

## **AMBIENTE E RESULTADOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DE INOVAÇÕES PREMIADAS PELA ENAP ENTRE 2019 E 2023**

**DIEGO DOS SANTOS TEIXEIRA**

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

**SANDRA SCHERRER DE AMORIM NAGEM VIDAL**

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

**JUDITH COSTA CORREA**

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

**DEBORAH DE OLIVEIRA ROSSONI**

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

**LANA MONTEZANO**

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

# AMBIENTE E RESULTADOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DE INOVAÇÕES PREMIADAS PELA ENAP ENTRE 2019 E 2023

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação no setor público é amplamente reconhecida como um mecanismo essencial para aprimorar processos, desenvolver novos serviços e implementar práticas organizacionais que promovam o conhecimento e novas inovações (Al-Noaimi *et al.*, 2021; Silva; Sousa, 2022). No entanto, a administração pública enfrenta o desafio de equilibrar a necessidade de inovar com a responsabilidade democrática e a prestação de contas, o que muitas vezes desencoraja aos gestores reduzindo o apetite à riscos (Souza; Guimarães, 2018; Silva; Sousa, 2022).

Para promover a inovação, é crucial considerar e entender as especificidades de cada organização pública, enfrentar barreiras e criar um ambiente favorável à inovação (Al-Noaimi *et al.*, 2021). A relevância da inovação no setor público é questão de sobrevivência para as organizações, especialmente em um cenário de constantes mudanças, é primordial inovar de modo a gerar valor para a sociedade (Park; Cho; Lee, 2021).

Na literatura, a adoção de inovações no setor público é um tema amplamente discutido, destacando seus diversos efeitos positivos, como aumento da produtividade, melhoria do desempenho organizacional e maior eficiência e eficácia aos processos (Dittmar; Mrozinski, 2022; Jeon, 2019; Pannis *et al.*, 2022). No entanto, também se identificam efeitos negativos, como o aumento da insegurança no trabalho durante a fase inicial de implementação de novas tecnologias (Souza; Guimarães, 2018).

Para entender a inovação de forma mais ampla, Isidro (2018) desenvolveu o modelo de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), que considera quatro dimensões: ambiente, capacidade, atividades e resultados. O ambiente de inovação permite identificar variáveis contextuais, sejam elas individuais, organizacionais ou externas, que podem impulsionar ou restringir a inovação, e até mesmo para definir com clareza qual o motivo da criação da inovação. Já nos resultados da inovação, o autor reforça a necessidade de se estabelecer e mensurar os efeitos diretos e indiretos para a própria organização pública, como também na prestação do serviço à sociedade.

Dada a complexidade inerente ao tema, é preciso a realização de ações formais de reconhecimento e valorização dos esforços de iniciativas de inovação no âmbito do setor público, tais como prêmios e menções honrosas (Bernier; Hafsi; Deschamps, 2015). Prêmios de inovação constituem desafios, possuem procedimentos e critérios de avaliação para nortear e reconhecer iniciativas inovadoras no setor público (Isidro, 2018).

No Brasil, o Concurso de Inovação no Setor Público (CISP) promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) premia as iniciativas inovadoras do contexto público desde 1996. A partir da premiação, as características das ações são divulgadas e se tornam uma rica fonte de dados para pesquisa e análise da inovação no setor público brasileiro, sendo base para estudos quanto à implementação de ações inovadoras, com diferentes abordagens metodológicas, e investigando todas as etapas do processo inovativo (Cavalcante; Camões, 2017; Brandão; Bruno-Faria, 2017; Santos; Sano; Souza, 2019; Maia *et al.*, 2021). Maia *et al.* (2021) investigaram os antecedentes das experiências premiadas entre 2008 e 2016 do CISP e afirmam que a consolidação permite gerar uma importante informação para compreensão da inovação no setor público que podem ser referências para contribuir com práticas inovadoras na administração pública.

No contexto brasileiro, a produção científica sobre inovação na administração pública tem experimentado um crescimento significativo, especialmente a partir de 2012, revelando novos desafios e oportunidades para promover a adoção efetiva da inovação no setor público.

(Sucupira *et al.*, 2019). Apesar dos avanços nas pesquisas, os autores contataram que a maioria das pesquisas foca na difusão das inovações, mas há uma lacuna significativa no que diz respeito à implementação, apontando para a necessidade de explorar mais essa área.

Söderlund (2022) analisa a complexidade envolvida na criação de inovações no setor público, revisando a literatura existente e propondo uma agenda de pesquisa para entender melhor os fatores que influenciam a inovação, incluindo as interações entre diferentes atores, as dinâmicas organizacionais e os contextos institucionais. Há carência de estudos acerca de variáveis contextuais e ambientais para compreensão da inovação no setor público (Moussa *et al.*, 2018; Park *et al.*, 2021; Al-Noaimi *et al.*, 2021; Maia *et al.*, 2021; Ongaro *et al.*, 2021), assim como dos resultados decorrentes da sua adoção (Sandor, 2018; Nählinde; Eriksson, 2019; Oliveira; Sousa, 2021; Pannis *et al.*, 2022; Montezano *et al.* 2023).

Neste contexto, o objetivo é analisar o ambiente e resultados de inovação no setor público de iniciativas premiadas no concurso de inovação da ENAP entre 2019 e 2023. Para tanto, partiu-se do modelo do GESPUBLIN de Isidro (2018) como orientador de aspectos a serem analisados das experiências, de modo a consolidar informações acerca da caracterização das inovações (ex: tipo, temas), dos seus objetivos, barreiras, facilitadores e resultados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Inovação no setor público**

Ongaro *et al.* (2021) consideram a inovação no setor público quando é feito algo novo ou de forma diferente por meio de uma mudança intencional. Neves *et al.* (2023) trazem a discussão conceitual da inovação precisar ser orientada por missão, ou seja, tem-se um esforço direcionado para resolver problemas públicos que gerem novas ou melhores soluções, e para isto deve ser planejado e ter um resultado bem definido a ser atingido. Lidman (2023) afirma que há uma dificuldade no entendimento do conceito de inovação no setor público, e explica que a inovação não precisa ser sempre para resolver situações complexas, mas também problemas simples do cotidiano que gerem mudanças organizacionais. Aladwan e Alrababah (2024) reforçam que o conceito de inovação está associado à geração de valor público.

O processo de tomada de decisão relacionado à inovação, seja na sua geração ou adoção, tende a refletir as características da iniciativa em três abordagens principais que podem se destacar ao desenvolver ou implementar uma inovação organizacional (European Commission, 2022): i) *top down* – iniciativas de inovação caracterizadas por decisões centralizadas e pela implementação de políticas e estratégias lideradas pela alta gestão ou por políticos; ii) horizontal – iniciativas que envolve a cocriação entre funcionários de médio e baixo escalão junto com seus líderes; iii) *bottom-up* – inovação é iniciada pelos funcionários de níveis hierárquicos mais baixos, sem a necessidade de aprovação inicial dos líderes superiores.

Para análise das iniciativas inovadoras, um importante aspecto é com relação à sua tipologia. Apesar de diferentes concepções e caracterizações para os tipos de inovação presentes na literatura, Cavalcante e Camões (2017) utilizaram quatro tipologias para classificar as iniciativas do CISP de 2007 a 2015, sendo elas: (i) Inovação no serviço – introdução de novos serviços para clientes novos ou existentes ou oferecimento de serviços existentes para novos clientes; (ii) Inovação no processo – o objetivo é aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos (foco interno); (iii) Inovação no processo tecnológico – novos elementos são introduzidos no sistema produtivo ou na operação de serviços de uma organização para produzir seus produtos ou restituir seus serviços aos cidadãos; (iv) Inovação no processo administrativo – novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, desenhar estratégias e estrutura das unidades executoras e modificar o processo de gestão das

organizações. Neste estudo, os autores identificaram que a maioria das inovações premiadas foram de processo tecnológico, seguida de inovação em serviços.

No estudo de Cavalcante e Camões (2017), os autores classificaram as iniciativas em áreas temáticas, sendo, em ordem de maiores recorrências das premiadas: acordos institucionais, melhorias de processos, gestão da informação, serviço ao cidadão, avaliação e monitoramento, planejamento e orçamento, e gestão de RH.

## 2.2 Gestão Pública Inovadora

A gestão da inovação deve ser sistêmica, envolvendo todos os departamentos e processos da organização e integrada a diversas áreas do conhecimento para lidar com os riscos inerentes ao processo inovativo (Silva; Sousa, 2022). No contexto de inovação no setor público brasileiro, Isidro (2018) desenvolveu um modelo de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN) que contempla diferentes aspectos do processo de inovação e se estrutura em quatro dimensões: ambiente, capacidade, atividades, e resultados da inovação. Apoiado em um referencial teórico-prático de sustentação do desenvolvimento da inovação nas organizações públicas, o modelo visa contribuir para a concretização de agendas políticas de inovação nas administrações públicas e governos (Isidro, 2018), e está fundamentado em seis princípios da inovação no setor público, dos quais:

- I. A inovação é um fenômeno multidimensional e multinível, enfatizando sua gestão apoiada na mobilização dos diferentes níveis das estruturas organizacionais;
- II. A inovação envolve a noção de processo, mudança e agregação de valor, garantindo a evolução em termos de qualidade e melhoria;
- III. A inovação é colaborativa e aberta, garantindo a ampla participação dos stakeholders;
- IV. A gestão da inovação envolve o desenvolvimento de capacidades nas organizações;
- V. A gestão da inovação envolve um ciclo de implementação de práticas, dando sustentação à inovação nas organizações;
- VI. A gestão da inovação envolve níveis de maturidade orientados à melhoria contínua e a uma trajetória evolucionária, refinando suas práticas ao longo do tempo.

Como o foco desta pesquisa se refere ao ambiente e resultados, estas dimensões serão detalhadas a seguir. O ambiente de inovação requer um olhar atento aos diferentes aspectos que incidem sobre a intenção de inovar. Esta dimensão se refere às variáveis individuais, organizacionais e contextuais que viabilizam ou inibem os esforços de inovação, e é constituída de objetivos, indutores, facilitadores e barreiras da inovação. As pessoas precisam estar atentas ao ambiente e considerar que, em algum momento, será necessário atuar sobre ele para viabilizar os projetos de inovação (Isidro, 2018).

Lidman (2023) realizou um estudo para identificar os motivos para a inovação no setor público, e identificou que estão associados a resolução de desafios sociais complexos, busca pela eficácia organizacional, necessidade de adaptação à era digital, e relacionadas à melhorias nas práticas do trabalho do servidor público.

Para Vries, Bekkers e Tummers (2016), existem variáveis que podem inibir (barreira) ou influenciar (facilitador) a inovação, tais como: i) ambientais, que estão associados ao contexto externo, como por exemplo, pressões ambientais (mídia, demandas políticas e públicas), mandatos políticos e aspectos regulatórios; ii) organizacionais, que incluem características estruturais e culturais de uma organização, recursos, estilos de liderança, grau de aversão ao risco, incentivos e recompensas e conflitos; iii) relacionadas à própria inovação, que são os atributos intrínsecos de uma inovação, por exemplo, facilidade no uso da inovação, vantagem relativa, compatibilidade e testagem; iv) e individuais, que são características dos

indivíduos que inovam, como por exemplo a criatividade, compromisso ou satisfação com o trabalho, conhecimentos, habilidades e aceitação da inovação.

Cavalcante e Camões (2017) definem os fatores que influenciam ou desencadeiam a necessidade de inovar no setor público, os quais impactam diretamente a capacidade de uma organização pública em adotar práticas inovadoras. Para os autores, os fatores internos contemplam: a gestão interna da organização, se referindo às práticas de gestão e à estrutura organizacional que podem incentivar ou restringir a inovação; a motivação, capacitação e envolvimento dos funcionários, que os autores se referem como “pessoal interno”; e forças condutoras políticas, que envolvem o apoio e a liderança de gestores públicos e políticos que incentivam a implementação de inovações. Com relação aos fatores externos, a categorização proposta por Cavalcante e Camões (2017) considera: organizações públicas, se referindo à possibilidade da interação com outras entidades públicas facilitar a troca de conhecimentos e recursos para promoção da inovação; as parcerias com o setor privado e o envolvimento dos usuários finais dos serviços públicos que podem trazer novas ideias e perspectivas para a inovação, que os autores se referem como “empresas (fornecedores e usuários); e cidadãos, destacando que a participação e o feedback dos cidadãos são cruciais para identificar áreas de melhoria e para validar novas iniciativas de inovação.

O Quadro 1 consolida facilitadores e barreiras que influenciam a inovação no setor público, a partir dos achados de Isidro (2018), Moussa, McMurray e Muenjohn (2018), Vries, Tummers e Bekkers (2018), Santos, Sano e Souza (2019), destacando sua categorização nas dimensões organizacional, gerencial e individual.

**Quadro 1.** Facilitadores e barreiras da inovação no setor público

Nível	Facilitador	Barreira
Organizacional	Disponibilidade de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura)	Limitação de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura)
	Padronização de dados, rotinas e processos	Fragmentação de dados, rotinas e processos
	Apoio da alta administração	Falta de incentivos / patrocínio da alta administração
	Comunicação institucional	Centralização de poder
Gerencial	Engajamento dos cidadãos	Resistência à inovação
	Trabalho em equipe	Falta de sinergia / lacunas de cooperação
	Autonomia das equipes	Falta de autonomia Conflito de interesses
Individual	Abertura à inovação	Alto grau de aversão ao risco / erro
	Qualificação dos indivíduos	Resistência dos usuários

Fonte: Elaboração própria com base na literatura.

No contexto da gestão da inovação no setor público da Jordânia, Aladwan e Alrababah (2024) identificaram barreiras relacionadas falta de cultura organizacional orientada para inovação, falta de institucionalização da inovação, burocracias e rigidez nas estruturas organizacionais, limitações de recursos financeiros e de qualificação e incentivos para as pessoas inovarem.

Montezano *et al.* (2023) analisaram como o ambiente de inovação influenciou os resultados práticos da implementação de uma tecnologia forense na Polícia Federal do Brasil. A pesquisa destacou que o ambiente de inovação foi crucial para o sucesso da iniciativa, sendo caracterizado por vários fatores determinantes que, em resumo, demonstram que um ambiente de inovação bem estruturado, com uma cultura organizacional favorável, apoio financeiro, e capacitação adequada, pode resultar em melhorias significativas na efetividade, eficiência e satisfação dos usuários dentro da Polícia Federal.

Para Isidro (2018), os resultados da inovação têm uma trajetória de agregação de valor que inicia na geração de artefatos (tangíveis e intangíveis) e visa alcançar impactos significativos (e de médio e longo prazos) para as organizações públicas, para o setor público e para a sociedade. Esta dimensão se refere aos efeitos diretos e indiretos da inovação, como melhorias de processos organizacional, de imagem institucional, de desempenho organizacional, na oferta de novos canais de prestação de serviços, na qualidade do serviço público ofertado. Avaliar e monitorar os resultados e seus impactos permitirá estabelecer a sustentabilidade da inovação em administrações públicas e governos. referem-se aos efeitos diretos e indiretos da inovação (Isidro, 2018).

Os resultados das inovações no setor público são intrinsecamente complexos e podem variar amplamente. Esta complexidade decorre da interação de múltiplos atores, das dinâmicas organizacionais e dos contextos institucionais em que as inovações são implementadas. Como resultado, as inovações podem produzir efeitos intencionais e não intencionais, tanto positivos quanto negativos (Vries; Bekkers; Tummers, 2016; Söderlund, 2022). Estudo como Panis *et al.* (2022) demonstram que uma análise abrangente dos resultados pode fornecer uma compreensão profunda das melhorias operacionais, satisfação dos usuários e eficácia geral das inovações, contribuindo para um setor público mais eficiente e eficaz.

As experiências inovadoras analisadas em estudos anteriores demonstraram um forte compromisso com a melhoria da qualidade dos serviços prestados, eficácia, eficiência, economia, envolvimento social, satisfação do usuário e resposta ao ambiente externo. (Cavalcante; Camões, 2017).

### **3. METODOLOGIA**

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizado um estudo de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, a partir da pesquisa documental das experiências premiadas pela ENAP no Concurso de Inovação no Setor Público (CISP) entre 2019 e 2023. A seguir são descritos o lócus de pesquisa para compreensão acerca do CISP, e em seguida apresenta-se como foram os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Lócus de pesquisa**

Promovido anualmente pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP desde 1996, o (CISP) é uma iniciativa de estímulo à cultura da inovação que tem por objetivos: i) incentivar nas diferentes esferas de governo a implementação de inovação em serviços, processos ou políticas públicas que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade; ii) reconhecer e valorizar equipes de servidores ou empregados públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público; e iii) disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para fortalecer a capacidade de governo (ENAP, 2023).

A premiação é feita por categorias, e desde a 24ª edição, em 2020, as categorias estão dispostas em: i) Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal, Estadual e do Distrito Federal – categoria que visa reconhecer iniciativas que aprimoram a eficiência e eficácia dos processos internos das organizações públicas; ii) Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal – focada em melhorias significativas nos serviços prestados ao cidadão e na formulação e implementação de políticas públicas; e iii) Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal – destinada a iniciativas que beneficiem diretamente a população, refletindo a diversidade e as necessidades específicas dos contextos locais (ENAP, 2023; ENAP, 2024). A partir de 2023, foram incluídas mais duas categorias específicas: iv) Inovação Ambiental – destacando a importância crescente das questões climáticas e ambientais na agenda pública; e v) Escolha

pelo Público – destinada às iniciativas finalistas das categorias gerais, que seriam posteriormente submetidas à votação pelo público (ENAP, 2024).

O processo de avaliação das categorias é meticuloso e dividido em etapas. Inicia-se na triagem de conformidade. As iniciativas submetidas são verificadas garantindo-se que atendem aos critérios estabelecidos no edital do concurso. Em seguida, há uma avaliação inicial, quando um grupo de avaliadores voluntários, selecionados por meio de chamada pública. Eles analisam as iniciativas com base em critérios como: inovação, resultados obtidos, uso eficiente de recursos, impacto para o cidadão e mecanismos de transparência e controle social. Por fim, há uma avaliação final, em que as iniciativas finalistas são apresentadas, em formato de *pitchs* a um comitê julgador em sessões públicas, em que são avaliadas detalhadamente (ENAP, 2022). Já o processo de avaliação e seleção das iniciativas das categorias específicas foi realizado por meio de votação, a partir da publicação no site da ENAP. Este processo culmina na seleção e ranqueamento das iniciativas vencedoras em 1º, 2º e 3º lugar (ENAP, 2023). Ao reconhecer e disseminar práticas inovadoras, o CISP não só incentiva a melhoria contínua dos serviços públicos, mas também contribui para a construção de um Estado mais eficiente, transparente e responsivo às necessidades da sociedade. Os relatórios das iniciativas vencedoras ficam disponíveis em um banco de dados on-line disponível no site <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/153>.

### **3.2 Procedimento de coleta e análise de dados**

Para a coleta de dados, foi realizada pesquisa dos relatórios do CISP de 2019 até 2023 no repositório da ENAP. No entanto, como ainda não haviam sido publicados os relatórios de 2022 e 2023, entrou-se em contato com a gestora responsável pelo Concurso, a qual disponibilizou os relatórios que seriam publicados com os resultados, mas ainda estavam em etapa de diagramação da identidade visual, sendo recebidas as versões dos conteúdos dos relatórios. Os relatórios apresentam informações sobre o concurso, além de conter as informações das três iniciativas premiadas em cada categoria do concurso (3 de 2019 a 2022 e 4 em 2023), a respeito da problemática, dos objetivos, das etapas, dos resultados da iniciativa, do uso de recursos, das barreiras e ações para superação. Com isto, foi possível levantar informações acerca de 48 casos de iniciativas premiadas no CISP de 2019 a 2023, tendo como fonte de informação utilizada os documentos com relatos das experiências premiadas em todas as categorias, que possuem os mesmos tipos de dados e incluem as informações necessárias para identificar as variáveis de interesse deste estudo.

Os documentos levantados foram analisados seguindo três etapas: i) construção de categorias e variáveis a partir de arcabouço teórico e ordenadas em um instrumento de pesquisa; ii) análise e categorização de cada iniciativa por quatro pesquisadores de forma independente, guiada pelo instrumento de pesquisa; e iii) comparação, debate e validação pelos pesquisadores para obtenção dos dados finais utilizados neste estudo.

A primeira etapa consistiu em elaborar o instrumento de pesquisa para registro das informações obtidas com a análise dos documentos. Para tanto, foram definidos os aspectos que seriam identificados na leitura dos documentos, alinhados o alcance dos objetivos propostos. Em seguida, foram definidas categorizações a priori de possibilidades que poderiam ser identificadas na análise, partindo de referências da literatura. Com isto, foi elaborado um formulário eletrônico no *Microsoft Forms* para facilitar a geração da base de dados com as informações coletadas nos documentos. O formulário continha as seguintes questões: (i) caracterização da experiência premiada - ano da premiação, categoria da premiação, região de origem, alcance, área temática; (ii) caracterização da inovação - estágio da inovação, abordagem da inovação, tipo de inovação; (iii) variáveis da dimensão de ambiente de inovação - objetivo principal, indutores da inovação, facilitadores e barreiras da inovação; e (iv) variáveis

da dimensão de resultados da inovação – resultado almejado, e orientação do resultado. Na primeira seção havia campo aberto para que os pesquisadores pudessem incluir informações sobre o caso.

Com vistas a evitar o viés de interpretação das opções de respostas das informações coletadas, o instrumento de pesquisa continha uma orientação explicando a classificação de cada uma das opções previamente estabelecidas, em conformidade com a literatura. Desta forma, o estudo zela pelo rigor científico ao dar ênfase à definição clara e objetiva de cada um dos conceitos e variáveis em todas as seções ao longo do instrumento de pesquisa, (Krippendorff, 2018), o que permitiu a replicabilidade da pesquisa de forma padronizada entre os pesquisadores.

Além disso, algumas questões permitiam o preenchimento de outras respostas, de modo a permitir a complementação das categorias a posteriori. Com isto, teve-se o intuito não só de classificar as iniciativas premiadas com base na literatura, mas também para propor novas categorias temáticas ainda não mapeadas em estudos anteriores, ou mesmo de adaptar terminologias de temáticas que se adequassem melhor à realidade do contexto da pesquisa.

Sendo assim, procedeu-se a leitura das informações dos casos pelos pesquisadores envolvidos, partindo das diretrizes de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Inicialmente, foi realizada uma pré-análise a partir da leitura fluente dos documentos. Em seguida, fez-se a exploração do material a fim de identificar as informações de interesse do estudo e classificá-las no preenchimento do formulário eletrônico. Ressalta-se que, tendo em vista a subjetividade poder desempenhar um papel significativo nas interpretações dos dados textuais e, ao envolver diferentes analistas, pode-se obter uma visão mais completa e equilibrada dos dados, aumentando a rigorosidade científica (Bardin, 2016; Krippendorff, 2018), motivo pelo qual utilizou-se a técnica de triangulação de pesquisadores, no intuito de fortalecer a validade e o nível de confiabilidade do processo de coleta de dados.

Sendo assim, foi realizada a divisão de casos entre quatro pesquisadores para análise individualizada, com base nas orientações definidas. Em seguida, foi extraída a base de dados com todos os casos e designado um segundo pesquisador do grupo para validar a informação preenchida pelo primeiro pesquisador. Em caso de divergência de opinião, foram realizadas discussões entre os quatro pesquisadores para definir a classificação a ser preenchida da questão avaliada. As informações preenchidas foram validadas por todos os pesquisadores, e dessa forma, foi possível adotar a triangulação de pesquisadores, para evitar viés de uma única perspectiva de análise, de modo a permitir a geração de maior confiabilidade, credibilidade e rigor na condução da pesquisa (Santos *et al.*, 2020).

Com isto, apesar de análise ter sido com base em dados qualitativos da análise dos documentos, e que os campos abertos também foram tratados com análise de conteúdo de Bardin (2016), a composição do banco de dados permitiu uma análise de frequência, considerada por Bardin (2016) e Krippendorff (2018) como uma técnica capaz de fornecer *insights* quantitativos sobre a prevalência de temas e categorias nos dados.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Inicialmente são apresentados os resultados referentes às variáveis da caracterização da experiência premiada. O Quadro 2 detalha a consolidação quanto à categoria do prêmio, a localização da organização onde a inovação foi desenvolvida, o alcance da abrangência da inovação e as áreas temáticas das experiências premiadas.



**Quadro 2.** Caracterização das experiências premiadas

Variáveis	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Categoria do prêmio	Serviços e políticas públicas	5	6	7	3	5	26	54%
	Processos organizacionais	4	3	2	6	7	22	46%
Localização	Centro-oeste	1	2	0	1	2	6	13%
	Distrito Federal	6	0	5	5	3	19	40%
	Sudeste	1	2	1	2	3	9	19%
	Nordeste	1	3	2	1	2	9	19%
	Sul	0	2	0	0	1	3	6%
	Norte	0	0	1	0	1	2	4%
Alcance	Municipal	2	1	3	1	2	9	19%
	Estadual	1	0	1	3	5	10	21%
	Regional	1	4	0	0	1	6	13%
	Nacional	5	4	5	5	4	23	48%
Área temática	Acordos institucionais	1	0	1	0	1	3	6%
	Gestão da informação	2	3	1	1	0	7	15%
	Melhoria de processos	2	3	0	2	3	10	21%
	Ecossistemas de inovação	1	0	0	1	1	3	6%
	Serviço ao cidadão	2	3	2	3	0	10	21%
	Fomento socioambiental	1	0	3	1	5	10	21%
	Gestão de pessoas	0	0	1	0	1	2	4%
	Avaliação e monitoramento	0	0	1	0	1	2	4%
	Planejamento e orçamento	0	0	0	1	0	1	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como foi identificado que o longo do intervalo temporal deste estudo houve mudanças nas categorias presentes no CISP na intenção enquadrar participações de outras esferas públicas, motivo pelo qual houve a necessidade de reenquadrar as iniciativas premiadas focando a caracterização em inovações de “serviços e/ou políticas públicas” que alcançaram 54% da amostra ou de “processos organizacionais” (46%), revelando um equilíbrio na entrega de valor à sociedade seja na melhoria de processos organizacionais ou diretamente por meio de políticas públicas ou serviços direcionados à população. Isto reforça a discussão apresentada por Lidman (2023) quanto ao fato de que a inovação permite tanto resolver problemas públicos como melhorar a prática do trabalho dos servidores públicos.

A região Centro-Oeste concentra 53% das iniciativas premiadas, enquanto as demais iniciativas (48%) estão espalhadas em regiões brasileiras. Assim como realizado na análise de Cavalcante e Camões (2017), foi realizada consolidação específica para as experiências no Distrito Federal, tendo em vista que também foi o Estado com maior concentração de experiências premiadas. Este fato pode ser decorrente de órgãos centrais da administração pública federal ser sediado em Brasília, e que são o foco de algumas categorias específicas do prêmio. Apesar da discrepância na localização geográfica, 48% inovações premiadas tiveram alcance nacional, ou seja, seus resultados puderam ser percebidos em todo o território nacional, enquanto 21% tiveram alcance em apenas um estado da federação, e 13% em mais de um estado da mesma região. Apenas 19% das inovações tiveram seu alcance limitado ao município, o que mostra a qualidade presente nas inovações municipais que estão ganhando relevância no cenário nacional ao serem premiadas em concurso de inovação.

Sobre a área temática, além das temáticas adotadas em estudos anteriores (Brandão; Bruno-Faria, 2017; Silva; Ribas; Meza, 2019) e pelo próprio CISP em edições passadas, foram incluídas duas áreas temáticas: “fomento socioambiental” e “ecossistema de inovação”, pois, dentre as iniciativas, foram percebidos objetivos direcionados à promoção de ambientes integrando a organização pública junto à atores da iniciativa privada e cidadãos comuns no intuito de promover novas soluções ou serviços à sociedade, e outros ligados à promoção de valor às classes mais vulneráveis ou para apoiar esforços na proteção do meio ambiente, não se enquadrando em nenhuma das áreas temáticas previamente mapeadas.

Desta forma, “melhoria de processos”, “serviço ao cidadão” e “fomento socioambiental” foram as áreas temáticas que mais se destacaram dentre as iniciativas premiadas com 21% cada. Quando comparado a outros estudos, se por um lado o resultado revela uma continuidade na prevalência de “melhoria de processos” e “gestão da informação” como áreas temáticas mais reconhecidas, por outro revela um declínio nas iniciativas premiadas em “gestão de pessoas” e “acordos institucionais”, e um aumento em “serviços ao cidadão” (Cavalcante; Camões, 2017; Silva; Ribas; Meza, 2019). No que tange à gestão de pessoas, corrobora os achados de Rahn e Weber (2019) quanto à baixa ocorrência de experiências que concorrem a prêmio de inovação e que apenas uma foi premiada entre os anos de 1996 e 2016. Revela ainda uma crescente preocupação com soluções inovadoras no campo social e ambiental, ratificado pela criação de nova categoria específica na última edição do CISP para premiar inovações ambientais.

O Quadro 3 consolida a distribuição das iniciativas premiadas pelo CISP pela caracterização da inovação no setor público no que diz respeito ao estágio, abordagem de tomada de decisão e a tipologia.

**Quadro 3.** Caracterização das inovações

Variáveis	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Estágio da inovação	Geração	8	9	9	9	8	43	90%
	Adoção	1	0	0	0	4	5	10%
Abordagem da tomada de decisão	<i>Top-down</i>	2	0	7	2	5	16	33%
	Horizontal	5	7	1	6	5	24	50%
	<i>Bottom-up</i>	2	2	1	1	2	8	17%
	Serviço	2	1	3	1	3	10	21%
Tipo de inovação	Processo	3	6	1	0	2	12	25%
	Tecnológico	4	2	4	8	6	24	50%
	Administrativo	0	0	1	0	1	2	4%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que a maioria das iniciativas se referem a geração da inovação dentro da organização. Inovações implementadas por causa de processos de difusão, ou seja, ideias externas incorporadas pelas organizações representam 10%. A constatação vai ao encontro dos achados de Cavalcante e Camões (2017) que identificaram a geração de inovações em quase 60% da amostra premiada pelo CISP. Este resultado pode ser decorrente pelo fato de enfatizar a singularidade da iniciativa desenvolvida pelo órgão para aumentar as chances de premiação no concurso, além de ser um aspecto que evidencia o aumento de iniciativas geradas pelas próprias organizações públicas.

Sobre os abordagem dos processos de decisão, 33% das iniciativas premiadas surgiram a partir de decisões de políticos ou gestores de alto escalão (*top-down*) ou 50% de processos de co-criação entre funcionários de médio/baixo escalão e seus líderes (horizontal), enquanto um número reduzido de inovações (17%) foi concebida pelo engajamento de funcionários/equipe

de baixo escalão, sem o envolvimento dos líderes. Esta conclusão reforça a relevância da liderança no processo de inovação, corroborando os achados de Moussa *et al.* (2018). Além disso, o papel da liderança para adoção das inovações nas experiências premiadas pelo CISP de 2008 e 2016 também é evidenciado por Maia *et al.* (2021).

Da mesma forma, há destaque para a presença da abordagem horizontal em 50% das iniciativas premiadas que, em comparação com os achados de Cavalcante e Camões (2017), sugere um crescente empoderamento de equipes. A constatação também ratifica a relevância dos esforços das equipes na promoção de inovações que geram impacto, e se mostra alinhada à Nova Agenda de Inovação que enfatiza que a colaboração horizontal deve ser incentivada para garantir que as ideias sejam desenvolvidas e implementadas de forma integrada e alinhada com os objetivos organizacionais (União Europeia, 2022).

Já com relação ao tipo de inovação, houve predominância da inovação no processo tecnológico em 50% das iniciativas premiadas, onde novos elementos foram introduzidos no sistema produtivo ou na operação de serviços de uma organização para contribuir nos seus propósitos públicos. Este resultado pode ser decorrente do período das experiências avaliadas relacionadas a pandemia do COVID-19 que pode ter influenciado o contexto na qual as organizações públicas estão inseridas, além de diretrizes governamentais de transformação digital, demandando maiores esforços em inovações em processos tecnológicos que levassem valor à sociedade. Inovações no processo estiveram em 25% das iniciativas, visando aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos, e 21% das iniciativas apresentaram inovação por meio da introdução de novos serviços, ou de serviços existentes para outros cidadãos. Contudo, inovação em processos administrativos estiveram em apenas 4% da amostra, o que revela uma carência na premiação de iniciativas focadas em novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, desenhar estratégias e estrutura das unidades executoras, ou para modificar o processo de gestão das organizações. Ao todo, 75% das iniciativas premiadas são inovações em processos ou em processos tecnológicos, resultado que, correlacionado com os achados de Sucupira *et al.* (2019) que afirmam que inovações desses tipos são os mais abordados academicamente, pode sugerir que são os tipos de inovações mais frequentes na esfera pública ou com maior relevância na entrega de valor à sociedade.

No que diz respeito às variáveis da dimensão do ambiente do GES PUBLIN (Isidro, 2018), o Quadro 4 consolida as categorias temáticas identificadas nas experiências premiadas quanto ao objetivo principal, indutores, barreiras e facilitadores.

**Quadro 4.** Variáveis da dimensão de ambiente da inovação

Variáveis	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Objetivo principal	Economia	1	1	1	0	0	3	6%
	Eficácia	3	2	1	1	1	8	17%
	Satisfação do usuário	3	1	0	3	0	7	15%
	Qualidade	1	0	2	0	1	4	8%
	Eficiência	0	2	2	3	5	12	25%
	Resposta ao ambiente externo	1	2	1	1	2	7	15%
	Envolvimento social	0	1	2	1	3	7	15%
Indutores	Orientado a problema	5	4	5	6	2	22	46%
	Não orientado a problema	3	3	1	0	3	10	21%
	Fatores tecnológicos	0	2	2	1	5	10	21%
	Imposição legal	1	0	1	1	0	3	6%
	Impulso político	0	0	0	1	2	3	6%

Variáveis	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Facilitadores	Trabalho em equipe (profissionalismo)	6	9	9	1	11	36	75%
	Padronização de dados, rotinas e processos	5	7	8	4	9	33	69%
	Incentivos/apoio da alta administração	5	4	9	6	6	30	63%
	Disponibilidade de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura)	3	5	7	4	10	29	60%
	Abertura à inovação	4	5	9	0	10	28	58%
	Comunicação institucional	3	1	9	2	10	25	52%
	Autonomia das equipes	4	2	9	0	6	21	44%
	Qualificação de indivíduos	2	0	8	1	10	21	44%
	Disponibilidade de ações de desenvolvimento de competências para a inovação	2	2	7	0	11	22	46%
	Engajamento de cidadãos	1	0	3	1	7	12	25%
Barreiras	Limitação de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura)	4	8	9	5	11	37	77%
	Fragmentação de dados, sistemas, rotinas, processos	4	2	7	3	4	20	42%
	Resistencia a inovação	2	4	0	1	3	10	21%
	Falta de sinergia nas equipes e/ou lacunas de cooperação	2	0	2	1	2	7	15%
	Falta de incentivos/patrocínio da alta administração	1	1	0	0	3	5	10%
	Falta de autonomia	3	0	0	0	0	3	6%
	Resistencia dos usuários	0	1	0	1	1	3	6%
	Conflitos de interesse	0	2	0	0	3	5	10%
	Alto grau de aversão ao risco e/ou ao erro	0	0	1	0	0	1	2%
	Centralização de poder	0	0	0	0	1	1	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi evidenciado que o principal objetivo das inovações premiadas no período são a busca pela eficiência, conforme apontado também por Pannis *et al.* (2022) e Lidman (2023). Este resultado vai ao encontro do que Cavalcante e Camões (2017) encontraram em seu estudo que, dentre outras, considerou iniciativas premiadas entre 2007 e 2015. A qualidade e a minimização de custos foram objetivos citados nos relatórios em menores frequências nos relatórios, sendo 8% e 6%, respectivamente, divergindo dos achados de Cavalcante e Camões (2017) onde estes objetivos tiveram maior relevância.

Percebe-se que em 46% das iniciativas premiadas a inovação foi introduzida para responder a um ou mais problemas específicos, principalmente nas inovações em serviços e políticas públicas. A necessidade de melhorias em relação a uma situação anterior (21%) e o surgimento ou disponibilidade de novas tecnologias da informação e comunicação (21%) foram outros indutores de inovações em destaque.

Com relação aos facilitadores das inovações, os relatos das iniciativas mostraram que trabalho em equipe, padronização de dados, rotinas e processos, apoio/incentivo da alta administração, e a disponibilidade de recursos foram os principais facilitadores para que as iniciativas premiadas tivessem sucesso. Em contrapartida, a limitação de recursos também foi

identificada como barreiras mais percebidas nos relatos das iniciativas premiadas, seguido pela fragmentação de dados, sistemas, rotinas e processos. A resistência à inovação e a falta de sinergia entre as equipes também tiveram relevância dentre as barreiras que inibem o processo de inovação, assim como identificado por Brandão e Bruno-Faria (2017). Os resultados estão alinhados aos achados da literatura (Isidro, 2018, Moussa *et al.*, 2018; Vries *et al.*, 2018; Santos *et al.*, 2019). A partir da análise dos resultados, pode-se perceber que os mesmos aspectos que foram facilitadores para algumas experiências foram barreiras para outras, ou mesmo que ocorreram em momentos distintos durante o desenvolvimento de um mesmo projeto de inovação. Os achados também reforçam que a promoção da colaboração nas equipes aumenta a probabilidade de sucesso, confirmando a importância de pessoas, competências e atuação compartilhada, para que a inovação se torne uma realidade comum nas organizações públicas, o que é ratificado por estudos sobre competências em diferentes níveis para promoção de uma gestão pública inovadora e eficaz (Montezano *et al.*, 2022; Lins; Santos, 2023).

Destaca-se ainda que, em um contexto em que as tecnologias de informação e comunicação se mostram cada vez mais valorizadas para entrega de valor através da inovação, cuja acentuação se deu após o cenário imposto pela pandemia de COVID-19 (Viardot; Brem; Nylund, 2023), os resultados apontam que a padronização de dados, rotinas e processos se mostram cruciais para determinar o sucesso ou fracasso de iniciativas inovadoras.

Por fim, no que diz respeito a dimensão de resultados da inovação, o Quadro 5 descreve a consolidação dos tipos e da orientação dos resultados.

**Quadro 5.** Variáveis da dimensão de resultados da inovação

Tema	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Tipo de resultado	Qualidade/entrega da serviços públicos	5	8	8	7	10	38	79%
	Gestão organizacional	4	1	1	2	0	8	17%
	Imagem e/ou nas relações institucionais	0	0	0	0	2	2	4%
	Clima organizacional	0	0	0	0	0	0	0%
Orientação do resultado	Externa	5	8	7	8	11	39	81%
	Ínterna	4	1	2	1	1	9	19%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar disso, com relação aos resultados das inovações premiadas, os resultados mais esperados com a implantação das iniciativas premiadas foram impactos positivos na qualidade da entrega de serviços e/ou nos próprios serviços que alcançaram 79%. Isto evidencia que apensar de não ter sido o objetivo principal que levou a criação da inovação, acabou sendo um dos principais resultados objetivos nas experiências premiadas, alinhado aos achados de Cavalcante e Camões (2017), Maia *et al.* (2021). Os resultados também corroboram tais efeitos da inovação em outros estudos da literatura (Jeon, 2019; Dittmar; Mrozinski, 2022; Pannis *et al.*, 2022; Montezano *et al.*, 2023). Em seguida, tem-se os ganhos na gestão organizacional referentes a aumento de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho (17%). Apenas duas iniciativas vislumbraram impactos positivos sobre a imagem da organização e nenhuma sobre o clima da organização, como melhorias nas condições de trabalho ou satisfação dos colaboradores. De forma geral, 81% das iniciativas tiveram seu resultado orientado para a geração de valor para o contexto externo à organização, mesmo que para outras organizações do setor público, enquanto 19% vislumbraram resultados para dentro da organização.

## 5. CONCLUSÃO

Foi possível alcançar o objetivo deste artigo ao identificar características, ambiente e resultados de 48 casos de iniciativas premiadas no concurso de inovação da ENAP entre 2019 e 2023, a partir da análise dos relatórios com a descrição das informações. No âmbito do setor público brasileiro, o concurso de inovação da ENAP tem alcançado seu objetivo de incentivar e reconhecer práticas inovadoras na gestão pública, não só por meio da premiação de iniciativas, mas também da elaboração estruturada de materiais que subsidiam o estudo deste campo tão complexo.

Ao analisar as experiências premiadas, pode-se identificar aspectos que ocorrem em iniciativas bem-sucedidas de inovações no setor público que podem servir de direcionadores e fomentadores para futuras inovações. Os resultados evidenciam que a inovação é consequência de uma combinação de fatores e não uma construção isolada, indicando a relevância de se compreender as variáveis contextuais do ambiente de inovação, relativas aos objetivos, indutores, barreiras e facilitadores. Constatou-se pontos relevantes como a participação da liderança e do envolvimento das equipes de forma colaborativa contribuem para o sucesso da inovação.

O estudo avança em identificar novas áreas temáticas de experiências premiadas de inovação, que não foram mapeadas em estudos anteriores, como “fomento socioambiental”, para iniciativas que promovem melhor qualidade de vida às classes mais vulneráveis ou apoiam esforços na proteção do meio ambiente; e (ii) “ecossistemas de inovação”, para agrupar as iniciativas relacionadas a promoção de ambientes que integram a organização pública junto à atores da iniciativa privada e cidadãos no intuito de desenvolver novas soluções ou serviços à sociedade.

Ainda a respeito das áreas temáticas, as iniciativas se concentraram nas de melhorias de processos, serviços ao cidadão e fomento socioambiental, e os resultados vislumbrados pelas iniciativas refletem os anseios do setor público na entrega de serviço para a população e na otimização de recursos. Além disso, a necessidade de responder um ou mais problemas foi o principal indutor de inovações, principalmente dentre as inovações em serviços e políticas públicas, enquanto o surgimento de fatores tecnológicos vem ganhando relevância nos últimos anos. Resultados que reforçam a lógica de que a pandemia de Covid-19 pode ter definido o rumo da inovação no setor público brasileiro, visto que os impactos dessas inovações significam mais valor percebido pela sociedade no contexto pandêmico, além da sua manutenção alinhada a diretrizes de governo relacionadas à transformação digital.

A pesquisa confirma a importância de pessoas, competências e colaboração para transformar a inovação em uma realidade no setor público, uma vez que esses fatores facilitam o processo inovativo. Da mesma forma, com o advento e a relevância das novas tecnologias da informação e comunicação, a padronização de dados, rotinas e processos se tornam indispensáveis, de modo que sua presença ou ausência pode significar o sucesso ou fracasso de iniciativas inovadoras. Adicionalmente, ao correlacionarmos os resultados com estudos anteriores, a limitação de recursos, seja de pessoas, tempo, financeiro, tecnologias ou estrutura física, e a resistência à inovação e a falta de sinergia entre as equipes se mantêm como barreiras à inovação. A resistência à inovação e a fragmentação de dados e processos são barreiras culturais e estruturais que precisam ser superadas para um ambiente mais inovador, enquanto o apoio da alta administração é tanto um facilitador quanto uma barreira, dependendo de sua presença ou ausência. Isso destaca a importância do compromisso dos líderes com as iniciativas de inovação.

Contudo, os resultados apontam que faltam premiações ou incentivos para inovações em novas abordagens e práticas para motivar empregados e servidores públicos, em projetos focados na melhoria das práticas de gestão de pessoas, incluindo desenvolvimento de competências, motivação e retenção de talentos no setor público, ou que gerem resultados com

impactos positivos sobre o clima organizacional, incluindo melhorias nas condições de trabalho e satisfação dos membros organizacionais, sendo um campo de investigação que precisa ser explorado.

Os resultados do estudo são valiosos tanto academicamente quanto na prática. Eles fornecem uma base para analisar o ambiente e resultados de iniciativas inovadoras no setor público brasileiro, oferecendo informações estruturadas sobre as inovações mais relevantes dos últimos anos. De forma prática, ajudam as organizações públicas a promoverem processos inovadores, destacando as principais barreiras e facilitadores das iniciativas inovadoras recentes. Entender esses fatores pode auxiliar na elaboração de estratégias mais eficazes para fomentar um ambiente favorável à inovação, assegurando que os recursos sejam distribuídos de forma eficiente e que as equipes estejam comprometidas e prontas para enfrentar os desafios. Ao identificar e reduzir as barreiras e ao promover os facilitadores, as organizações públicas podem aumentar consideravelmente suas chances de sucesso em iniciativas inovadoras.

Como limitações da pesquisa, tem-se o fato de a base empírica dos relatórios analisados terem sido autorrelatos elaborados pelas equipes das iniciativas que, naturalmente, tendem a enfatizar os aspectos positivos da inovação e a subestimar os negativos, e até mesmo de não ser possível investigar mais profundamente outros fatores que podem ter ocorrido nas iniciativas, mas que não foram registrados.

Em segundo lugar, embora os resultados da análise de conteúdo sejam produtivos, eles carecem de variabilidade quantitativa suficiente para permitir uma análise estatística mais sofisticada.

Para avançar na compreensão do ambiente e resultados de inovações no setor público e como tais dimensões podem contribuir para o estudo da inovação, sugerem-se pesquisas que considerem todas as iniciativas inscritas no CISP, e não apenas as premiadas. Além disso, pesquisas que investiguem a formação de ecossistemas de inovação ou fomentos socioambientais a partir de incentivos do setor público são indicadas. Além da abordagem qualitativa, recomenda-se que sejam realizados estudos para quantificar os aspectos relacionados às variáveis das dimensões de ambiente e resultados da inovação no setor público, tanto com aplicação das experiências que participam de concurso de inovação, como também de outras experiências em diferentes esferas de poder e de governo para ampliar a compreensão do fenômeno de inovação no contexto de organizações públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALADWAN, S.A.; ALRABABAH, A. Government innovation management: challenges and opportunities. **The TQM Journal**, 2024. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2023-0351>

AL-NOAIMI, H. A.; DURUGBO, C.; AL-JAYYOUSI, O. R. Between dogma and doubt: a meta-synthesis of innovation in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, p.1-23, 2021. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12501>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNIER, L.; HAFSI, T.; DESCHAMPS, C. Environmental determinants of public sector innovation: a study of innovation awards in Canada. **Public Management Review**, v. 17, n. 6, p. 834-856, 2015.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. **Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes**. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (Orgs.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. (p. 145-162). Brasília: ENAP, 2017.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. **Inovação pública no Brasil**: elementos para um novo *framework*. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. *Inovação pública no Brasil*. (p. 13-32). Brasília: ENAP, 2017.

DITTMAR, H.; MROZINSKI, D. Utilização dos relatórios automatizados de alertas de desmatamento na melhoria do processo investigativo criminal ambiental. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**. v. 13, n. 09, p. 105-130, 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Iniciativas premiadas no 27º Concurso Inovação no Setor Público - 2023**. Brasília: ENAP, 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Iniciativas premiadas no 26º Concurso Inovação no Setor Público 2022**. Brasília: ENAP, 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Iniciativas premiadas no 25º Concurso Inovação no Setor Público 2021**. Brasília: ENAP, 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Iniciativas premiadas no 24º Concurso Inovação no Setor Público 2020**. Brasília: ENAP, 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Iniciativas premiadas no 23º Concurso Inovação no Setor Público 2019**. Brasília: ENAP, 2020.

European Innovation Scoreboard 2021: **Innovation performance continues improving in EU Member States and regions**. Disponível em: <<https://www.eurada.org/news/detail/european-innovation-scoreboard-2021-innovation-performance-continues-improving-in-eu-member-states-and-regions>>. Acesso em: 6 jun. 2024.

ISIDRO, A. **Gestão Pública Inovadora**. Curitiba: CRV, 2018.

JEON, S. Y. The effect of information system utilization and education and training on organizational innovation in public social welfare officers: focused on the moderating effect of organizational trust. **Asian Social Work and Policy Review**, p. 1-8, 2019.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

LIDMAN, L. The Gap Between the Rhetorical Why and the Practical What and How of Public Sector Innovation. **International Journal of Public Administration**, p. 1-11, 2023. DOI: 10.1080/01900692.2023.2197175

LINS, C. T. M.; SANTOS, W. S. F. Experiências Premiadas de Inovação em Organizações Públicas Brasileiras: práticas organizacionais e relações com competências coletivas. *Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, v. 13, n. 5, p. 134-151, 2023.

MAIA, H. C. F. D. N.; CASTRO, A. B. C.; NODARI, C. H.; OLIVEIRA, W. F. M. Dimensões antecedentes da inovação na administração pública brasileira: uma análise no concurso de inovação no setor público. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 26-52, 2021.

MONTEZANO, L.; ALBUQUERQUE, T. M. M.; MEDEIROS, J. A. D. M.; BARBOSA, S. O. Ambiente e resultados de uma inovação tecnológica forense premiada na Polícia Federal. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 14, n. 11, p. 41-70, 2023.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A.; LA FALCE, J. L.; SANO, H. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2022.

MOUSSA, M.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. **Journal of Developing Areas**, v. 52, n. 3, p. 231-240, 2018.

NÄHLINDE, J.; Eriksson, A. F. Outcome, process and support: analysing aspects of innovation in public sector organizations. **Public Money & Management**, v. 39, n. 6, p. 443-449, 2019. DOI: 10.1080/09540962.2018.1559617



NEVES, M. L.; WATANABE-WILBERT, J. K.; MACHADO, A. B.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. Inovação orientada por missão: perspectivas para o setor público a partir da revisão da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 969-889, 2023.

OLIVEIRA, L. D. A.; SOUSA, J. C. Características dos laboratórios de inovação no setor público a nível nacional: uma revisão da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 2, p. 339-358, 2021.

ONGARO, E.; GONG, T.; JING, Y. Public administration, context and innovation: a framework of analysis. **Public Administration and Development**, v. 41, p. 4-11, 2021.

PANIS, A. C.; ISIDRO, A. S. F.; CARNEIRO, D. K. O.; MONTEZANO, L.; RESENDE JÚNIOR, P. C.; SANO, H. Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-19, 2022.

PARK, N.; CHO, M.; LEE, J. W. Building a culture of innovation: how do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government? **Australian Journal of Public Administration**, p.1-21, 2021.

RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de pessoas: experiências no setor público. **Revista eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 97-129.

SANTOS, K. S.; RIBEIRO, M. C.; QUEIROGA, D. E.; SILVA, I. A. P.; FERREIRA, S. M. S. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 5, p. 655-664, 2020.

SANTOS, L. F.; SANO, H.; SOUZA, W. J. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 35, p. 2870-2900, 2019. DOI: 10.21171/ges.v13i35.2434.

SANDOR, S. D. Measuring public sector innovation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 54 E, p. 125-137, 2018. <https://doi.org/10.24193/tras.54E.8>.

SILVA, S. V. M.; SOUSA, J. C. Gestão da inovação na administração pública sob o prisma das produções científicas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 171-194, 2022. DOI: 10.18226/23190639.v10n1.08.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. de. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74-87, 2019. DOI: 10.21527/2237-6453.2019.46.74-87.

SÖDERLUND, J. Complexity in the making of public sector innovations: A review and research agenda. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2022. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart>.

SOUZA, M. M.; GUIMARÃES, T. A. Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 486-506, 2018.

SUCUPIRA, G.; SAAB, F.; DEMO, G.; BERMEJO, P. H. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. **Innovation & Management Review**, v. 16, n. 1, p. 72-90, 2019. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2018-0004>.

VIARDOT, E.; BREM, A.; NYLUND, P. A. Post-pandemic implications for crisis innovation: A technological innovation view. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 194, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122680>.

VRIES, H. A.; TUMMERS, L. G.; BEKKERS, V. J. J. M. The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: a Meta-Synthesis of the Literature. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2018.

VRIES, H. A.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.