasília-DF, foram considerados os relatos dos servidores envolvidos diretamente na execução do projeto, com destaque para aspectos como a formação da equipe, o uso de metodologias de gestão, a aplicação de tecnologias digitais e o alinhamento estratégico com políticas públicas e metas

sustentáveis. Com isso, a análise buscou compreender de que maneira essas estratégias contribuíram para tornar a gestão mais eficiente, adaptável e alinhada à inovação na Administração Pública, conforme discutido no referencial teórico.

Dessa maneira, em termos de estratégias utilizadas no projeto ambiental, um dos elementos centrais destacados foi a composição da equipe técnica, cuja diversidade de experiências contribuiu para o desenvolvimento das atividades do projeto. Segundo a Coordenadora Geral do Projeto, “os analistas ficaram mais responsáveis pelas metas e relatórios, enquanto os assistentes atuavam no apoio direto às ações de campo e coleta de dados”. Essa estrutura demonstra alinhamento com o que Cleland e Ireland (2002) apontam como essencial para o sucesso de projetos: a atuação de equipes capacitadas, com papéis bem definidos, favorecendo a integração entre planejamento e execução.

Outro ponto recorrente nas entrevistas foi o alinhamento das metas do projeto com diretrizes nacionais e internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A Analista A destacou que “desde o início, tivemos clareza de que o projeto precisava responder a compromissos ambientais assumidos pelo país e promover soluções sustentáveis”. Essa conexão estratégica reforça o papel dos projetos como instrumentos para viabilizar políticas públicas, como defendem Vasconcellos e Hemsley (2004, p. 57), ao afirmarem que “[...] projetos são formas operacionais de concretização de diretrizes institucionais”. Essa visão reforça o papel estratégico dos projetos públicos como instrumentos capazes de transformar planos abstratos e políticas gerais em ações concretas, mensuráveis e alinhadas às necessidades sociais. Ao estruturar metas, recursos e prazos, os projetos viabilizam a execução efetiva das políticas públicas, garantindo que os objetivos institucionais se traduzam em entregas reais para a sociedade.

Não obstante, a estruturação dos recursos foi inicialmente satisfatória, mas enfrentou desafios ao longo da execução. O Analista B e o Assistente A afirmam que “conseguimos garantir verba no início, mas os contingenciamentos acabaram atrapalhando o cronograma e a entrega de algumas etapas”. Além dos recursos financeiros, os entrevistados citaram a importância das tecnologias aplicadas, como sensores e plataformas digitais. Coral, Ogliari & Abreu (2008) destacam que a inovação depende da existência de um ambiente organizacional que favoreça a aplicação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos de forma integrada.

No que se refere à abordagem de gestão adotada, combinou práticas tradicionais com métodos ágeis. Conforme relatado pelo Analista C, “usamos o PMBOK para estruturar o projeto, mas também adaptamos o SCRUM para lidar com mudanças rápidas e com as tarefas em ciclos curtos”. Essa estratégia condiz com o que preconiza o PMBOK (2017, p. 10), que recomenda a integração de processos e técnicas para adaptar o gerenciamento de projetos à realidade organizacional, especialmente em contextos de alta complexidade como o setor público.

Já a gestão de riscos foi citada como prática presente, com uso de matrizes e revisões periódicas. Em sua entrevista a Analista D mencionou que “todo mês fazíamos reuniões de análise de riscos para ajustar o planejamento. Isso nos salvou em vários momentos críticos”. A capacidade de resposta a imprevistos e a flexibilidade na redefinição de metas são condizentes com o que o PMBOK (2017, p. 397) recomenda, ao afirmar que “o gerenciamento de riscos permite maximizar a probabilidade e as consequências de eventos positivos e minimizar a probabilidade e as consequências de eventos adversos aos objetivos do projeto”, reforçando a importância de estratégias preventivas e reativas ao longo da execução.

A inovação tecnológica foi um dos destaques apontados pelos entrevistados. Para a Assistente B “utilizamos sensores inteligentes, aplicativos e até algoritmos preditivos que ajudam a monitorar e tomar decisões com mais agilidade”. Essa aplicação de ferramentas modernas reflete o que Coral et al. (2008, p. 55) definem como inovação integrada — “[...] não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também a transformação das práticas institucionais

e organizacionais”. Essa perspectiva reforça a ideia de que a inovação tecnológica, quando bem implementada, vai além da modernização dos instrumentos utilizados: ela promove mudanças culturais e estruturais que impactam diretamente a forma como os serviços públicos são planejados, executados e avaliados, contribuindo para uma gestão mais eficiente e responsiva às demandas sociais.

4.2 Resultados alcançados pelo projeto

Para atender ao segundo objetivo específico desta pesquisa — identificar os resultados alcançados pelo projeto e compará-los com os objetivos originalmente estabelecidos —, foram analisados os indicadores utilizados pela equipe gestora, bem como as percepções dos participantes sobre os impactos concretos da iniciativa.

Em primeiro lugar, é relevante observar que a avaliação dos resultados do projeto foi baseada em indicadores ambientais claros. A Analista E citou, por exemplo, que “a redução da emissão de CO₂, o número de tecnologias verdes implementadas e a adesão de municípios ao projeto como evidências objetivas de impacto”. Sob essa perspectiva, os autores Antunes e Vilela (2015, p. 32) ressaltam que “a inovação na gestão pública deve ser acompanhada de indicadores claros, que tornem visíveis os resultados entregues à sociedade”.

Além dos resultados práticos, os entrevistados destacaram os aprendizados adquiridos. Nas palavras da Coordenadora-Geral, “foi um processo de aprendizado institucional. Agora temos muito mais clareza sobre o que pode ser replicado em outros projetos”. Vale ressaltar que essa ideia está alinhada ao conceito de inovação como processo contínuo e acumulativo, conforme defendido por Antunes e Vilela (2015, p. 32), enfatizam que “a importância da consolidação do conhecimento para garantir a sustentabilidade institucional”. Isso evidencia que os aprendizados gerados ao longo do projeto não devem ser tratados como experiências isoladas, mas incorporados à cultura organizacional, servindo de base para aprimorar práticas futuras, reduzir erros recorrentes e fortalecer a capacidade do setor público de inovar de forma contínua e estratégica.

4.3 Desafios enfrentados na implementação do projeto

Com propósito atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que consistiu em avaliar os desafios enfrentados na implementação do projeto e propor soluções para aprimorar a gestão de projetos públicos ambientais no futuro. A análise foi construída com base nas experiências relatadas pelos servidores entrevistados, que destacaram obstáculos recorrentes como burocracia excessiva, instabilidade política, rotatividade nas equipes e dificuldades na continuidade da gestão. A partir desses relatos, busca-se compreender como esses entraves impactaram a efetividade do projeto e apontar caminhos que favoreçam uma estrutura institucional mais resiliente, inovadora e orientada para resultados sustentáveis.

Entre os principais desafios relatados pelos entrevistados, destacou-se a burocracia administrativa, bem como a alta rotatividade das equipes e a descontinuidade das lideranças. Segundo o Assistente C relatou, “quando mudava o gestor, tínhamos que rever tudo — isso atrasa o projeto e desmotiva a equipe”. Com efeito, esse relato reforça as fragilidades estruturais do setor público mencionadas por Farnham e Horton (1992, p. 112), ao apontarem que, “no setor público, muitas vezes os interesses políticos se sobrepõem ao planejamento técnico, dificultando a continuidade de projetos e a eficiência na gestão”.

Posteriormente, ao serem questionados sobre os fatores que mais limitaram o andamento do projeto, os entrevistados apontaram a instabilidade política, os entraves administrativos e a ausência de continuidade nas ações. Tanto o Pesquisador Tecnologista A quanto a Assistente D afirmaram que “infelizmente, cada nova gestão traz prioridades diferentes, e isso quebra o

ritmo do projeto”. Em vista disso, os participantes sugeriram soluções como a criação de núcleos permanentes de inovação, o aumento da autonomia dos gestores e a modernização dos processos internos.

Observa-se que essas propostas reforçam a necessidade de transformar a cultura institucional “(...) com estruturas flexíveis e preparadas para sustentar a inovação no setor público” (Coral et al., 2008, p. 58). Dessa maneira, isso evidencia que não basta implementar ferramentas ou métodos pontuais de modernização; é fundamental promover uma mudança estrutural e cultural que torne a inovação parte do funcionamento cotidiano da administração pública. Estruturas mais flexíveis favorecem a experimentação, a adaptação a contextos diversos e a continuidade de iniciativas mesmo diante de mudanças políticas ou administrativas.

5 Considerações finais

Conforme pesquisa realizada, foi possível avaliar, de forma prática e objetiva, a efetividade da gestão de um projeto público ambiental inovador, desenvolvido em Brasília-DF. Os resultados revelaram que a combinação entre ciência, tecnologia e metodologias modernas de gestão vem promovendo avanços relevantes na entrega de políticas públicas mais eficazes e sustentáveis.

Embora os desafios enfrentados tenham sido significativos — como entraves burocráticos, instabilidade política e limitações orçamentárias — a aplicação de soluções inovadoras, como tecnologias digitais de monitoramento e metodologias ágeis, demonstrou ser essencial para o alcance das metas estabelecidas. Ademais, a inovação não se limitou ao uso de ferramentas tecnológicas, mas envolveu também novos modelos de articulação entre setores e formas participativas de gestão, promovendo maior engajamento dos atores envolvidos.

Em consequência disso, o projeto analisado mostrou que é possível alcançar impactos ambientais concretos e mensuráveis no setor público quando há alinhamento entre planejamento, execução e monitoramento com foco em resultados. Além disso, os entrevistados destacaram o valor do aprendizado institucional e da replicabilidade, fatores que fortalecem a capacidade do MCTI em liderar futuras iniciativas com base em boas práticas já consolidadas.

Dessa forma, conclui-se que a gestão de projetos públicos de inovação no Brasil, quando bem estruturada e aberta à experimentação, pode ser um instrumento potente de transformação ambiental e social. Reforça-se, portanto, a necessidade de políticas que incentivem a inovação contínua, a autonomia técnica das equipes e a cultura de avaliação baseada em evidências para ampliar a efetividade das ações governamentais no enfrentamento dos desafios socioambientais contemporâneos.

Em relação às limitações desta pesquisa, aponta-se que a análise foi concentrada em um único projeto ambiental conduzido pelo MCTI, o que restringe a generalização dos resultados obtidos. Além disso, a pesquisa foi realizada com um número limitado de participantes e em um período específico, o que impediu a observação de impactos de longo prazo e a análise comparativa com outros projetos similares. Como recomendação para estudos futuros, é sugerida a investigação acerca de iniciativas semelhantes em outros ministérios ou esferas governamentais, de forma a ampliar a base empírica e permitir comparações entre diferentes modelos de gestão pública inovadora. Recomenda-se também a inclusão de análises quantitativas para complementar os dados qualitativos e fortalecer os resultados.

Por fim, como implicações gerenciais, é indicada a criação de estruturas institucionais permanentes para apoio à inovação nos projetos públicos, com autonomia técnica, investimento contínuo em capacitação de servidores, uso sistemático de indicadores de desempenho e adoção de práticas de gestão ágil. Além disso, recomenda-se o fortalecimento da cultura de avaliação e aprendizagem institucional como estratégia para melhorar a efetividade e a escalabilidade de projetos ambientais no setor público.

Referências

- Antunes, A. V., & Vilela, L. M. (2015). Inovação na gestão pública: Um estudo sobre práticas inovadoras no governo brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 66(1), 25–48.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2002). *Gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Coral, E., Ogliari, A., & Abreu, A. F. (2008). *Gestão integrada da inovação: Estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas.
- Farnham, D., & Horton, S. (1992). *Managing the new public services*. London: Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-22646-7>
- Gil, A. C. (2024). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (2003). *Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação.
- Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (Guia PMBOK®) (6a ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2004). *Estrutura das organizações*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning.