

DIMENSÕES ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

HERTA CAMILA FERNANDES DIÓGENES NUNES MAIA
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

AHIRAM BRUNNI CARTAXO DE CASTRO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

CRISTINE HERMANN NODARI
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

WANDERSON FERNANDES MODESTO DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

ANA LUCIA BRENNER BARRETO MIRANDA

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de financiamento 001.

DIMENSÕES ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

1 Introdução

Embora a produção científica sobre a natureza da inovação no serviço público esteja em um crescente, Potts e Kastle (2010); Walker (2007) e Santos, Sano e Souza (2019), argumentam que esse campo ainda é limitado, fazendo-se necessário o desenvolvimento de conhecimento por parte dos pesquisadores da área. Uma forma de incentivar a produção e comunicação de boas práticas sobre a inovação na administração pública é por meio da análise de concursos e/ou prêmios de inovação (Machado, Sousa, Rocha & Isidro, 2018; Adamczyk *et al.*, 2012; Borins, 2001), pois estes têm demonstrado a eficiência na geração de soluções para problemas, além de evitar o caráter acidental e episódico da inovação na administração pública (Sørensen & Torfing, 2012).

Nesse sentido, têm destaque, em caráter global, o *The Innovations in American Government Awards*, prêmio criado para reconhecer e promover a excelência e criatividade no setor público americano; o *Empowering Change: Fostering Innovation in the Australian Public Service*, na Austrália; o *Premio Anual por Excelencia Institucional* no Chile; o *Innovation and Excellence in China's Local Governance Program* na China e o *Government and Local Management Award*, no México, entre outros.

No Brasil, tem-se o Concurso Inovação na Administração Pública (CISP), que é promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), cujos objetivos são: i) incentivar a implementação de iniciativas inovadoras na administração pública que contribuam para a melhoria dos serviços; ii) disseminar soluções inovadoras para inspirar outras iniciativas e para fortalecer a capacidade de governo; e, iii) reconhecer e valorizar os servidores públicos que, no uso da criatividade e da proatividade, desenvolvem ações para gerar benefícios para a sociedade (Enap, 2018).

Considerando o contexto público e da trajetória da inovação, questiona-se: quais as principais dimensões antecedentes e indutoras da inovação que emergem da administração pública?

O objetivo da pesquisa foi mapear as dimensões antecedentes da inovação presentes na administração pública por meio do CISP. Os objetivos específicos foram: i) identificar as principais dimensões (capacidades) da inovação na administração pública, a partir da literatura de referência, e ii) analisar como as principais dimensões fazem parte do processo de inovação nas instituições premiadas no CISP. Essa pesquisa possui abordagem qualitativa e foi conduzida por meio de análise temática através do *software* QSR NVivo®.

A pesquisa é respaldada diante da reivindicação para que o conhecimento científico desenvolvido e difundido na academia seja usado em consonância de benefícios à sociedade e ao mercado. Do ponto de vista econômico e social, os estudos sobre inovação no setor público são relevantes devido à importância de seus serviços para economias e sociedades (Grugulis & Haynes, 2014; Vargas, Bohrer, Ferreira & Moreira, 2013; Lima & Vargas, 2012) e também para a melhoria, entrega e efetividade dos serviços públicos. Além disso, do ponto de vista acadêmico, este estudo busca contribuir com a ampliação e amadurecimento da temática no contexto da administração pública. Do ponto de vista institucional, a realidade da administração pública, diante de sua natureza não competitiva e de uma cultura burocrática, tende a promover a inovação de caráter mais incremental (Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011). Contudo, a fim de minimizar despesas do erário e satisfazer cada vez mais as necessidades sociais, a investigação das dimensões da inovação no setor público torna-se

imprescindível, uma vez que conduz à mudança para uma inovação que se concentre mais na destruição e não na criação (Potts, 2010).

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação na Administração Pública

Para Vries, Bekkers & Tummers (2016), um dos maiores interesses em investigar a inovação no setor público, além da concepção do quanto ela pode contribuir para melhorar a qualidade dos serviços prestados, é a ideia de que o processo inovativo pode intensificar a capacidade de resolução de problemas das organizações governamentais. Assim, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, é possível otimizar os recursos disponíveis, gerando maiores benefícios à sociedade, que é a usuária de seus serviços.

Contudo, em face da cultura mais conservadora, uma vez que têm obrigação de cumprir com regras e interagir em um ambiente de natureza política, o serviço público atua muito mais a partir da aprendizagem de experimentação/fruição (*exploitation*) de seus conhecimentos já adquiridos, do que na exploração (*exploration*) de novos métodos ou conceitos (Kallio & Lappalainen, 2015). Nesse sentido, Potts (2010) expõe que a inovação no setor público é vista sob o argumento da criação e não da destruição, pois se refere ao ato de criar coisas novas e melhores, mantendo o que já existe, ao invés de eliminar programas e políticas que não funcionam.

Entretanto, Matheus & Janssen (2016) reforçam a necessidade das instituições governamentais equilibrarem as duas formas de aprendizagem, passando a serem “ambidestras” a partir da combinação de pequenas melhorias oriundas da *exploitation* com as inovações mais radicais, que possam ser geradas pela *exploration*.

Assim, segundo Farah (2006) duas vertentes da inovação no serviço público brasileiro se desenvolveram na literatura. A primeira delas é representada pela eficiência e reformas gerenciais (interna), materializadas pelo estabelecimento de políticas e leis (Carrijo & Botelho, 2013), com destaque nacional para: a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE (2003); a Lei da Inovação (2004); a Lei do Bem (2005); o Programa de Crescimento Acelerado em CT&I (PAC da Ciência, 2007); a Política de Desenvolvimento Produtivo (2008); o Programa Brasil Maior (2011). Já a segunda vertente, proposta por Farah (2006), é representada pela democracia e ampliação da participação social e descentralização na construção de políticas públicas (externa). Tem-se como exemplo o investimento privado, dinamizando o serviço público, cabendo ao Estado sinalizar para a sociedade sua visão, definir sua função social, formular e executar um planejamento coerente (Costa, Mendonça, & Campos, 2015) para superar as barreiras e desenvolver facilitadores/capacidades à inovação.

Para Brandão e Bruno-Faria (2013) são consideradas barreiras à inovação na administração pública: dificuldade de articulação intersetorial, restrições legais, estrutura organizacional verticalizada, resistência à inovação e aversão ao risco. Essa última também referenciada por Koch e Hauknes (2005).

Outros autores, ao longo do tempo, identificaram ainda como barreiras à inovação: (i) Conflito de interesses entre tecnologia, cultura organizacional e expectativas irrealistas (Barnett, Vasileiou, Djemil, Brooks & Young, 2011; Rosendaal, 2009; Rego, Pinho, Pedrosa, Pina & Cunha, 2009; Riege, 2005; Armbrecht *et al.*, 2001); (ii) Dados e sistemas, seja pela falta de integração, diversidade ou incompatibilidade (Parolin, Vasconcellos, Volpato & Laurindo, 2013; Rego *et al.*, 2009; Riege, 2005); (iii) Rotinas e processos escassos para compartilhar, refletir e gerar conhecimento (Parolin *et al.*, 2013; Rego *et al.*, 2009; Riege, 2005; Leonard-Barton, 1998); (iv) Limitação de infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos (Parolin *et al.*, 2013; Paghaleh, Shafieezadeh & Mohammadi, 2011; Rego *et al.*,

2009; Riege, 2005); (v) Limitação de prazo para interagir e compartilhar conhecimento, atender a prazos e realizar tarefas (Rego *et al.*, 2009; Riege, 2005); (vi) Limitação de recursos humanos quanto à comunicação, habilidades interpessoais, motivação, liderança e treinamento (Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh & Samo, 2017; Schwella, 2014; Rego *et al.*, 2009; Lin & Lee, 2006; Riege, 2005; Mulgan & Albury, 2003); (vii) Limitação financeira e orçamentária (Rego *et al.*, 2009; Mulgan & Albury, 2003; Armbrecht *et al.*, 2001); e, (viii) Resistência, causando perda de propriedade e controle do conhecimento (Barnett *et al.*, 2011; Rego *et al.*, 2009; Vigoda-Gadot, Shoam, Schwabsky & Ruvio, 2005; Riege, 2005).

Segundo Kanter (2006), ao se considerar um processo de superação de barreiras, os indutores ou capacidades que favoreçam a inovação, tais como estratégia, processos, estrutura e habilidades, conduzem para uma melhor chance das novas ideias se tornarem em benefícios futuros, dependendo, inclusive, do contexto analisado (Calantone, Harmancioglu, & Drodge, 2010), pois as inovações que trazem resultados atravessam canais estabelecidos ou combinam elementos de capacidade existente de novas maneiras.

Panizzon, Milan & De Toni (2013) e Vigoda-Gadot *et al.* (2005), ao tratarem sobre as variáveis antecedentes ou capacitadoras que precedem a inovação, investigaram a inovação no setor público analisando a perspectiva do cidadão. Seus resultados revelaram que: (i) os antecedentes que exercem maior influência nos resultados da inovação são a capacidade de resposta, liderança e visão; (ii) a inovação impacta positiva ou negativamente a confiança e a satisfação do usuário com a Administração Pública; e (iii) a forma como usuários veem a organização influencia a sua imagem, afetando a confiança e a satisfação deles com a prestação do serviço público.

Por sua vez, Menelau, Vieira & Fernandes (2016), estudaram essa mesma relação sob a perspectiva do núcleo estratégico de gestão de um órgão público e identificaram que: o contexto político, o impacto da inovação e a capacidade de (re) combinação do serviço, ora atuam como promotores, ora atuam como inibidores da adoção e implementação da inovação.

2.1 Dimensões da inovação na administração pública

Diversos relatórios de pesquisas conduzidas por agências estatais sobre inovação no setor público foram publicados em diferentes países ao longo de 2011. O projeto *Measuring innovation in the public sector in the Nordic countries: toward a common statistical approach* (Mepin), iniciado em 2008 e concluído em 2011, teve como objetivo desenvolver um modelo de medição para coletar dados sobre inovação no setor público comparáveis internacionalmente (Bloch, 2011). Outra agência governamental interessada no tema é a *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (Nesta), do Reino Unido, que também vem empreendendo estudos desde 2008 a fim de construir índices capazes de capturar as particularidades da inovação em organizações públicas. Em 2011, foi publicado o relatório final da pesquisa piloto que testou um modelo de medição da inovação no setor público baseado em capacidades para inovação, atividades de inovação, impacto no desempenho e condições setoriais para a inovação (Hughes, Moore & Katarina,).

Para Moussa, McMurray & Muenjohn (2018); Torvatn & Boer (2017); Yeow & Edler (2012) os antecedentes à inovação estão no desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, no desenvolvimento de competências gerenciais, por meio das lideranças inspiradoras (Li *et al.*, 2017; Potts & Kastle, 2010), seja por ação de líderes informais, políticos ou chefes de agências governamentais ou a alta gerência (Acker & Bouckaert, 2018) que promovem o ambiente propício à inovação numa relação *bottom-up* – de baixo para cima (Borins, 2001), atitude pró-inovação e orientação política (Damanpour & Schneider, 2008; Koch & Hauknes, 2005). Conforme Acker & Bouckaert (2018) a alta gerência pode ser um catalisador para a aprendizagem, tomada de decisão participativa e comunicação livre,

integrando atividades e transformando metas individuais de todos os atores envolvidos – seja em empresas, instituições ou universidades – em objetivos comuns (Li *et al.*, 2017).

Além da importância das lideranças, Borins (2001) levanta a necessidade da administração pública ter objetivos organizacionais bem definidos. A pesquisa nessa área vem adotando também a abertura de estruturas governamentais ao ambiente externo e investigando o efeito do uso intensivo de tecnologia da informação e comunicação de domínio público (Schmidhuber & Hilgers, 2018; Matheus & Janssen, 2016; Koch & Hauknes, 2005). Assim, viabilizaria uma nova forma de “governo aberto”, tanto em termos administrativos, como na forte interação com recursos (Matheus & Janssen, 2016; Kallio & Lappalainen, 2015), participação de atores externos – cidadãos, eleitores, contribuintes, universidades e empresas – encorajados a se envolver em tarefas de co-criação, e a buscar soluções para problemas no setor público em prol do bem comum (Tönurist, Kattel & Lember, 2017; Schmidhuber & Hilgers, 2018) e do desenvolvimento dos sistemas nacionais de inovação (Carrijo & Botelho, 2013).

Uma das estratégias que vem sendo utilizadas no setor público são os laboratórios de inovação (*i-labs*) (Tönurist, Kattel & Lember, 2017), que permitem o exercício da ambidestria (Matheus & Janssen, 2016) da inovação na administração pública, conforme discutido em Farah (2006). Os *i-labs* atuam como agentes de mudança para criação de organizações inovadoras, resultando em novos tipos de rotinas e marcos regulatórios, substituindo os anteriores e trazendo um novo tipo de “expertise” (Tönurist, Kattel & Lember, 2017). Estes autores ressaltam que, os *i-labs* ainda não constituem uma parte orgânica do setor público, pois sua sobrevivência está atrelada ao apoio político e/ou administrativo de alto nível.

Os estudos desenvolvidos por Acker & Bouckaert (2018), demonstram que uma cultura de *feedback* (Eggers & Singh, 2009), responsabilização (Acker & Bouckaert, 2018; Schillemans, Twist & Vanhomerig, 2013), e a aprendizagem organizacional, também são aspectos relevantes para a sobrevivência da inovação no setor público, sendo uma estrutura focada na gestão e melhoria da inovação após o seu início. As informações de *feedback* permitem que uma organização corrija seus erros, ajuste seus objetivos, restaure seus níveis de desempenho e se alinhe com seu ambiente, sendo a base para o constante aperfeiçoamento das inovações e para uma vida longa e sustentável do setor público (Acker & Bouckaert, 2018).

Já para Santos *et al.* (2019), são antecedentes da inovação, a partir de estudo no setor rural público brasileiro: a participação social, aspectos regulatórios, parcerias, disponibilidade de recursos, *accountability*, metodologias adequadas, trabalho em equipe, profissionais capacitados, cultura organizacional favorável, facilidade no uso da inovação, experimentabilidade/testagem de inovações, comprometimento das pessoas e criatividade.

Contudo, o trabalho de Vries *et al.* (2016) traz um modelo heurístico de inovação para o setor público, indicando que os quatro componentes do modelo que predizem os tipos e os resultados de inovação no setor público são: a) antecedentes ambientais, referentes às pressões ambientais, aspectos regulatórios; b) os antecedentes organizacionais, associados à falta de recursos, estilos de liderança, grau de aversão ao risco, local para aprendizagem, incentivos e recompensas, conflitos e estruturas organizacionais; c) características da inovação, relativas à facilidade no uso da inovação, vantagem relativa e compatibilidade; d) antecedentes individuais, ligados à autonomia dos funcionários, posição organizacional, conhecimentos e competências profissionais, criatividade, aspectos demográficos e aceitação da inovação.

A capacidade de inovação é oriunda das habilidades e aptidões que permitem a alocação de recursos de uma organização, em um processo de melhoria contínua e de transferência de conhecimento para explorar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas para benefício organizacional e de seus intervenientes (Lawson & Samson, 2001). No trabalho de Valladares, Vasconcellos & Serio (2014) a definição sobre

capacidade de inovação foi a mesma de Peng, Schroeder & Shah (2008), sendo essa a força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos. Os autores classificaram as seguintes capacidades: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para a inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos.

Neste acervo, o esforço para mapear as principais dimensões das capacidades presentes na administração pública, representa uma síntese dos fatores determinantes à inovação, conforme descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões da inovação presentes na administração pública

Caracterização (Vries et al., 2016)	Dimensões	Descrição	Autores
Ambientais	Participação social	Participação dos beneficiários e diferentes atores sociais (<i>stakeholders</i>) para que o serviço público tenha uma natureza inovadora	Santos <i>et al.</i> (2019).
	Estratégias gerenciais/visão	Destruição criativa no setor público como fruto do avanço e evolução da sociedade, modificando a estratégia de governo.	Vigoda-Gadot, <i>et al.</i> (2005).
	Conhecimento do cliente/beneficiário e do mercado	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado, antes dos seus concorrentes, de modo a obter vantagem competitiva.	Valladares <i>et al.</i> (2014).
Organizacionais	Liderança transformadora/Atitudes pró-inovação de dirigentes	Percepção pela gerência do seu papel como agente de mudanças afeta positivamente a adoção de inovações. O suporte de dirigentes e líderes é essencial para o sucesso da inovação. O ambiente institucional favorável à inovação está associado ao estilo de liderança.	Damanpour & Schneider (2008); Valladares <i>et al.</i> (2014); Hughes <i>et al.</i> (2011); Peng, Schroeder & Shah (2008); Vigoda-Gadot <i>et al.</i> (2005); Borins (2002; 2001).
	Nova Gestão Pública	Importância do ambiente institucional para assegurar a permanência da prática inovadora associada ao estilo de liderança; ao grau de envolvimento das equipes; à utilização de instrumentos gerenciais para planejamento; ao acompanhamento e difusão dos resultados; e à constante adaptação da iniciativa às novas circunstâncias, metas e desafios da organização e do governo.	Camões, Severo & Cavalcante (2016).
	Planejamento estratégico	Adoção de práticas de planejamento estratégico e de gestão permitem que as iniciativas de inovação organizacionais sobrevivam ao longo do tempo; utilização de sistemas de planejamento. Adicionar flexibilidade ao planejamento e aos sistemas de controle por meio de fundos de reserva especial para oportunidades inesperadas.	Rego <i>et al.</i> (2009); Kanter (2006); Armbrecht <i>et al.</i> (2001).
	Comunicação institucional	Estruturas organizacionais abertas fluidas, planas e descentralizadas melhoram a comunicação e o fluxo interfuncional, e integram o conhecimento e a inovação à visão e missão da organização.	Barnett <i>et al.</i> (2011); Rego <i>et al.</i> (2009).
	Gestão estratégica de informações/Padronização de dados e processos	Interface entre disciplinas, tecnologias, unidades de negócios, funções e empresas, centralização do repositório de informações, utilização de sistemas para tomada de decisão, conexão entre sistemas e informações que facilitam a implementação da inovação.	Hughes <i>et al.</i> (2011); Rego <i>et al.</i> (2009); Armbrecht <i>et al.</i> (2001).
	Gestão por competências/Perfil	Qualificação de recursos humanos, promoção da cultura de aprendizagem, incentivos e mecanismos de recompensa para favorecer o compartilhamento do	Santos <i>et al.</i> (2019); Valladares <i>et al.</i> (2014); Parolin <i>et</i>

	diversificado da equipe/ Gestão de pessoas/trabalho em equipe para a inovação	conhecimento, a criatividade, facilidade de comunicação, incentivo ao trabalho em equipe, clima de confiança, discussão e apoio das lideranças para disseminação de novos conhecimentos que facilitem a implementação da inovação. Seleção dos líderes da inovação com fortes habilidades interpessoais que manterão o processo de inovação, ajudarão as equipes de inovação a abraçarem objetivos coletivos e compartilharão o conhecimento tácito, construindo uma cultura de colaboração.	<i>al.</i> (2013); <i>Li et al.</i> (2011); <i>Hughes et al.</i> (2011); <i>Rego et al.</i> (2009); <i>Kanter</i> (2006); <i>Mulgan & Albury</i> (2003).
Características da inovação	Pesquisa e desenvolvimento / Experimentabilidade/ testagem	Cooperação e partilha, apoio à cultura de pesquisa e tratamento de informações e adaptações tecnológicas que facilitam a implementação da inovação.	<i>Santos et al.</i> (2019); <i>Rego et al.</i> (2009); <i>Koch & Hauknes</i> (2005); <i>Armbrecht et al.</i> (2001).
	Intenção estratégica de inovar	Grau em que a instituição está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e construir um portfólio de pequenas ideias promissoras e inovações incrementais que possam vir a aumentar o potencial de “grandes ideias”.	<i>Valladares et al.</i> (2014); <i>Kanter</i> (2006).
	Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. Compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção.	<i>Valladares et al.</i> (2014); <i>Koch & Hauknes</i> (2005).
	Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas ditas orgânicas permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas mecanicistas e favorecem o aprendizado mútuo e maximização das inovações que se tornam novos negócios;	<i>Valladares et al.</i> (2014); <i>Kanter</i> (2006); <i>Mulgan e Albury</i> (2003).
	Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui uma cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.	<i>Valladares et al.</i> (2014).
	Gestão da inovação	Qualidade da organização e planejamento de atividades de inovação, como por exemplo, governança da inovação, engajamento profissional e gestão de riscos.	<i>Hughes et al.</i> (2011).
Individuais	Comprometimento	Envolvimento dos atores sociais com a consecução do serviço público.	<i>Santos et al.</i> (2019).
	Comportamento empreendedor	Pouca ocorrência de falhas, comportamento proativo, honestidade, vontade de aprender e compartilhar conhecimentos e ideias que facilitem a implementação da inovação.	<i>Rego et al.</i> (2009).

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em seguida, tem-se a descrição dos procedimentos metodológicos que viabilizaram a pesquisa.

3 Método

Quanto à abordagem do problema trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e com objetivos descritivos (Merriam, 1998) com modo de investigação de pesquisa documental (Godoy, 1995) por meio de análise de dados secundários. O tratamento dos dados

da pesquisa foi realizado por meio de análise temática (Nowell, Norris, White & Moules, 2017), que consiste na descoberta de núcleos de sentido que compõem a comunicação e, cuja presença ou frequência de aparição foi significativa para o objetivo da pesquisa (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Para a definição do *corpus* da pesquisa (Bauer & Gaskell, 2017) foi utilizado o repositório *online* da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) do Brasil (<https://inovacao.enap.gov.br/>) sobre o Concurso Inovação no Serviço Público – CISP.

O CISP é promovido pela Enap e Mpog e foi iniciado em 1996. O seu público-alvo são as equipes de servidores públicos ativos, pertencentes ao Poder Executivo federal, estadual e distrital, e atuantes na administração direta, autárquica, fundacional, bem como em empresas públicas ou sociedades de economia mista, que desenvolveram iniciativas inovadoras.

Os critérios de avaliação para participação no concurso são: inovação; resultados e/ou impactos; utilização eficiente de recursos; parcerias; participação dos beneficiários; mecanismos de transparência e controle social; graus de replicabilidade; e grau de sustentabilidade (ENAP, 2016). O CISP premia as cinco melhores propostas de cada categoria, sendo oferecido um troféu a cada instituição; certificados para os integrantes das equipes; e direito ao uso do “Selo Inovação” em materiais de divulgação. Os vencedores também passam a fazer parte do Banco de soluções e do Repositório Institucional da Enap e as equipes ficam habilitadas a participar de eventos organizados pela Enap ou parceiros, com o intuito de valorizar, aperfeiçoar e difundir a inovação no serviço público (Enap, 2018).

Foram selecionados os três primeiros casos premiados no período de nove anos (2008-2016), conforme o quadro 2, somando-se 24 relatos de experiências de um universo de 90 casos. Os anos de 2017 a 2019 não foram considerados, pois as experiências premiadas ainda não estão publicadas até a conclusão dessa pesquisa.

Quadro 2. Amostra de prêmios do Concurso Brasileiro de Inovação no Serviço Público.

N.	Iniciativas premiadas	Ordem	Concurso	Ano
1	Parcerias para o desenvolvimento produtivo de insumos estratégicos do SUS (MS)	1º	20º	2016
2	Programa <i>Start-Up</i> Brasil (MCTI)	2º		
3	Transporte Aéreo de Órgãos, Tecidos e Equipes para Transplante (SAC-PR)	3º		
4	Veículo de Diagnóstico de Rodovias	1º	19º	2015
5	Programa de Redução de Litígios e de Aperfeiçoamento da Defesa Judicial da União	2º		
6	Sistema de Acompanhamento de Contratos de Repasse (Siacor)	3º		
7	e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão	1º	18º	2014
8	Enem – Da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos	2º		
9	Estratégia de Monitoramento Analítico do Plano Brasil Sem Miséria e Programas do MDS	3º		
10	Teleassistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à Atenção	1º	17º	2013
11	Projeto Visita Virtual e Videoconferência Judicial	2º		
12	Eco Universidade: Plano Ambiental para uma universidade socioambientalmente correta	3º		
13	e-Processo: Processo Administrativo Digital	1º	16º	2012
14	Portal do Software Público Brasileiro	2º		
15	SPADE-PRO (Sistema de Prospecção e Análise de Desvios em Exames (Provas Objetivas)	3º		
16	A Estratégia de Saúde da Família	1º	15º	2011
17	Agroamigo	2º		
18	Gestão de Condicionalidades e Acompanhamento das Famílias do Programa Bolsa Família	3º		
19	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)	1º	14º	2010

20	Acompanhamento da frequência escolar de crianças e adolescentes em vulnerabilidade	2°		
21	Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec)	3°		
22	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação – Simec	1°	13°	2009
23	Atendimento Programado do Instituto Nacional do Seguro Social	2°		
24	Programa Caminho da Escola	3°		
25	Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais	1°	12°	2008
26	Cartão do cidadão	2°		
27	Nossa Várzea: cidadania e sustentabilidade na Amazônia brasileira	3°		

Fonte: Enap (2019).

Em seguida, foram utilizados como objetivos da análise temática, as motivações à inovação, conforme descritas no quadro 3, em seguida.

Quadro 3. Motivações relativas à inovação na administração pública.

Antecedentes	Motivação
Ambientais	Para lidar com as pressões ambientais e com os aspectos regulatórios.
Organizacionais	Para lidar com a falta de recursos, estilos de liderança, grau de aversão ao risco, aprendizagem, incentivos e recompensas, conflitos e estruturas organizacionais.
Inovação	Para lidar com a facilidade no uso da inovação, vantagens relativas e compatibilidade.
Individuais	Para lidar com a autonomia dos funcionários, posição organizacional, conhecimentos e competências profissionais, criatividade, aspectos demográficos e a aceitação da inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Vries *et al.* (2016).

A operacionalização da análise temática foi feita em cinco etapas, sendo: a) familiarização com os dados, fase que houve a leitura dos documentos utilizados como o *corpus* da pesquisa; b) busca por temáticas, quando houve o agrupamento de códigos e subcódigos a partir das dimensões teóricas de capacidades antecedentes à inovação (para operacionalização da frequênciação, média e desvio padrão por meio do *software* QSR NVivo® versão 11); c) revisão das temáticas conforme a literatura e os relatórios do *software* utilizado na análise dos dados; d) enquadramento das temáticas, conforme as quatro categorias de antecedentes propostos por Vries *et al.* (2016) e as motivações relativas à inovação na administração pública (quadro 3); e, e) a sistematização de relatório, que trata da descrição dos resultados da pesquisa.

A última fase da análise temática permite a interpretação, o estabelecimento de quadros que viabilizaram a apresentação dos resultados por condensação, por intuição, por análise reflexiva ou teórica (Bardin, 2009) com vistas aos objetivos estabelecidos na pesquisa. A validade e a confiabilidade da pesquisa estão na descrição utilizada para transmitir os resultados e o uso de auditores externos com *expertise* na temática do estudo que revisaram a pesquisa (Mozzato & Grzybovski, 2011; Merriam, 1998). Em seguida, tem-se a sistematização dos resultados da pesquisa e sua discussão.

4 Resultados e discussão dos resultados

O quadro 4, sumariza as dimensões mapeadas nas 27 iniciativas selecionadas do CISP. Dessas experiências analisadas, 23 são de abrangência nacional, três de alcance estadual (MG e PA) e uma outra envolve 17 estados e 13 países. Esses dados apontam que a comunicação da inovação na gestão pública ainda ocorre predominantemente na esfera federal, o que, por sua vez, pode contribuir para a disseminação dos seus resultados para as organizações subnacionais e ter impacto positivo de amplitude nacional (Ferreira *et al.*, 2014).

Quadro 4. Total das dimensões mapeadas nas 27 iniciativas do CISP

Antecedentes	Dimensões	Total de Códigos
Ambientais	Participação social	20

	Estratégias gerenciais/visão	10
	Conhecimento do cliente/ beneficiário e do mercado	22
Organizacionais	Liderança transformadora/ Atitudes pró-inovação de dirigentes	21
	Nova Gestão Pública	16
	Planejamento estratégico	22
	Comunicação institucional	12
	Gestão estratégica de informações/ Padronização de dados e processos	27
	Gestão por competências/ Perfil diversificado da equipe/ Gestão de pessoas/trabalho em equipe para a inovação	15
Características da inovação	Pesquisa e desenvolvimento/ experimentabilidade/ testagem	14
	Intenção estratégica de inovar	25
	Gestão estratégica da tecnologia	13
	Organicidade da estrutura organizacional	12
	Gestão de projetos	16
	Gestão da inovação	5
Individuais	Comprometimento	17
	Comportamento empreendedor	3

Em seguida, houve o detalhamento das análises por categoria temática, conforme a classificação adotada por Vries *et al.* (2016).

4.1 Antecedentes ambientais

No que se refere aos antecedentes Ambientais as dimensões “Conhecimento do cliente/ beneficiário e do mercado” e “Participação Social” foram as mais representativas. A primeira trata da habilidade organizacional para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente/beneficiário e do mercado, para obter vantagem competitiva (Valladares *et al.*, 2014), e foi a que mais se destacou, estando presente em 22 iniciativas (81,5%), com quantitativo acima da média (17,3) e ocupando 42,3% do total das dimensões, conforme apontado na tabela 1.

O fato da dimensão “Conhecimento do cliente/ beneficiário e do mercado” ter obtido um valor superior à média e ao desvio padrão (6,43), caracteriza seu grau de importância entre as demais (Field, 2009).

Tabela 1. Antecedentes Ambientais

Antecedentes	Dimensões	Total de Códigos	% total das Dimensões	% total das iniciativas	Méd.	Desvio Padrão
Ambientais	Participação social	20	38,5%	74,1%	17,3	6,43
	Estratégias gerenciais/visão	10	19,2%	37,0%		
	Conhecimento do cliente/ beneficiário e do mercado	22	42,3%	81,5%		
	Total Geral	52				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Valladares *et al.* (2014), o conhecimento do cliente/beneficiário e do mercado é fator importante do processo de geração do conceito de um novo produto ou serviço, pois demonstra a habilidade para identificar as necessidades, expectativas, mudanças e tendências do cliente e do mercado.

Essa dimensão pode ser observada, por exemplo, na iniciativa nº 1 (o SUS identificou a necessidade do desenvolvimento e da inovação do parque fabril farmacêutico brasileiro e de aumentar o acesso da população a produtos farmacêuticos produzidos no país), nº 12 (o MEC identificou a necessidade de acompanhar a qualidade da educação e da aprendizagem dos alunos do ensino fundamental do Brasil), nº 12 (a Universidade Federal de Lavras/MG reconheceu a importância de se fazer a gestão ambiental na instituição, tratando melhor seu

resíduos sólidos e lixo produzidos, não poluindo a natureza e melhor aproveitando os recursos hídricos) e a nº 23 (o INSS constatou que necessitava melhorar o atendimento nas suas agências, reduzindo tempo de espera nas filas e ampliando o atendimento remoto à população).

Em seguida, teve destaque a dimensão “Participação Social”. Essa dimensão explica a participação dos beneficiários e diferentes atores sociais (*stakeholders*) para que o serviço público tenha uma natureza inovadora (Santos *et al.*, 2019). Essa dimensão foi encontrada em 20 iniciativas (74,1%) do *corpus* analisado e foi associada, por exemplo: ao apoio dado pela sociedade para a implantação do e-Processo – Processo Administrativo Digital (iniciativa 16 nº1), à participação popular e o controle social exercido para na implementação da Estratégia de Saúde da Família (15 nº1), na realização do diagnóstico social integrado, que envolveu agentes federais nacionais e sub-nacionais, além de vários ministérios e secretarias, para a Gestão de Condicionalidades e Acompanhamento das Famílias do Programa Bolsa Família (15 nº 3), entre outras.

Outra constatação foi que a dimensão “Participação Social” foi referenciada, inicialmente, somente na iniciativa Programa Caminho da Escola (13º CISP e 3ª iniciativa premiada de 2009), sendo encontrada de forma disseminada, em praticamente todas as iniciativas, somente a partir do ano de 2011. Esse achado demonstra a maturação da inovação na administração pública ao longo do tempo e a mudança de uma cultura mais conservadora, para uma voltada para a representação e ampliação da participação social e descentralização na construção de políticas públicas (Farah, 2006).

4.2 Antecedentes organizacionais

Quanto aos antecedentes Organizacionais, foram destaque as dimensões “Gestão estratégica de informações/ Padronização de dados e processos”, “Planejamento Estratégico” e “Liderança transformadora/ Atitudes pró-inovação de dirigentes”, conforme a tabela 2.

Tabela 2. Antecedentes Organizacionais

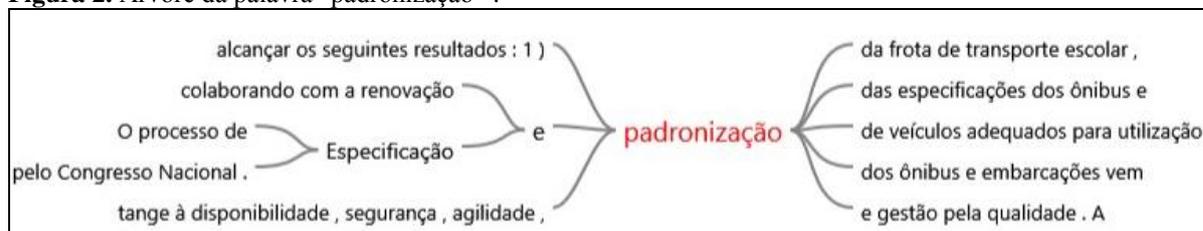
Antecedentes	Dimensões	Total de Códigos	% total das Dimensões	% total das iniciativas	Méd.	Desvio Padrão
Organizacionais	Liderança transformadora/ Atitudes pró-inovação de dirigentes	21	18,6%	77,8%	18,83	5,49
	Nova Gestão Pública	16	14,2%	59,3%		
	Planejamento estratégico	22	19,5%	81,5%		
	Comunicação institucional	12	10,6%	44,4%		
	Gestão estratégica de informações/ Padronização de dados e processos	27	23,9%	100,0%		
	Gestão por competências/ Perfil diversificado da equipe/ Gestão de pessoas/trabalho em equipe para a inovação	15	13,3%	55,6%		
	Total Geral	113				

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão “Gestão estratégica de informações/ Padronização de dados e processos” está presente em todas as iniciativas, quantitativo que expressa seu grau de importância. Essa dimensão constitui um item considerado indispensável para levar a organização à inovação de seus produtos ou serviços (Hughes *et al.*, 2011; Rego *et al.*, 2009; Armbrrecht *et al.*, 2001). O *software* NVivo®, utilizado no tratamento dos dados, apresentou na árvore da palavra “padronização”, por exemplo, uma série de conceitos relacionados (figura 2), tais como:

“colaborando com a renovação, o processo de especificação e padronização da...”, a qual exemplifica o entendimento das iniciativas.

Figura 2. Árvore da palavra “padronização” .



Fonte: Elaborado pelos autores com dados do NVivo@ 11.

No caso da iniciativa nº 26, por exemplo, a Caixa Econômica Federal padronizou, aperfeiçoou e integrou os dados, as informações e os processos de atendimento e de pagamento de benefícios sociais, por meio do Cartão do Cidadão, em todas as suas agências no estado do Pará.

O outro indicador relevante foi “Planejamento Estratégico”, que se refere à adoção de práticas de planejamento e de gestão que permitem que as iniciativas de inovação organizacionais sobrevivam ao longo do tempo. Trata-se da flexibilização do planejamento e dos sistemas de controle de recursos financeiros para lhe dar oportunidades inesperadas (Rego *et al.* (2009); Kanter (2006); Armbrecht *et al.* (2001). Essa dimensão foi encontrada em 81,5% das iniciativas, como foi o caso da 17ª iniciativa e segundo lugar – Projeto Visita Virtual e Videoconferência Judicial. Na dimensão, o planejamento do projeto “[...] passou a ter um efeito de relativa magnitude na redução dos gastos públicos” (Brasil, 2013, pp. 3-4). Os resultados dessa dimensão corroboram com as afirmações de Costa, Mendonça e Campos, (2015), quando afirmam que cabe ao Estado executar um planejamento coerente para superar as barreiras e desenvolver facilitadores/capacidades à inovação.

Um terceiro indicador relevante, conforme a tabela 2 foi “Liderança transformadora/ Atitudes pró-inovação de dirigentes”, que trata da percepção que os gestores públicos têm do seu papel como agente de mudanças. Essa percepção afeta positivamente a adoção de inovações, pois o suporte dos dirigentes e líderes é essencial para o sucesso da inovação. Os gestores públicos contribuem para a construção de um ambiente institucional favorável à inovação (Valladares *et al.*, 2014; Hughes *et al.*, 2011). Essa dimensão foi encontrada em 77,8% das iniciativas, o que corrobora os estudos de Panizzon *et al.* (2013); Moussa, McMurray e Muenjohn (2018); Torvatn e Boer (2017); Yeow e Edler (2012); Borins (2001) e Valladares *et al.* (2014)

A dimensão “Liderança transformadora/ Atitudes pró-inovação de dirigentes” pôde ser encontrada, por exemplo, na iniciativa Teleassistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à Atenção Especializada em Saúde (17º nº 1), quando docentes da área de saúde foram escalados como pesquisadores ou teleconsultores para disseminar as melhores práticas na área.

4.3 Antecedentes características da inovação

Em relação aos antecedentes Características da Inovação, a dimensão “Intenção estratégica de inovar” foi a que mais se destacou, estando presente em 25 (92,6%) das iniciativas, sendo um quantitativo maior do que o da média (14,17) e do desvio padrão (6,49), conforme tabela 3, validando seu grau de importância dentre as demais dimensões desse antecedente (Field, 2009).

Tabela 3. Antecedentes Características da Inovação

Antecedentes	Dimensões	Total de Códigos	% total das Dimensões	% total das iniciativas	Méd.	Desvio Padrão
Características da inovação	Pesquisa e desenvolvimento/ experimentabilidade/ testagem	14	16,5%	51,9%	14,17	6,49
	Intenção estratégica de inovar	25	29,4%	92,6%		
	Gestão estratégica da tecnologia	13	15,3%	48,1%		
	Organicidade da estrutura organizacional	12	14,1%	44,4%		
	Gestão de projetos	16	18,8%	59,3%		
	Gestão da inovação	5	5,9%	18,5%		
	Total Geral	85				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Valladares *et al.*, (2014) comentam que, a intenção estratégica de inovar é um dos sete fatores determinantes da capacidade de inovar e que resultam no desempenho em inovação de produtos e processos das empresas. A dimensão “Intenção estratégica de inovar” foi observada, por exemplo, na iniciativa nº 3, quando o Ministério da Saúde e a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, ao identificarem os problemas na questão do transporte aéreo gratuito de órgãos, tecidos e de equipe médica para transplantes, em todo o país, formalizou parceria com empresas aéreas privadas, estabeleceu a segurança jurídica para os envolvidos e organizou toda uma infraestrutura logística, administrativa e operacional e, como consequência, o acesso aos voos domésticos das principais companhias aéreas foi ampliado para 98,6% da malha aérea, aumentando a quantidade de voos utilizados para transporte de órgãos, tecidos e equipes médicas de 1.907 (2011) para 6.064 (2013), além de proporcionar quase R\$ 800.000,00 (2014) de economia à administração pública.

Um segundo destaque foi dado à dimensão “Gestão de projetos”, que trata do planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui uma cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto (Valladares *et al.*, 2014). Essa dimensão está presente em 16 iniciativas (59,3%) do *corpus* e foi associada, por exemplo com: a priorização de projetos para canalizar recursos humanos e financeiros para o início e efetivo desenvolvimento e da implantação do sistema e-Processo – Processo Administrativo Digital (16º nº 1); o desenvolvimento de ações indutoras para estruturar instrumentos de gestão e controle com o objetivo de definir parâmetros de qualidade para o Portal do Software Público Brasileiro (16º nº 2); e a consorciação de entidades para o financiamento da Estratégia de Saúde da Família (15º nº 1).

4.4 Antecedentes individuais

No que diz respeito aos antecedentes Individuais, a dimensão “Comprometimento” fez parte de 17 iniciativas (63%), sendo esse total superior à média (10) e ao desvio padrão (9,89), de acordo com a tabela 4, assinalando seu grau de importância em relação à outra dimensão (Field, 2009).

Tabela 4. Antecedentes Individuais

Antecedentes	Dimensões	Total de Códigos	% total das Dimensões	% total das iniciativas	Méd.	Desvio Padrão
Individuais	Comprometimento	17	85,0%	63,0%	10	9,89
	Comportamento empreendedor	3	15,0%	11,1%		
	Total Geral	20				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como fator crítico de sucesso, a exemplo da iniciativa do 20º nº 3, o comprometimento aparece quanto ao envolvimento dos funcionários do Ministério da Saúde, da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, dos empregados das empresas aéreas de aviação civil, as equipes de médicos e de enfermeiros dos hospitais responsáveis pelo transplante de órgãos e tecidos, na facilitação e ampliação do acesso gratuito ao transporte aéreo de órgãos, tecidos e equipes para transplantes (Brasil, 2016). A iniciativa referenciada como exemplo foi fruto do envolvimento dos atores sociais com a consecução do serviço público, conforme preconizado por Santos *et al.* (2019). Essa dimensão também foi identificada no 12º CISP e premiação nº 3, quando do “envolvimento dos servidores na implementação do Programa, que incorporam o compromisso com as comunidades ribeirinhas agroextrativistas, a despeito de adversidades na jornada de trabalho” (Brasil, 2008, p. 7).

5 Conclusões

Por meio dos resultados e de sua análise foi possível identificar que a inovação na administração pública ainda ocorre, predominantemente, na esfera federal, em detrimento dos setores subnacionais. Na análise temática das experiências premiadas, as principais dimensões que contribuíram para a inovação foram: “Conhecimento do cliente/beneficiário e do mercado” e “Participação Social” (antecedente Ambiental); “Gestão estratégica de informações/Padronização de dados e processos”, “Planejamento estratégico” e “Liderança transformadora/ Atitudes pró-inovação de dirigentes” (antecedentes Organizacionais); “Intenção estratégica de inovar” e “Gestão de projetos” (antecedentes Características da Inovação); e “Comprometimento” (antecedentes Individuais).

Com base nesses resultados preliminares, deduz-se a existência de inter-relações entre as dimensões, pois os gestores dos órgãos públicos tem o conhecimento do cliente/beneficiário e do mercado (suas necessidades, expectativas, mudanças e tendências); criam ou desenvolvem a intenção estratégica de inovar; padronizam dados e de processos; incrementam o comprometimento de todos os envolvidos; e estabelecem a gestão estratégica de informações e comunicação para a sociedade. Ainda, entende-se que lacunas interessantes foram identificadas nessa pesquisa que refletem a necessidade de integração nos quesitos que moldam a análise de características de inovação na administração pública e sua relação com os antecedentes. Merecem destaque a fraca menção a gestão da inovação e comportamento empreendedor que se constituem em importantes elementos de análise ao considerar a trajetória acadêmico-científica da teoria da inovação.

Um outro achado da pesquisa encontra-se na dimensão “Participação Social”, pois esta demonstrou que a administração pública se encontra em transformação, de uma cultura mais conservadora, para uma voltada à representação e ampliação da participação social, que sinaliza para vertentes de inovação aberta com características de *exploration*. Como sugestão para futuros estudos, por meio de pesquisa multimétodos e triangulação de dados, são recomendadas pesquisas comparativas entre a premiação brasileira com prêmios globais, e estudos empíricos para conferir o status das dimensões da inovação encontradas neste estudo na prática das organizações públicas de referência em inovação no país, de forma a consolidar uma estrutura conceitual que oriente os estudos sobre inovação no contexto público.

Referências

- Acker, W. V., & Bouckaert, G. (2018). What makes public sector innovations survive? An exploratory study of the influence of feedback, accountability and learning. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-20. doi: 10.1177/0020852317700481.
- Adamczyk, S., Bullinger, A. C., & Möslin, K. M. (2012). Innovation contests: A review, classification and outlook. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 335-360.

- Armbrecht Jr, F. R., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., ... & Whitwell, G. E. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management*, 28-48.
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições, 70.
- Barnett, J., Vasileiou, K., Djemil, F., Brooks, L., & Young, T. (2011). Understanding innovators' experiences of barriers and facilitators in implementation and diffusion of healthcare service innovations: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 11(1), 342.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bloch, C. (2011). Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN). *Nordic Council of Ministers*, p. 63.
- Borins, S. (2001). Public management innovation: Toward a global perspective. *The American Review of Public Administration*, 31(1), 5-21.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476. doi: 10.1108/01437730210449357.
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. F. de. (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.
- Brasil. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, Secretaria de Aeroportos. *Facilitação e ampliação do acesso gratuito ao transporte aéreo de órgãos, tecidos e equipes para transplantes*. Brasília: Enap, 2016. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2700>.
- Brasil (2013). Ministério da Justiça. *Projeto visita virtual e videoconferência judicial*. Brasília: Enap. Recuperado de: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/257>.
- Calantone, R. J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive innovation “returns”: A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1065-1081.
- Camões, M. R. S. de, Severo, W. R. da, & Cavalcante, P. (2016). *Inovação na gestão pública federal: 20 anos do prêmio inovação*. Enap, capítulo 5, 95-117.
- Carrijo, M. de C., & Botelho, M. D. R. A. (2013). Cooperação e inovação: uma análise dos resultados do Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (Pappe). *Revista Brasileira de Inovação*, 12(2), 417-448.
- Costa, J. O. P. da, Mendonça, S., & Campos, A. S. (2015). The Entrepreneurial State: Debunking Public vs Private Sector Myths. *Revista Brasileira de Inovação*, 14, 203–208.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). 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.
- Edital Enap N. 15. (2016). *Concurso Inovação no Setor Público*. Recuperado de <https://inovacao.enap.gov.br/21o-concurso/edital>.
- Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Ash Institute, EUA: Harvard Kennedy School.
- Farah, M. F. S. (2006). Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. In Jacobi, P. R., & Pinho, J. A. *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Grugulis, I., & Haynes, K. (2014). Managing services and the service sector: An introduction. In K. Haynes, & I. Grugulis (Eds.). *Managing services: Challenges and innovation* (pp. 1-6). New York, EUA: Oxford.

- Hughes, A., Moore, K., & Kataria, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. London: Nesta.
- Kallio, K., & Lappalainen, I. (2015). Organizational learning in an innovation network: Enhancing the agency of public service organizations. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 140-161.
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard business review*, 84(11), 72-83.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector – On innovation in the public sector*. NIFU STEP: Oslo (Publin Report, n. D20).
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Nascentes do saber*. Rio de Janeiro: FGV.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- Lima, D. H., & de Vargas, E. R. (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.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44(1), 74-88.
- Machado, M., Sousa, M., Rocha, V., & Isidro, A. (2018). Innovation in judicial services: a study of innovation models in labor courts. *Innovation & Management Review*, 15(2), 155-173.
- Matheus, R., & Janssen, M. (2016). Towards an ambidextrous government: Strategies for balancing exploration and exploitation in open government. In *Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government Research* (334-341). ACM.
- 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. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais-RPPI*, 1(1), 24-28.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. New York, EUA: Jossey-Bass.
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 231-240.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1, 40.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2-9.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847. doi: 0.1177/1609406917733847.
- Paghaleh, M. J., Shafiezhadeh, E., & Mohammadi, M. (2011). Information technology and its deficiencies in sharing organizational knowledge. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 192-198.
- Panizzon, M., Milan, G. S., & De Toni, D. (2013). Internacionalização, criatividade organizacional e as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 253-282.
- Parolin, S. R. H., Vasconcellos, E., Volpato, M., & Marcelo Laurindo, A. (2013). Barriers and facilitators of collaborative management in technological innovation projects. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 43-43.

- Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Potts, J. (2010). Innovation by elimination: A proposal for negative policy experiments in the public sector. *Innovation*, 12(2), 238-248.
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next?. *Innovation*, 12(2), 122-137.
- Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J., & Pina E. Cunha, M. (2009). Barriers and facilitators to knowledge management in university research centers: an exploratory study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 7(1), 33-47.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Rosendaal, B. (2009). Sharing knowledge, being different and working as a team. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 4-14.
- physiological pH. *Nucleic Acids Research*, 33(9), 3025-3032.
- Santos, L. F. dos, 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. doi: 10.21171/ges.v13i35.2434.
- Schillemans, T., Twist, M. van, & Vanhommerig, I. (2013). Innovations in accountability: Learning through interactive, dynamic, and citizen-initiated forms of accountability. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 407-435.
- Schmidhuber, L., & Hilgers, D. (2018). Unleashing innovation beyond organizational boundaries: exploring citizensourcing projects. *International Journal of Public Administration*, 41(4), 268-283. doi: 10.1080/01900692.2016.1263656.
- Schwella, E. (2014). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 259-276.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. *Public Management Review*, 19(10), 1455-1479.
- Torvatn, T., & Boer, L. de. (2017). Public procurement reform in the EU: start of a new era?. *IMP Journal*, 11(3), 431-451. doi:10.1108/imp-09-2015-0056.
- Valladares, P. S. D. D. A., Vasconcellos, M. A. D., & Serio, L. C. D. (2014). Innovation Capability: A Systematic Review of the Literature. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 598-626.
- Vargas, E. R. de, Bohrer, C. T., Ferreira, L. B., & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(1), 03-21.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2005). Public sector innovation for the managerial and the post-managerial era: Promises and realities in a globalizing public administration. *International Public Management Journal*, 8(1), 57-81.
- Vries, H. de, Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- 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.
- Yeow, J., & Edler, J. (2012). Innovation procurement as projects. *Journal of Public Procurement*, 12(4), 472-504. doi:10.1108/jopp-12-04-2012-b002.