

INOVAÇÃO E A CO-CRIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: da teoria à prática

SUELEN SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

DANY FLÁVIO TONELLI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq na realização dessa pesquisa.

INOVAÇÃO E A CO-CRIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: da teoria à prática

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas ocorridas em um cenário de orçamentos restritos, expectativas crescentes dos cidadãos e problemas complexos fazem com que a inovação no setor público seja um imperativo, uma vez que ajustes e mudanças graduais passam a ter cada vez menos impacto (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; BASON, 2010; CUNHA, 2017; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Nesse sentido, a inovação se configura como um caminho capaz de promover a superação desses desafios de modo a responder às expectativas dos cidadãos e reestabelecer a credibilidade e confiança no poder público. A co-criação, por sua vez, mostra-se como metodologia crucial, pois possibilita a geração de produtos e serviços públicos mais alinhados às necessidades do cidadão, uma vez que o mesmo passa ser parte do processo de criação e não mais um mero receptor de políticas públicas (BASON, 2010).

A inovação no setor público tem se tornado uma área de interesse em si próprio (BORINS, 2001). Tal aspecto é reforçado pelo crescente interesse de diversos estudiosos que têm voltado a sua atenção ao tema buscando consolidar essa discussão (BASON, 2010; HARTLEY, 2005, VOORBERG; BEKKERS; TUMMERS, 2015, SOUZA; TONELLI, 2018). Entretanto, verifica-se que ainda há um grande descompasso entre a teoria e a prática, visto que há um número crescente de iniciativas inovadoras, mas a literatura sobre o tema ainda é limitada (SOUZA; TONELLI, 2018). No contexto brasileiro, destacam-se estudos voltados a discutir casos de sucesso de iniciativas inovadoras premiadas pelo Concurso Inovação no Setor Público, desenvolvido pela ENAP (CAMÕES; SEVERO; CALVANTE, 2017; ISIDRO-FILHO, 2017a; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017, FERRAREZI; AMORIM, 2007; FERRAREZI; AMORIM; TOMACHESKI, 2010; CASTRO et. al, 2017; VARGAS, 2010; OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014). Cabe ressaltar que boa parte desses estudos são realizados por pessoas ligadas a essas iniciativas ou a ENAP (CAMÕES; SEVERO; CALVANTE, 2017; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; FERRAREZI; AMORIM, 2007; FERRAREZI; AMORIM; TOMACHESKI, 2010).

Entretanto, percebe-se que para a ampla compreensão do conceito de inovação pública bem como das evidências da presença da co-criação nas iniciativas desenvolvidas no contexto brasileiro, se faz necessário a realização de novos estudos. Também se identifica uma lacuna de pesquisa em relação ao impacto dos elementos que compõem o ambiente onde ocorrem as inovações bem como os aspectos presentes nesse processo, sendo essa temática pouco explorada pela literatura nacional. Nesse sentido, a compreensão do ambiente de inovação a partir da perspectiva de gestores e especialistas em inovação no setor público é de suma importância para a consolidação do entendimento da inovação dentro do contexto do setor público brasileiro. Aliado a isso, ressalta-se a importância de se entender se a co-criação como uma metodologia potencializadora da inovação e que está presente nas práticas de diversos países ao redor do mundo (BASON, 2010), tem se manifestado nas práticas inovadoras desenvolvidas pelo governo brasileiro. É nesse contexto que esse estudo encontra sua relevância ao buscar responder as seguintes questões: de que forma os elementos que compõem o ambiente de inovação se manifestam no âmbito da Administração Pública Federal? Existem práticas inovadoras que exploram as potencialidades da co-criação? Com vistas a responder tais questões, foi definido como objetivo geral, analisar a percepção dos gestores e especialistas públicos em relação aos elementos que compõem o ambiente e o processo de inovação dentro do contexto da Administração Pública Federal, bem como evidências que demonstrem a presença da co-criação.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a introdução a primeira seção, seguida do referencial teórico, onde serão apresentados a literatura que embasa esse estudo, bem como o modelo de análise da inovação no setor público, que balizará a interpretação dos dados empíricos. Na sequência, serão apresentados os processos metodológicos adotados, seguido da análise e discussão dos resultados. Esse artigo finaliza-se pelas considerações finais e direcionamentos para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação no âmbito da Administração Pública Federal

As práticas de inovação ocorridas no contexto brasileiro tem despertado o interesse de diversos pesquisadores (BASON, 2010; ANDRADE, 2001; SPINK, 2006; FARAH, 2006; QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010; VARGAS, 2010; ISIDRO-FILHO, 2017a; CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2017). O Prêmio Inovação, criado em 1996 pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2017), tem como objetivo identificar, premiar e disseminar práticas inovadoras ocorridas na Administração Pública Federal. A ênfase nas iniciativas ocorridas nesse âmbito pode ser justificada pelo fato do governo federal ser responsável pela formulação e coordenação da implementação de políticas públicas de maior abrangência e que sejam capazes de promover a redução das desigualdades regionais (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017), a melhor utilização dos recursos públicos e a melhoria na qualidade dos serviços prestados à população.

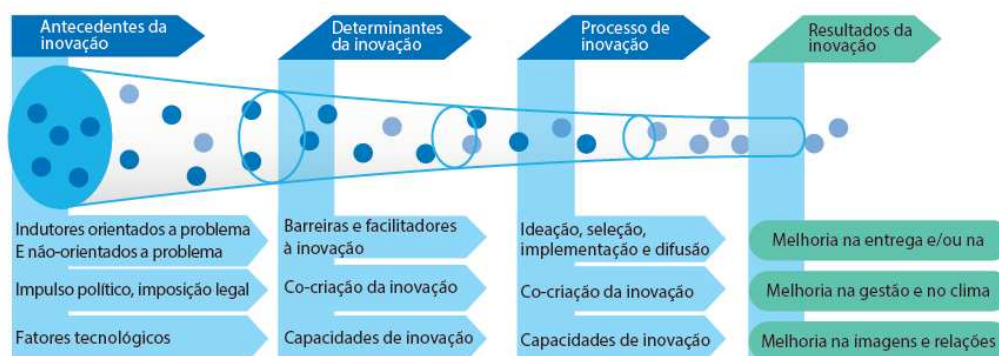
Assim, como exemplo de iniciativas premiadas pelo concurso estão o Registro de Preços Nacional, o Pitch Gov.SP e o Taxigov. O Registro de Preços Nacional atua nos processos de aquisição e relacionamento com fornecedores. Essa ação busca a realização de um único processo de licitação, onde é realizada a compra dos bens escolares necessários para todos os estados e municípios, gerando economia de escala, além de redução do tempo gasto nos processos licitatórios (FREITAS; DARCOSSO, 2014). Já o Pitch Gov.SP é uma iniciativa que une governo e startups na busca de soluções para enfrentar os desafios públicos. Essa iniciativa possibilita que o governo gere inovações além de permitir e regulamentar a prestação de serviço pela startups ao setor público por meio de um processo de seleção que ocorre com base nas necessidades governamentais e na capacidade das startups em suprir tais demandas (ENAP, 2019). Voltado a redução do gasto com o transporte de servidores públicos, o Taxigov é uma iniciativa que busca a substituição de veículos próprios e locação de veículos, que geram despesas para sua manutenção e seguro, pelo uso de taxis. A solicitação e controle do uso dos veículos é feita por meio de um aplicativo. Essa iniciativa já apresentou frutos satisfatórios através da redução de quase 60% nas despesas em relação as práticas adotadas anteriormente (ENAP, 2019).

Essas e muitas outras iniciativas compõem o banco de dados da ENAP e evidenciam o crescimento da quantidade e qualidades das inovações desenvolvidas no âmbito da Administração Pública Federal. Dessa forma, se valida os achados apresentados por Vooberg, Bekkers e Tummers (2015), Hartley (2005) e Souza e Tonelli (2018), que demonstram a necessidade de mais estudos voltados a essa temática como forma de corrigir o descompasso entre a teoria e prática em relação a inovação no setor público, uma vez que a teoria não acompanha o volume de práticas inovadoras que tem acontecido no setor público (SOUZA, TONELLI, 2018).

2.2 Framework da inovação no setor público

Analisar a inovação no âmbito do setor público não é uma tarefa fácil dada a sua amplitude e complexidade. Visando contribuir para um melhor entendimento da inovação nesse contexto, Isidro-Filho (2017a, p. 170), apresenta um framework da inovação no setor público federal brasileiro, que “permite descrever e comparar os elementos constituintes da inovação, com base em referenciais consolidados e amplamente difundidos em diferentes países”. A proposta processual apresentada pelo autor, oferece uma visão ampla da cadeia de valor de inovação, que envolve os atores, as práticas e as evidências de inovação presentes em organizações do setor público brasileiro. O framework elaborado pelo autor é apresentado na figura 1.

Figura 1 – Framework da inovação no setor público



Fonte: Isidro-Filho (2017)

Os elementos constituintes desse framework de análise, serão discutidos detalhadamente, nos capítulos a seguir, onde também serão apresentados outros autores que exploraram o tema.

2.2.1 Antecedentes do processo de inovação

Os antecedentes da inovação de inovação, também chamados de indutores, razões ou drivers da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), podem ser entendidos como influências ou elementos que são mobilizados para a geração de inovação, ou como fatores-chave que governam o processo de inovação (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2010; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BLOCH, 2011). No modelo proposto por Isidro-Filho (2017a), os antecedentes da inovação são baseados nos estudos de Halvorsen et al. (2005), Koch e Hauknes (2005) e Agolla e Lill (2013) e contemplam os indutores orientados e não orientados a problemas, o impulso político, fatores tecnológicos e a imposição legal. Os indutores orientados a problema referem-se a adoção de inovações que visem responder a problemas específicos, como envelhecimento da população ou obesidade infantil (ISIDRO-FILHO, 2017a p. 168). Os indutores não orientados a problemas buscam promover melhorias em relação a uma situação anterior (ISIDRO-FILHO, 2017a, p. 168). O impulso político corresponde a “mudanças estratégicas no serviço público que requerem decisões fortes do topo para a base. Pode ser baseada em ideologia ou em resposta a eventos críticos e pressões. Também pode refletir-se através da imposição de metas de desempenho” (ISIDRO-FILHO, 2017a, p. 168). Já os fatores tecnológicos configuram-se como indutores da inovação no setor público através do surgimento ou disponibilidade de novas tecnologias de informação que criam possibilidades de inovar (ISIDRO-FILHO, 2017a, p. 168). Por fim, a criação de normativos, regulação, lei, decreto, emenda constitucional ou ação governamental corresponde a imposições legais capazes de impulsionar a inovação (ISIDRO-FILHO, 2017a, p. 168). Outros indutores relevantes são

identificados por Mulgan (2007), que relata a existência de seis fatores sendo eles (1) a capacidade das lideranças em estabelecer uma cultura de inovação; (2) os gatilhos políticos, orçamentários e tecnológicos e necessidades dos cidadãos; (3) a criatividade e capacidade de recombinação; (4) estímulo a protótipos e pilotos; (5) capacidade para mobilizar a implementação em larga escala e a disseminação da inovação; e (6) a existência de um sistema sofisticado de gestão de riscos.

2.2.2 Determinantes da inovação

Os condicionantes ou determinantes do processo de inovação, apresentados por Isidro-Filho (2017a), são caracterizados como barreiras e facilitadores da inovação, co-criação da inovação e capacidade de inovação. As barreiras à inovação podem ser entendidas como variáveis individuais e organizacionais que incidem negativamente sobre a inovação (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011; HADJIMANOLIS, 2003) e podem impactar diretamente sobre a adoção ou até mesmo a implementação das mesmas. Bloch (2011) acredita que as barreiras à inovação no setor público são os fatores políticos, fatores organizacionais e culturais, outras condições internas (tempo inadequado alocado à inovação e falta de incentivos para a inovação) e condições externas (regras contratuais com fornecedores, ausências de fornecedores inovadores, resistência dos usuários à mudança). Ao tratar dessa temática, Saraiva e Capelão (2000) ressaltam que a burocracia presente no setor público acarreta uma série de atitudes negativas, por parte do corpo administrativo, que tende a buscar a perpetuação dos processos existentes (SARAIVA; CAPELÃO, 2000) e, como consequência, geram resistência a geração e adoção de inovação em suas rotinas diárias. Complementando esse pensamento, Bason (2010) apresenta outras barreiras relevantes, tais como servidores públicos que não se consideram inovadores resultando em falta de aprendizagem e melhoria do desempenho, falta de incentivos para inovar, regulamentos legais, limitações de investimentos a longo prazo em decorrência da prestação de contas (orçamento) anuais, falta de espaço, físico ou virtual, onde a inovação pode ser nutrida e aplicação aleatória de governo digital e novas tecnologias que podem gerar novas soluções ou aprimorar os processos internos (BASON, 2010). No contexto brasileiro, as principais barreiras identificadas são resistência à inovação, limitações de recursos humanos, limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura, conflitos de interesse, fragmentação de dados e sistemas, fragmentação de rotinas e processos, limitações orçamentária e financeira, limitação de prazo, dificuldade de articulação intersetorial, restrições legais, estrutura organizacional verticalizada, rotatividade de dirigentes, diversidade social, cultural e econômica do país e falta de incentivos à inovação (ISIDRO-FILHO, 2017a), CASTRO et. al, 2017; BRANDÃO, 2012).

Os facilitadores referem-se aos atributos internos que incidem positivamente sobre a inovação, facilitando a adoção e utilização da mesma (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2010; ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011). Dessa forma, cabe ressaltar que indutores e facilitadores da inovação são aspectos distintos entre si, uma vez que os facilitadores são fatores que apoiam as atividades inovadoras, porém não são entendidos como elementos centrais ou fundamentais para o surgimento das inovações (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2010, p.145). Entretanto, “a presença desses elementos pode ter um profundo efeito tanto na existência quanto no sucesso da atividade inovadora e empreendedora no setor público” (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2010, p. 145 – tradução livre). Para Luke, Verreynne e Kearins (2010), os facilitadores do processo de inovação são a cultura, com foco na confiança e nas pessoas, a imagem (reputação e reconhecimento) e transferência e aplicação de conhecimento (combinação e recombinação de conhecimento). Isidro-Filho (2017a) e Castro et. al (2017), acreditam que a comunicação institucional, o desenvolvimento de pessoas e competências, a disponibilidade de recursos, a legitimação e comprometimento do corpo

técnico-administrativo, a padronização de dados e processos e o trabalho em equipe, são facilitadores que estão presentes no contexto do setor público brasileiro.

A co-criação se apresenta como uma importante metodologia capaz de aumentar a percepção popular do que é “bom”. Trata-se da inserção de potenciais parceiros e usuários finais do serviço ou produto na construção conjunta de soluções, reconhecendo a importância dos diversos conhecimentos e experiências e fazendo da diversidade uma fonte de inovação e benefícios mútuos (BASON, 2010). Dessa forma, possibilita a criação de produtos e serviços mais adequados ao cidadão e que tragam benefícios a todos os envolvidos no processo. Nesse framework de análise, Isidro-Filho (2017a) trata a co-criação e a coprodução como conceitos similares. Entretanto, cabe ressaltar que embora tais conceitos apresentem similaridades, há diferenças relevantes que não podem ser desconsideradas (SOUZA, TONELLI, 2018). Segundo Bason (2010, p. 157 – tradução livre), “a co-criação diz respeito a como as novas soluções são projetadas” e a coprodução “diz respeito a como elas são executadas”. Outra diferença entre esses dois conceitos, refere-se a geração do valor. Na coprodução a geração de valor fica a cargo única e exclusivamente do usuário e será alcançada através da percepção do mesmo no momento da utilização dos produtos ou serviços (SOUZA, TONELLI, 2018). Já na co-criação esse processo é construído coletivamente através da interação entre os diferentes atores no processo de criação da inovação (SOUZA, TONELLI, 2018).

O último item abordado dentro de determinantes da inovação, refere-se a capacidade de inovação no setor público. A capacidade de inovação é um conjunto de condições ou fatores que apoiam a inovação ou que a encorajam ativamente, possibilitando que a mesma aconteça (LEWIS; RICARD; KLIJN, 2018; BASON, 2010). A partir de uma revisão bibliográfica com autores que trataram das capacidades de inovação, Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) destacam como capacidades de inovação no setor público a liderança transformadora (capacidade do líder em promover a inovação), intenção estratégica em inovar (disposição da organização em inovar, incorporando-a a sua estratégia), gestão de pessoas (orientação das pessoas para a inovação), conhecimento do usuário e do ambiente (habilidade de identificar as necessidades, expectativas e tendências dos usuários e do ambiente), gestão estratégica da tecnologia (gestão do processo de criação de desenvolvimento de tecnologias voltadas a geração de valor), organicidade da estrutura organizacional (grau de flexibilidade de valorização presente nas organizações) e gestão de projetos (planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação).

Dessa forma, verifica-se que somente o estudo dos impulsionadores e barreiras da inovação, não é capaz de fornecer uma visão ampla o suficiente para se entender as nuances da inovação no contexto do setor público.

2.2.3 Processo de inovação

Segundo Isidro-filho (2017a), o processo de inovação “é constituído de atividades que caracterizam o ciclo (da geração à difusão), bem como elementos que descrevem a natureza e o lócus da inovação” (ISIDRO-FILHO, 2017a, p. 168). Tais processos tem se intensificado nos últimos anos no setor público passando a possuir um papel estratégico dentro dos Estados contemporâneos, além de se configurar como um propulsor do desenvolvimento econômico e da modernização da administração pública (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Dessa forma, muitas contribuições tem sido dadas a essa temática através de estudos como os apresentados por Hartley (2013), Bason (2010), Isidro-Filho (2017a) e Cavalcante e Cunha (2017), onde são apresentadas as etapas do processo de inovação no setor público. Para Isidro-Filho (2017a) e Hughes, Moore e Kataria (2011) o processo de inovação é composto por quatro fases, sendo ideação, seleção, implementação e difusão. Já para Hartley (2013) esse processo pode ser sintetizado em apenas três fases, sendo a primeira fase a invenção, que

corresponde ao momento em que as ideias são geradas. A segunda fase seria a implementação, marcada pelo processo de tradução das ideias em ação. E por fim a fase de difusão onde a inovação gerada é disseminada, podendo se estender a outras partes da organização de origem ou até mesmo extrapolar os limites organizacionais (FARAH, 2008).

Verifica-se portanto, que os autores citados acima, apresentam uma similaridade em relação ao processo de inovação. Tratam os resultados da inovação como um fenômeno externo ao processo de inovação.

2.2.4 Resultados da inovação

Os resultados podem ser entendidos como o bem final que uma organização busca produzir que, no setor público, estão ligados a criação de uma sociedade melhor (BASON, 2010). Entretanto, há uma lacuna na literatura em relação ao estudo desses resultados no setor público (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; OLIVEIRA; SANTOS JUNIOR, 2017; ROGERS, 2003), onde poucos estudos apresentam os resultados da inovação (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016). No framework de análise proposto por Isidro-Filho (2017a), os resultados da inovação foram elaborados com base nos estudos de Vieira (2015, p.35), sendo eles: melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços (impactos positivos nos mecanismos de entrega de serviços e maior envolvimento e satisfação dos usuários), melhoria na gestão organizacional (ganhos de produtividade e melhorias nos indicadores de desempenho), melhoria da imagem e das relações institucionais (maior capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento dos parceiros) e melhoria do clima organizacional (melhorias nas condições de trabalho e na satisfação dos colaboradores). Outros resultados também foram identificados por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), como o aumento ou redução de eficácia, maior eficiência, envolvimento de parceiros privados e cidadãos e maior satisfação do cliente.

Segundo Kuipers et al. (2014, p. 12), os resultados de uma inovação referem-se aos “resultados substantivos da implementação de uma inovação que pode ser intencional ou não, positiva ou negativa”. Assim, verifica-se que no modelo de análise proposto por Isidro-Filho (2017a), os resultados negativos foram desconsiderados, partindo-se da premissa que a inovação gera, inevitavelmente, resultados positivos. Tal fato também foi evidenciado em outros artigos, sendo que apenas poucos estudos apresentam falhas específicas de inovação (DE VRIES, BEKKERS E TUMMERS, 2016). Mesmo se tratando de resultados negativos e indesejáveis, a análise dessas falhas podem contribuir para uma melhor compreensão do processo de inovação e suas variáveis, resultando em conhecimento organizacional (HARTLEY, 2005) e inovações mais assertivas e fundamentadas. Os motivos para falhas na inovação no setor público são inúmeras, tais como a avaliação equivocada das necessidades do usuário ou do valor dado por ele a esse processo ou motivações questionáveis para a geração de inovação, como a busca por status e poder (SALGE; VERA, 2012).

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa configura-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema e promover o aprimoramento de ideias (GIL, 2002, p.42). O presente estudo é constituído por quatro fases, sendo eles (I) levantamento da literatura sobre inovação no setor público; (II) identificação dos especialistas e gestores; (III) elaboração de roteiro e aplicação da entrevista narrativa e (IV) interpretação e análise dos resultados. Para a revisão de literatura foram selecionados artigos revisados por pares e livros de autores mais citados entre os estudiosos do tema com base nos estudos realizados por Souza e Tonelli (2018). Como objeto empírico foram identificados especialistas

e gestores ligados a inovação no setor público no âmbito da Administração Pública Federal. A escolha desses atores se deve a capacidade de geração e multiplicação de novos conhecimentos, bem como a posição estratégica e/ou científica que ocupam. Para identificação desses autores foi utilizada a técnica bola de neve que consiste em uma forma de amostra não probabilística (VINUTO, 2014). Nesse estudo, o pontapé inicial foi obtido por meio do levantamento de informações a respeito das experiências inovadoras realizadas no âmbito da Administração Pública Federal gerando a identificação de especialistas que lidaram com tais práticas. A partir da realização das entrevistas com tais especialistas, outros atores relevantes foram identificados. O ponto de saturação foi obtido ao final da 16ª entrevista, resultando no encerramento da coleta de dados.

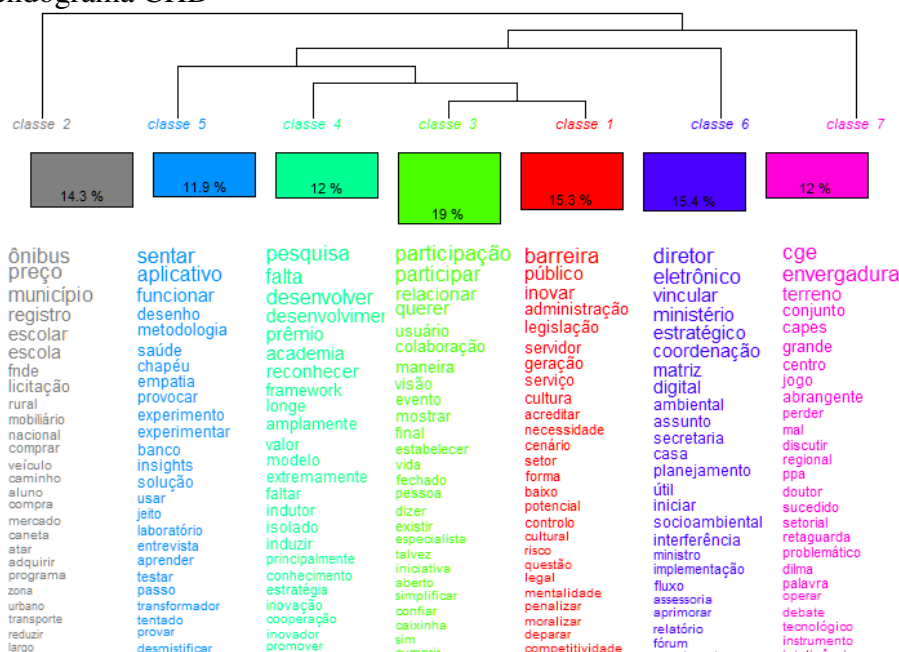
A captação dessas entrevistas foi feita pessoalmente, no período de 17 de abril a 31 de agosto de 2017, mediante viagem a Brasília-DF, onde os encontros aconteceram. As entrevistas foram realizadas por meio de um questionário semiestruturado, contaram com o auxílio de um gravador de voz e tiveram com duração média de 43 minutos. Os resultados obtidos foram transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo, que refere-se a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens” (BARDIN, 1995, p. 42). Para a realização de tal procedimento, será utilizada o software Interface do R para Análises Multidimensionais de Textos e Questionários (IRAMUTEQ). O software IRAMUTEQ, desenvolvido por Pierre Ratinaud, é um software livre (SOUZA et. al., 2018) indicado para a análise estatísticas de grandes volumes de texto (SALVIATI, 2017; SOUZA et. al., 2018). Esse software possibilita analisar *corpus* textuais de formas distintas, entretanto, nesse estudo, a análise escolhida foi a classificação pelo método de Reinert, por se tratar de uma das análises mais importantes do IRAMUTEQ (SALVIATI, 2017). Nessa análise é realizada a geração de classes agrupando segmentos de texto com o vocabulários semelhantes entre si e distintos de outros segmentos de texto, gerando um resumo da classificação (Classificação Hierárquica Descendente – CHD), o perfil das classes e uma análise fatorial de correspondência (SALVIATI, 2017).

Com base nesses procedimentos metodológicos, buscou-se compreender a percepção dos gestores e especialistas sobre a inovação no contexto do setor público, bem como os fatores que compõe o ambiente onde a inovação se manifesta. Os resultados da análise proposta são apresentados no capítulo a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O *corpus* geral de análise foi constituído por 16 textos, separados em 714 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 615 STs (86,13%). O aproveitamento mínimo recomendado para análise no IRAMUTEQ é de 70%. Emergiram 57.106 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 6.384 palavras distintas e 3.279 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em sete classes: Classe 1, com 94 ST (15,3%); a classe 2 com 88 ST (14,3%), a classe 3 com 117 ST (19%), a classe 4 com 74 ST (12%), a classe 5 com 73 ST (11,9%), a classe 6 com 95 ST (15,5 %) e a Classe 7, com 74 ST (12%). Essas classes foram subdivididas em duas ramificações principais (A e B) do *corpus* total analisado. O subcorpus A, “experiências práticas de inovação no setor público”, é composto pela classe 2 e se refere às principais experiências de inovação vivenciadas pelos entrevistados no âmbito da administração pública federal, bem como os benefícios gerados por elas. O subcorpus B, denominado “ambiente da inovação no setor público”, contém os discursos correspondentes as demais classes (7, 6, 5, 4, 3 e 1) que abrangem as particularidades do ambiente e do processo de inovação dentro do setor público. O resultado gerado é apresentado na figura a seguir.

Figura 1: Dendograma CHD



Para melhor compreensão e análise dos resultados obtidos, será feito o detalhamento das subclasses geradas nos capítulos 4.1 e 4.2, onde também será realizada a associação com a revisão de literatura adotada nesse estudo.

4.1 Experiências práticas de inovação no setor público

A classe A apresenta, a partir da fala dos entrevistados, algumas experiências vivenciadas por eles dentro do setor público federal. As palavras que obtiveram maior destaque dentro dessa classe são “ônibus”, “preço”, “município”, “registro”, “escola”, “escolar”, “FNDE”, “licitação”, “rural” e “mobiliário”. Essas palavras referem-se a duas iniciativas inovadoras que se destacaram na fala dos entrevistados: o programa “Caminhos da escola” e o “Registro de Preços Nacional”.

O programa Caminhos da escola é apresentado no relato do entrevistado 6.

[...] Então surgiu o programa Caminho da Escola em 2007, em que um dos objetivos era criar o modelo de ônibus rural escolar, porque não havia no Brasil um veículo específico para atender alunos em zona rural. [...] Fizemos parceria com a Universidade de Brasília, que foi o CFTRU e se criou o que seria o primeiro ônibus rural escolar do Brasil [E 6].

Dada as particularidades presentes na zonal rural brasileira, o programa passou a contar com outros tipos de veículos além do ônibus escolar como bicicletas e veículos especiais como o ônibus anfíbio, por exemplo. Outra importante iniciativa refere-se ao Registro de Preços Nacional, que consiste na realização de um processo licitatório único para compra de bens escolares para todos os estados e municípios e que traz inúmeras vantagens (FREITAS; DARCOSE, 2014).

Ao fazerem a adesão a essa ata de registro de preço, as prefeituras passam a comprar pelo preço que qualquer município do país compra, independente de quem for o contratado pelo certame. O pagamento dos produtos fica a cargo das prefeituras, sendo que a vantagem está na forma como está

organizado e na possibilidade de ganhos com a larga escala. Traz benefícios também na parte de instrução processual e facilita ainda o processo na ponta, uma vez que geralmente as compras são feitas com o dinheiro repassado pelo FNDE, que fomenta essas políticas educacionais e as prefeituras precisam prestar conta do uso desse recurso. A adesão a ata de registro de preços facilita o processo de cercagem do gasto do dinheiro público, uma vez que eles aderem à atas que estão amenizadas pelo FNDE. [E 5]

O Registro de Preços Nacional foi um programa que ganhou amplitude atuando na aquisição de mais de 30 itens diferentes. Entretanto, também apresenta algumas limitações, como as particularidades do produto a ser comprado. Esse fato foi evidenciado na fala do entrevistado E 6, que relata a dificuldade de compra de uniformes, visto que cada prefeitura tem as suas especificações, tais como cores e modelos.

O sucesso dessas iniciativas pode ser percebido através do interesses de outros países que buscaram conhecer de perto essas inovações brasileiras. Dessa forma, o programa Caminhos da Escola e o Registro de Preços Nacional foi apresentado para outros países como o Canadá, conforme destacado pelo entrevistado 6, evidenciando o potencial de disseminação e crescimento dessas importantes iniciativas.

4.2 Ambiente e processo de inovação no setor público

O subgrupo B, “ambiente da inovação no setor público”, apresenta diferentes aspectos que ilustram o ambiente (antecedentes, determinantes e resultado) onde ocorre a inovação bem como os processos que contemplam desde a sua ideação até a sua difusão (ISIDRO-FILHO, 2017a). Na classe 7, as palavras com maior frequência de ocorrência foram “CGE”, “envergadura”, “terreno”, “conjunto”, “capes”, “grande”, “centro”, “jogo”, “abrangente”, “perder”, “mal” e “discutir”. Já na classe 6, as principais palavras foram “diretor”, “eletrônico”, “vincular”, “ministério”, “estratégico”, “coordenação”, “matriz”, “digital”, “ambiental” e “assunto”. A classe 5 tem como destaque as palavras “sentar”, “aplicativo”, “funcionar”, “desenho”, “metodologia”, “saúde”, “chapéu”, “empatia”, “provocar” e “experimento”. A classe 4, por sua vez, é marcada, principalmente, pelas palavras “pesquisa”, “falta”, “desenvolver”, “prêmio”, “academia”, “reconhecer”, “framework”, “longe”, “amplamente”, “valor” e “modelo”. Na classe 3, destaca-se as palavras “participação”, “participar”, “relacionar”, “querer”, “usuário”, “colaboração”, “maneira”, “visão”, “evento” e “mostrar”. E por fim, a classe 1, destaca as palavras “barreira”, “público”, “inovar”, “administração”, “legislação”, “servidor”, “geração”, “serviço”, “cultura” e “acreditar”.

A rede de palavras composta pelo subgrupo B remete a determinados trechos das entrevistas obtidas onde se evidenciam a correlação entre as classes que compõe o subgrupo, com o modelo de análise da inovação no setor público proposto por Isidro-filho (2017a), uma vez que abordam questões ligadas aos indutores da inovação (vocábulos “CGE”, “conjunto”, “centro”, “diretor”, “prêmio”), a práticas de co-criação e a importância do envolvimento de diversos atores na geração de inovações (“empatia”, “participação”, “participar”, “relacionar”, “querer”, “usuário”, “colaboração”), facilitadores (vocábulos “experimento”, “experimental”, “desenho”, “metodologia”), e barreiras da inovação (vocábulos “barreira”, “público”, “inovar”, “administração”, “legislação”, “servidor”, “geração”, “serviço”, “cultura” e “acreditar”), processo de inovação (vocábulos “planejamento”, “centro”, “grande”) e resultados da inovação (vocábulo “envergadura”).

Na rede de palavras que remetem aos antecedentes da inovação no setor público (vocábulos “CGE”, “conjunto”, “centro”, “diretor”, “prêmio”), verifica-se a preocupação com a geração, combinação e compartilhamento de conhecimentos que possam fomentar processos de tomada de decisão, geração de políticas públicas mais eficientes e estruturadas e possibilitar a geração de inovações, evidenciando potenciais indutores da inovação. Nessa rede foram

identificados alguns indutores, como a geração de tecnologias capazes de organizar, disseminar e ampliar a capacidade de geração e análise de conhecimento, podendo ser associado aos fatores tecnológicos citados por Isidro-Filho (2017a) e Borins (2001) que geram novas oportunidades de inovar (entrevistado E 6) e indutores orientados a problemas, ou seja, indutores que buscam responder a problemas específicos (entrevistado E 1).

Porque agregado ao registro de preços se tem uma série de inovações, como por exemplo, uma política muito forte de controle de qualidade do que está sendo adquirido. [E 6]

Existem hoje duas unidades organizacionais na CGU que estão mais vinculadas ao tema inovação. A coordenação geral que cuida da parte de inovação na CGU é chamada de CGPRI, Coordenação_Geral_de_Prospecção_e_Inovação, que basicamente coleta ideias e fomenta fóruns de debate de inovação e converte isso em demandas para setores específicos dentro da casa, por exemplo, se uma ideia colhida necessita criar ou alterar um sistema, a coordenação dessa demanda é repassada para essa Coordenação Geral. [E 1]

Foram ainda identificados outros indutores tais como estabelecimento de metas de desempenho e os prêmios de inovação. Ressalta-se ainda que a concepção de um projeto voltado ao gerenciamento de risco, identificado na fala do entrevistado 11, pode se configurar como um indutor de práticas inovadoras (MULGAN, 2007).

Também foram identificados facilitadores do processo de inovação. Os relatos mostram a importância da combinação e recombinação de conhecimento (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2010), da comunicação institucional, do desenvolvimento de pessoas e competências e do trabalho em equipe (ISIDRO-FILHO, 2017a; CASTRO et. al, 2017) para construção de conhecimentos que facilitaram a geração de inovações, tanto pelo CGE quanto por outros órgãos. Esses facilitadores estão presentes no relato do entrevistado 10 (vocábulo “CGE”, “centro”, “abrangente”, “discutir”), e demonstram a preocupação do CGE em reunir diferentes competências, obtidas dentro e fora do setor público, como estratégia para lidar com um quadro funcional reduzido, possibilitar o compartilhamento de conhecimentos e, a partir disso, gerar mais conhecimento e inovações. Os laboratórios de inovação também apareceram fortemente nos relatos dos entrevistados como facilitadores do processo de inovação.

[...] [O laboratório] está ligado a fazer a prototipagem no momento certo, tentar não nos apegarmos demais a uma ideia inicial e tentar ter abertura para poder fazer isso, desde comportamentalmente, até no desenho de política e na composição do grupo, tentar fazer com que as ideias não cristalizem antes da hora, para que as pessoas não fiquem tão donas das ideias e apegadas aos projetos. [E 7]

Dessa forma, os laboratórios de inovação desempenham um importante papel dentro do processo de inovação no setor público, atuando como um espaço para experimentação e para geração e troca de conhecimentos, que possibilitam a geração de resultados mais promissores, assertivos e com maior potencial de replicabilidade.

Outro elemento identificado na rede criada pelo subgrupo B reflete a grande valorização do envolvimento do cidadão e de outros atores nos processos de inovação dentro do setor público federal (vocábulos “empatia”, “participação”, “participar”, “relacionar”, “valor”, “querer”, “usuário”, “colaboração”). Tal aspecto foi identificado na maioria das falas dos entrevistados que entendem a importância de se trazer o cidadão para a construção de inovações que gerem, de fato, a satisfação de suas necessidades, fazendo com o mesmo possa enxergar valor nas inovações geradas pelo setor público (BASON, 2010, MULGAN, 2007). Destaca-se ainda a importância do envolvimento dos demandantes e demais partes interessadas na construção de ferramentas que possam, com base nas necessidades reais dos usuários, dar subsídio ao processo de tomada de decisão e de formulação de políticas públicas. Esse fato pode

ser evidenciado pela fala do entrevistado 12, que conta como foi o processo de criação das diretrizes socioambientais, onde houve o envolvimento de diversos atores tais como entidades do governo e da iniciativa privada, Funai, IPHAN, e outros ministérios como o Ministério de Indústria e Comércio Exterior. O público externo também foi convidado a participar através da realização de um workshop e consultas públicas no site do ministério. Outra evidência que demonstra a relevância do envolvimento do cidadão na geração de inovações, foi obtida pelo relato do entrevistado 7, que reforça a importância da construção da empatia para gerar produtos que, de fato, sejam úteis a população. Para ele

[...] fazer com que o olhar da necessidade do cidadão, seja um requisito para desenhar o processo e não o atendimento ao seu problema de gestão interna, é provocar empatia. [E 7]

Evidencia-se portanto que práticas de co-criação, na perspectiva de Bason (2010), se manifestam em algumas das iniciativas inovadoras geradas no contexto da Administração Pública Federal, reforçando a importância dessa metodologia para o sucesso de tais iniciativas.

Barreiras à inovação no setor público, também foram evidenciadas nessa rede (vocábulos “barreira”, “público”, “inovar”, “administração”, “legislação”, “servidor”, “geração”, “serviço”, “cultura” e “acreditar”). As barreiras à inovação podem ser entendidas como variáveis individuais e organizacionais que incidem negativamente sobre a inovação (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011, HADJIMANOLIS, 2003) e podem impactar diretamente sobre a adoção ou até mesmo a implementação das mesmas. Dessa forma, as barreiras que mais apareceram na fala dos entrevistados alinham-se as barreiras citadas por Bloch (2011), Saraiva e Capelão (2000), Bason (2010), Isidro-Filho (2017a), Castro et. al (2017) e Brandão (2012). As principais barreiras encontradas são a dificuldade de se criar espaços ou métodos capazes de promover um debate abrangente com a sociedade e outros entes externos; ferramentas e/ou metodologias para gerenciar o envolvimento de atores externos; resistência dos dirigentes em apoiar práticas inovadoras em virtude do risco envolvido; resistência ao erro; ausência de validação científica das experiências de inovação; entraves legais; medo de punições; dificuldades de comunicação; cultura organizacional pouco voltada a inovação; resistência a mudança; rotatividade de gestores; dificuldades legais na contratação de serviços ou produtos do setor privado, bem como fornecedores e parceiros; baixo engajamento dos servidores; recursos humanos limitados, defasagem tecnológica do setor público e burocracia.

Em relação aos processos de inovação (vocábulos “planejamento”, “centro”, “colaboração”, “laboratório”), verifica-se que a maior parte das experiências inovadoras citadas pelos entrevistados, não foi gerada de maneira aleatória, visto que o planejamento esteve fortemente presente. Esse momento foi marcado pelo estabelecimento dos objetivos e metas daquele projeto e pela análise dos riscos que envolvidos. Também houve uma forte presença de colaboração nesse processo, que pode promover alterações no planejamento, dependendo do nível de desenvolvimento do mesmo. Dessa forma, verifica-se que, mesmo que se faça um planejamento exaustivo de um projeto inovador, há o risco de, ao final do processo, se verificar que o projeto proposto não é capaz de solucionar o problema indutor do projeto. Isso se deve ao fato de que a inovação não é um processo exato e, portanto envolve riscos. Entretanto, o envolvimento do usuário final no processo de ideação, tem o potencial de minimizar esse risco. Em relação a implementação da inovação não houve ocorrência significativa de vocábulos que ilustrem essa etapa do processo. Já a fase de disseminação foi evidência em vários relatos dos entrevistados, demonstrando a preocupação com a geração de inovações que possam ser replicadas e reforçando os estudos de Farah (2008).

Por fim, os resultados da inovação (vocábulo “envergadura”, “final”) refletem os resultados apresentados por Isidro-filho (2017a) e estão ligados a melhoria na entrega dos

produtos e serviços públicos, melhorias na gestão e nos processos de tomada de decisão, melhorias nas rotinas de trabalho e melhorias na imagem e nas relações intra e interorganizacionais, bem como melhorias na relação entre governo e sociedade. Cabe ainda ressaltar, que também foram citados melhorias em relação a utilização de recursos e redução dos gastos públicos. Entretanto, a frequência de vocábulos ligados aos resultados da inovação foi relativamente baixa. Isso demonstra que os resultados ainda não estão suficientemente claros para a maioria dos entrevistados, o que reforça a importância de mais estudos voltados aos resultados do processo de inovação e da disseminação dos casos inovadores dentro do setor público.

Entre os entrevistados que citaram os resultados da inovação, prevalece a preferência por resultados positivos. Isso reflete a concepção da inovação como um processo que gera somente resultados positivos e também reforça a barreira da resistência ao erro identificada anteriormente. Apenas um resultado negativo foi identificado e está voltado a adoção de aplicativo de celular para acesso aos serviços de saúde, entretanto, pouca atenção foi dada ao público que utiliza esse serviço, que é, em sua maioria, idosos. Esse resultado encontra respaldo em Salge e Vera (2012), uma vez que ilustra como uma avaliação equivocada das necessidades do usuário, pode resultar em um resultado negativo de uma inovação.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo analisar os elementos que compõem o ambiente da inovação a partir percepção de gestores e especialistas no âmbito da Administração Pública Federal. Esse objetivo foi alcançado através da utilização do modelo de análise da inovação no setor público, desenvolvido por Isidro-Filho (2017a). Dessa forma, foi possível verificar a existência de práticas inovadoras que estão acontecendo no âmbito do setor público Federal, bem como importantes aspectos que compõem o ambiente e os processos de inovação. Essas descobertas possibilitam aumentar a compreensão da inovação dentro do contexto público brasileiro e visam contribuir para a lacuna de pesquisa identificada por Souza e Tonelli (2018), que evidenciaram a necessidade de se realizar mais estudos voltados a analisar as particularidades do setor público no Brasil. Foram identificados como antecedentes da inovação, os indutores tecnológicos, o estabelecimento de metas e fatores políticos. Também foram identificados elementos referente aos determinantes da inovação, sendo os principais facilitadores o trabalho em equipe, laboratórios de inovação e a forte presença da co-criação e as principais barreiras a burocracia, entraves legais e dificuldades no envolvimento de atores externos. Já em relação aos processos de inovação de inovação, verifica-se a preocupação com iniciativas inovadoras planejadas e com a minimização de riscos. E por fim, os resultados da inovação que mais foram citados pelos entrevistados referem-se a melhoria dos produtos e serviços públicos, melhor utilização dos recursos e redução dos gastos públicos. Entretanto, há de se destacar a presença de resultados negativos que reforçam a importância de se incluir o usuário no processo de criação da inovação. Cabe ainda ressaltar que, os resultados demonstram que os elementos que compõem o modelo de análise proposto por Isidro-Filho (2017a), não refletem a linearidade do modelo, mas mostram-se dinâmicos e interativo. Também não foram identificadas evidências de coprodução nos relatos obtidos. O presente estudo contribui para a consolidação da compreensão da inovação e da co-criação dentro do contexto do setor público brasileiro e demonstra evidências que reforçam a presença da co-criação nas iniciativas desenvolvidas no âmbito da Administração Pública Federal, evidenciando uma crescente preocupação com a geração de políticas públicas mais assertivas e capazes de gerar valor público. Cabe ainda ressaltar que a adoção do software Iramuteq como ferramenta de análise qualitativa nesse estudo demonstra a validade de sua utilização em análises textuais. Como possíveis caminhos para pesquisas futuras, sugere-se a realização de pesquisas voltadas a

identificação dos resultados da inovação no setor público, especialmente no que se refere aos resultados negativos. A compreensão dos fatores que levaram ao insucesso de uma iniciativa pode contribuir ainda mais para a ocorrência de iniciativas que sejam mais assertivas e eficientes. Também sugere-se mais estudos voltados a modelos de análise da inovação no setor público, contemplando o ambiente de inovação, visto que há um volume considerável de autores que estudam as inovações no setor público brasileiro com ênfase em estudos de casos bem sucedidos, entretanto, pouca atenção foi dada ao contexto onde ocorreram as inovações de modo geral, bem como as particularidades presentes em cada contexto que impulsionam ou restringem práticas inovadoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agolla, J. E., & Lill, J. V. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. *Journal of Social Sciences*, pp. 165-176.
- Andrade, J. A. (2001). O processo de inovação nas organizações públicas: integrando conceitos às práticas. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Campinas, SP, Brasil: Anais do XXV ENANPAD.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Bloch, Carter. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries*. Final Report.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 310-319.
- Brandão, S. M. (2012). *Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro - análise da percepção de dirigentes*, Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência de Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Brandão, S. M. & Bruno-Faria, M. d. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248. DOI:10.1590/S0034-761220130 00100010
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. doi: 10.1111/puar.12238
- Camões, M. R. S., Severo, W. R. & Cavalcante, P. (2017). Inovação na gestão pública federal: 20 anos do prêmio inovação. In: P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha & W. Severo. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Vol. 1. 1 IPEA (1 ed., p. 95-117). Brasília: Ipea.
- Castro, C. M. S. de. et. al. (2017). Antecedentes de inovações em organizações públicas do Poder Executivo federal. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(71), 126-141.

- Cavalcante, P.; Camões, M. (2017). Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha & W. Severo. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. Vol. 1. IPEA* (1 ed., p. 119-143). Brasília: Ipea.
- Cavalcante, P.; Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? In: P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha & W. Severo. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. Vol. 1. IPEA* (1 ed., p. 15-32). Brasília: Ipea.
- Cunha, B. Q. (2017). Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha & W. Severo. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. Vol. 1. IPEA* (1 ed., p. 43-57). Brasília: Ipea.
- De Vries, H. A.; Bekkers, V. J. J. M., Tummers, L. G. (2016). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94 (1), 146-166.
- Escola Nacional de Administração Pública (2019). *Iniciativas premiadas no 22º Concurso Inovação no Setor Público*. Recuperado de <https://inovacao.enap.gov.br/22o-concurso-2/>.
- Farah, M. F. S. (2006). Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: P. Jacobi & J. A. Pinho (Orgs.). *Inovação no campo da gestão pública local*. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Farah, M. F. S. (2008). Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. *Revista Organizações & Sociedade*, 15(45), 107-126.
- Ferrezezi, E. & Amorim, S. (2007). Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). *Cadernos ENAP*, 32.
- Ferrezezi, E., Amorim, S. & Tomacheski, J. A. (2010). Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal? *Cadernos ENAP*, 34, 11-51.
- Freitas, R. K. V. & Dacorso, A. L. R. (2014). Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 869-888.
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas,
- Isidro-Filho, A. (2017a). Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha & W. Severo. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. Vol. 1. IPEA* (1 ed., p. 165-177). Brasília: Ipea.
- Isidro-Filho, A. (2017b). Inovação no setor público federal: relações entre capacidades, modelos, tipos e resultados de inovação. *X Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil: Anais X CONSAD.

- Isidro-Filho, A., Guimarães, T. A. & Perin, M. G. (2011). Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais. *Revista de Administração e Inovação*, 8(4), 142-159.
- Koch, P. & Hauknes, J. (2005, november). Innovation in the public sector. Publin Report, (D20). Oslo: Nifu Step. Recuperado em 20 junho, 2019 de <http://www.step.no/publin/>
- Halvorsen, T. et al. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: Publin Report, n. 9, 2005.
- Hartley, Jean (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, *Public Money & Management*, 25(1), 27-34
- Hartley, J. (2013). Public and private features of innovation. In: S. Osborne & L. Brown (Eds.). *Handbook of Innovation in Public Services*. London: Elgar Reference.
- Hadjimanolis, A. (2003). The barriers approach to innovation. In: Larisa V. Shavinina (Org.). *The International Handbook on Innovation* (p.p. 559-571). Oxford: Elsevier Science.
- Hughes, A., Moore, K. & Kataria, N. (2011). Innovation in public sector organisations: a pilot survey for measuring innovation across the public sector. Londres: Nesta.
- Kuipers, B. S. et al. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M. & Klijjn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288-307.
- Luke, B., Verreynne, M. L. & Kearins, K. (2010). Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions, *Innovation*, 12(2), 138-153.
- Mulgan, G. (2007). Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. Nesta. Recuperado em 01 junho, 2019 de https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf
- Oliveira, L. G., Santana, R. L. F. de & Gomes, V. C. de. (2017). Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. *Cadernos ENAP*, 38, Issn 0104-7078.
- Oliveira, L. F. & Santos Júnior, C. D. (2017). Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha & W. Severo. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. Vol. 1. Ipea* (1 ed., p. 33-42). Brasília: Ipea.
- Queiroz, R. G. M. & Ckagnazaroff, I. B. (2010). Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-2010) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos

relacionados à inovação no setor público. *Revista Administração. Pública*, 44(3), 679-705.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5. ed. Nova Iorque: Free Press.

Salge, O. & Vera, A. (2010). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review*, 72 (4). Doi: 10.2307/41506805.

Salviati, M. E. (2017). *Manual do aplicativo Iramuteq*. Planaltina.

Saraiva, L. A. S., & Capelão, L. G. F. (2000). A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? *Revista de Administração Pública*, 34(2), 1-9.

Souza et. al. (2018). The use of IRAMUTEQ software for data analysis in qualitative research. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52 (03353). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2017015003353>

Souza, S. A. & Tonelli, D. F. (2018). Inovação e Co-criação: estado da arte e proposta de agenda de pesquisa aplicada à Administração Pública. In: *Anais do XLII Encontro da ANPAD*. Curitiba: ANPAD.

Spink, P. (2006). A inovação na perspectiva dos inovadores. In: P. Jacobi & J. A. G de Pinho (Orgs.). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV, 107-132.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). A inovação como um processo de gestão. In: J. Tidd, J. Bessant & K. Pavitt, *Gestão da Inovação*, 85-125, Porto Alegre: Bookman.

Valladares, P. S. D. A., Vasconcellos, M. A. de & Di Serio, L. C. (2014). Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 598-626.

Vargas, E. R. (2010). Disseminação de iniciativas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1996-2006). *Cadernos Enap*, 34, 58-115.

Vieira, L. V. (2016). *Inovação no setor público: indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

VINUTO, J. (2016). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. doi:10.1080/14719037.2014.930505