

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

Junio Wallison Miranda

**Inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas,
entre 2008 e 2018, no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração
Pública - ENAP**

UBERABA

2019

Junio Wallison Miranda

**Inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas,
entre 2008 e 2018, no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração
Pública - ENAP**

Trabalho de Conclusão Final - TCF
apresentado ao Programa de Pós-
Graduação Profissional *Stricto-Sensu* em
Administração Pública - PROFIAP - da
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,
como requisito parcial à obtenção do grau
de Mestre em Administração Pública

Orientadora: Prof^a Dr^a Iraci de Souza João.

UBERABA

2019

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro**

M643i Miranda, Junio Wallison
Inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas, entre 2008 e 2018, no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP / Junio Wallison Miranda. -- 2019.
116 f. : il., fig., graf., tab.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2019
Orientadora: Profa. Dra. Iraci de Souza João

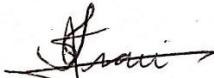
1. Administração pública. 2. Difusão de inovações. 3. Concursos. 4. Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). 5. Prêmios. I. João, Iraci de Souza. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.

CDU 35

Junio Wallison Miranda

**Inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas,
entre 2008 e 2018, no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração
Pública - ENAP**

Trabalho de Conclusão final aprovado em 04/04/2019 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PROFIAP - da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM, pela seguinte banca examinadora:



Prof.^a Dr.^a Iraci de Souza João

Presidente da Banca



Prof. Dr. José Carlos de Castro Júnior

Membro Titular Externo



Prof. Dr. Eulálio Gomes Campelo Filho

Membro Titular Interno

Uberaba, 4 de abril de 2019.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem ele eu não teria forças para essa longa jornada, agradeço a meus professores e aos meus colegas de curso.

Agradeço a minha orientadora, Professora Dr^a Iraci de Souza João, pelos ensinamentos e orientações durante esta jornada, sempre paciente e dedicada.

Agradeço aos demais professores participantes do exame de qualificação e defesa do TCF, pelos ensinamentos e propostas significativas para a pesquisa.

Agradeço meus colegas das Promotorias de Justiça de Carmo do Paranaíba, em especial, a minha colega Priscilla e aos Promotores Danielle e Bernardo, pelos incentivos e apoio durante todo o período em que estive ausentes das atividades laborais.

Agradeço à UFTM por ter me proporcionado a oportunidade de ser seu aluno.

Por fim, agradeço aos meus pais que, com amor, carinho e confiança me deram a vida e apoio incondicional em todos os dias dela.

“Nunca andes pelo caminho traçado, pois te conduzirá unicamente até onde os outros já foram”. **Graham Bell**

RESUMO

É grande a busca por novas ideias e soluções na iniciativa privada, empresas e pessoas se dedicam continuamente a inovar, buscando métodos, produtos e/ou serviços que ofereçam crescimento e aumento dos lucros. Já o setor público, em geral, apresenta uma imagem diferente, pois, normalmente, se mostra como um espaço estagnado, burocrático e ineficiente, mesmo aqueles setores que buscam lucro em suas operações. Contudo, quando se analisa o setor com maior profundidade, nota-se que esse quadro tem se modificado, pois novos modelos de administração têm sido criados e adotados por governantes e, assim, transformações estão ocorrendo na gestão das atividades públicas, expondo resultados mais concretos aos desafios do século XXI. A inovação, portanto, começa aos poucos a ser uma vantagem competitiva dentro do setor público, ela traz novos caminhos para o país e permite que as instituições governamentais apresentem melhores resultados para os cidadãos e atendam sua função social. O prêmio inovação concedido pela ENAP é uma demonstração da mudança que ocorreu e continua a ocorrer no setor público do país, desde a Constituição de 88 e os paradigmas políticos posteriores. Reconhecer as ideias inovadoras permite não só o reconhecimento, mas também a capacidade do setor público em propagar tais princípios e impactar grandes mudanças na gestão governamental. O próprio prêmio se inovou e passou por mudanças durante os 22 anos de sua história. Assim, cabe um estudo mais aprofundado, dos prêmios concedidos após o ano de 2007, onde mudanças políticas e alterações promovidas pela ENAP, trouxeram mais exequibilidade às iniciativas premiadas. A pesquisa foi conduzida por meio de análise descritiva dos 110 prêmios concedidos entre 2008 e 2018, com abordagem quantitativa e também qualitativa, através do tabulamento de dados, levantamento e análise proposicional quantitativa. Os resultados apresentam classificações e compreensões condensadas das iniciativas premiadas e dos envolvidos na concepção e desenvolvimento das práticas inovadoras, permitindo a incorporação de sugestões de intervenção no processo e conclusões sobre a dinâmica dos benefícios, processos e obstáculos advindos da inovação no setor público brasileiro.

Palavras-chave: Administração pública. Difusão de inovações. Concursos. Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). Prêmios.

ABSTRACT

The search for new ideas and solutions in the private sector is great, companies and people are continuously dedicated to innovate, seeking methods, products and / or services that offer growth and increase profits. The public sector, in general, presents a different image, as it usually shows itself as a stagnant, bureaucratic and inefficient space, even those sectors that seek profit in their operations. However, when analyzing the sector in greater depth, it is noted that this framework has changed, since new models of administration have been created and adopted by government and, thus, transformations are occurring in the management of public activities, exposing more concrete results the challenges of the 21st century. Innovation, therefore, gradually begins to be a competitive advantage within the public sector, it brings new paths to the country and allows government institutions to deliver better results for citizens and fulfill their social function. The innovation award granted by ENAP is a demonstration of the change that has taken place and continues to occur in the country's public sector since the Constitution of 1988 and subsequent political paradigms. Recognizing innovative ideas allows not only recognition, but also the capacity of the public sector to propagate such principles and impact major changes in government management. The prize itself was innovated and underwent changes during the 22 years of its history. Thus, a more in-depth study of the awards granted after the year 2007, where political changes and changes promoted by ENAP, have brought more feasibility to the initiatives awarded. The research was conducted through a descriptive analysis of the 110 awards granted between 2008 and 2018, with a quantitative and also qualitative approach, through data tabulation, survey and quantitative propositional analysis. The results present condensed classifications and understandings of the initiatives awarded and those involved in the design and development of innovative practices, allowing the incorporation of suggestions for intervention in the process and conclusions on the dynamics of benefits, processes and obstacles arising from innovation in the Brazilian public sector.

Keywords: *Public administration. Diffusion of innovations. Contests. National School of Public Administration (Brazil). Awards.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de inovação	23
Figura 2: Sete benefícios de prêmios de inovação.....	28
Figura 3: Principais marcos temporais do concurso inovação da ENAP	31
Figura 4: Fluxograma das etapas A e B da fase 1	36
Figura 5: Etapas da APQ.....	40
Figura 6: Fluxograma da fase 2.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Categorias de entidades premiadas	52
Gráfico 2: Principal impacto das inovações premiadas	54
Gráfico 3: Área do órgão inovador	55
Gráfico 4: Área da inovação premiada	56
Gráfico 5: Palavras-chave do banco de soluções	57
Gráfico 6: Classificação de Inovações, conforme Manual de Oslo (2005)	59
Gráfico 7: Painel de Correspondências para o tema "Benefícios da inovação"	70
Gráfico 8: Painel de Correspondências para o tema "Processos da inovação"	71
Gráfico 9: Painel de correspondências para o tema "Obstáculos da inovação"	73
Gráfico 10: Painel de correspondências para todos os três temas	74
Gráfico 11: Experiência anterior em inovações	77
Gráfico 12: Facilitadores para inovação pública	77
Gráfico 13: Motivadores	78
Gráfico 14: Obstáculos/barreiras encontrados	79
Gráfico 15: Tipos de obstáculos/barreiras	80
Gráfico 16: Difusão das iniciativas premiadas	80
Gráfico 17: Classificação da importância do reconhecimento	82
Gráfico 18: Condições necessárias para inovar	83
Gráfico 19: Prêmios em dinheiro, ações, títulos públicos e/ou cotas de investimento	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados coletados e as respectivas fontes de dados.....	37
Quadro 2: Órgãos/setores vencedores do concurso inovação, de acordo com a atribuição hierárquica	47
Quadro 3: Órgãos/setores onde a ação premiada foi concebida	48
Quadro 6: Impactos na administração pública	58
Quadro 5: 22 iniciativas escolhidas para a etapa B.....	62
Quadro 6: Lista de proposições geradas da segmentação dos textos	63
Quadro 7: Respondentes do questionário	75
Quadro 8: Respostas sobre a difusão da iniciativa premiada.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tamanho das equipes vencedoras do concurso inovação	53
Tabela 2: Prazo médio de concepção de inovações	60
Tabela 3: Frequência das proposições - contingência	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Correspondência
APQ	Análise Proposicional Quantitativa
BI	Benefícios da Inovação
CNI	Confederação Nacional da Indústria
ED	Edição
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OI	Obstáculo da Inovação
PI	Processo da Inovação
Ref.	Referência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo geral	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3 REVISÃO TEÓRICA	19
3.1 Inovação.....	19
3.2 Inovação no setor público.....	25
3.3 Prêmios de Inovação.....	28
3.3.1 Prêmio Inovação da ENAP	30
4 METODOLOGIA	34
4.1 Fase 1	35
4.1.1 Etapa A da Fase 1	37
4.1.2 Etapa B da Fase 1	39
4.2 Fase 2	42
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
5.1. Primeira fase - Coleta de dados do concurso inovação	46
5.1.1 Etapa A - Conhecendo as inovações das últimas 11 edições	46
5.1.2 Etapa B - Análise Proposicional Quantitativa (APQ) aplicada aos relatos do concurso inovação.....	61
5.2 Segunda fase - Levantamento por questionário	75
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	85
6.1 Proposta 1 – Trazer maiores discussões aos obstáculos das inovações premiadas ..	85
6.1.1 Agente	86
6.1.2 Ação	86
6.1.3 Modo ou meio	86
6.1.4 Finalidade	86
6.2 Proposta 2 – Adequar o banco de soluções, visando a difusão das iniciativas	87
6.2.1 Agente	87
6.2.2 Ação	87
6.2.3 Modo ou meio	88
6.2.4 Finalidade	88

6.3 Proposta 3 - Produzir um guia central, análogo ao Manual de Oslo, com a metodologia ou processos para a inovação pública brasileira, baseado em dados do concurso	88
6.3.1 Agente	89
6.3.2 Ação	89
6.3.3 Modo ou meio	89
6.3.4 Finalidade	89
6.4 Proposta 4 - Formar equipe de vencedores para atuação no programa GNOVA em nível federal, estadual e municipal	90
6.4.1 Agente	90
6.4.2 Ação	90
6.4.3 Modo ou meio	90
6.4.4 Finalidade	91
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
8 REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A - Questionário aplicado aos premiados no concurso inovação	102
APÊNDICE B - Iniciativas premiadas entre 2008 e 2018 (12ª a 20ª edição)	106
APÊNDICE C – Distribuição das proposições por cada tema	109
APÊNDICE D – Tabelas de variabilidade (inércia) das dimensões para cada tema.....	110
APÊNDICE E – Tabelas de contribuição e correlação das iniciativas por dimensão para cada tema.....	112
APÊNDICE F – Contribuição e correlação das proposições por dimensão para cada tema.....	115

1 INTRODUÇÃO

Inovar é algo intrínseco ao desenvolvimento humano, está em contato direto com o sujeito, com sua capacidade de buscar o sucesso por meio de novas formas de empreender algo, de gerar ou modificar costumes, processos, ideias, atendendo ao mercado e gerando valor (CUNHA, 2016; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação não pode ser confundida apenas como uma invenção ou descoberta, na realidade, ela é uma iniciativa que é ligada ao desenvolvimento econômico, via multiprocessos que se iniciam desde a mentalização até a introdução de algo novo ou melhorado nas atividades humanas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). De acordo com a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2013), sua abrangência no mundo corporativo e nas instituições privadas é algo fundamental para o sucesso, ainda mais em um momento de acentuada concorrência global como o que se observa atualmente. Mas e quanto ao setor público, em especial, as organizações que não objetivam lucro, quais os incentivos para inovar? O que obteriam com essa ruptura estrutural em seus sistemas burocráticos?

Diante de tais questionamentos, o que se observa é que a inovação no setor público tem dado passos mais lentos que o setor privado, por diversas razões, em especial, pela sua estrutura, falta de incentivos dos gestores e motivação dos envolvidos nas atividades públicas, além da existência de outras barreiras que dificultam a inovação no setor, como burocracia e falta de políticas e de diretrizes para inovar em organizações públicas (POTTS e KASTELLE, 2010; SØRENSEN e TORFING, 2011; ENAP, 2016). No Brasil, a inovação possui obstáculos ainda maiores, como orçamento limitado, corrupção e visão patrimonialista dos governantes. Apesar dos problemas existentes no país, alguns órgãos buscam apoiar projetos de inovação e promovem iniciativas para difundir as boas práticas identificadas (MEZA, 2016; ENAP, 2002; ENAP, 2016).

Nessa perspectiva, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem buscado implementar o conceito de inovação junto às organizações governamentais e uma de suas iniciativas é o “Concurso Inovação no Setor Público” o qual é promovido desde o ano de 1996, na tentativa de premiar e apresentar iniciativas inovadoras em órgãos públicos estaduais, distritais e federais, bem como motivar, reconhecer e difundir a produção de novas ideias, iniciativas e, por fim, de novas

ações que visem levar o setor público a potencializar seu papel estratégico e sua importância na economia, pois cabe a ele regular, suprir as necessidades do cidadão com bens e serviços de qualidade, trazendo ganhos para a sociedade e aumentando sua eficiência (ENAP, 2018).

A produção científica, nacional e internacional, sobre a inovação no setor público ainda é escassa, embora crescente nos últimos anos, sua abordagem está mais relacionada com o estudo das melhores práticas do setor privado aplicadas ao setor público (POTTS e KASTELLE, 2010; CAMÕES et al., 2016;), e também “a relação entre liderança e inovação, disseminação de inovações e discussão sobre a utilização de experimentos como forma de alavancar a inovação no setor público” (BRANDÃO e FARIA, 2013, p. 233). Outra abordagem que tem crescido, são análises de inovações do setor público premiadas em concursos ou vencedores de prêmios (BORINS, 2001). No Brasil, algumas poucas pesquisas têm se concentrado no estudo de inovações premiadas no concurso inovação da ENAP, mas ainda de forma tímida e parcial (FARAH, 2007; FERRAREZI e AMORIM, 2007; FERRAREZI, AMORIM e TOMACHESKI, 2010; VARGAS, 2011; OLIVEIRA e KERBER, 2017; ARDIGO, ZAVELINSKI e NASCIMENTO, 2017; MEZA, 2016). Outros prêmios concedidos ao setor público também já foram objetos de análises como o Prêmio de Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais (NASSUNO, 2007), Prêmio “Municípios que fazem render mais” (FONSECA, BELTRÃO e PRADO, 2013) e Prêmio Gestão Pública e Cidadania (MACHADO, 2003).

Nesse sentido, a fim de melhor entender como ocorre a inovação no setor público brasileiro, optou-se por melhor explorar as iniciativas premiadas pelo Concurso Inovação da ENAP, nos anos de 2008 a 2018, uma vez que este ocorre há mais de duas décadas e além de premiar as inovações, disponibiliza um banco de soluções e repositório para que outras instituições públicas possam se inspirar, aprender e conseqüentemente promover inovação. Logo, a presente pesquisa tem propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as características, os impactos e a amplitude das inovações premiadas pelo Concurso Inovação da ENAP na administração pública brasileira?

Ao observar a lacuna existente na exploração acadêmica do tema inovação no Brasil, bem como a exploração limitada das iniciativas premiadas pela ENAP, notou-se a possibilidade de realizar um estudo dedicado a sintetizar, agrupar e

ampliar a compreensão da inovação no setor público brasileiro por intermédio das práticas já existentes.

O estudo está estruturado em seis partes, apresentando-se na primeira os objetivos da pesquisa, na segunda a base teórica que envolve o objeto em análise; na terceira os métodos que foram adotados na condução da pesquisa; na quarta os resultados da coleta e análise dos dados sobre as iniciativas premiadas no concurso inovação da ENAP; na quinta serão propostas intervenções no processo do Concurso Inovação da ENAP e na gestão de inovação no setor público e, por fim, as considerações finais sobre a pesquisa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar as iniciativas inovadoras premiadas entre as edições 12^a e 22^a do concurso de inovação no setor público, promovido pela ENAP, buscando compreender os resultados, as repercussões e o dinamismo dos prêmios na administração pública brasileira.

2.2 Objetivos específicos

- Mapear as inovações desenvolvidas e premiadas ao longo das edições 12 a 22 (2008 a 2018) do concurso da ENAP;
- Analisar as inovações propostas no tocante à grau de novidade, tempo de execução, tamanho da equipe, tipos de inovação, área de desenvolvimento e métodos para o desenvolvimento da inovação;
- Identificar motivadores, obstáculos e práticas de gestão na concepção e implementação das iniciativas premiadas;
- Identificar a percepção dos servidores públicos em relação à difusão interna e externa da inovação entre órgãos/instituições/setores.

3 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção foram discutidas as principais fontes, obras e referências que tratam do tema, destacando e apresentando a evolução das ideias concebidas, as possíveis críticas e contradições existentes na literatura, as quais serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Inovação

De acordo com Brandão e Faria (2013) e Schumpeter (1997), considerações introdutórias sobre o tema procuraram relacionar a inovação tecnológica com o desenvolvimento econômico, tendo como foco o desenvolvimento de produtos e/ou processos para o setor privado e voltados para a aplicação mercadológica. Uma definição atual para o tema é o desenvolvido por Potts e Kastle (2010), os quais afirmam que a inovação é um processo proativo, que nem sempre é novo, mas que transforma as estruturas organizacionais, os agentes, instituições e a macroestrutura da economia.

Schumpeter (1997) foi um dos primeiros teóricos a considerar o estudo do capitalismo com enfoque na inovação, ainda no início do século XX. Para ele, o desenvolvimento econômico parte do rompimento do equilíbrio promovido pela inovação, o que produz um fenômeno distinto capaz de refletir uma mudança na vida industrial e comercial. Ele, ainda, apresenta a figura do empresário inovador, aquele responsável por ondas de prosperidade pela introdução de novos produtos no mercado.

Em sua teoria, Schumpeter (1997) apresenta o conceito de “destruição criadora”, ou seja, um processo incessante de transformação que, por meio de uma inovação, aniquila estruturas econômicas já obsoletas e cria novas organizações em um novo ciclo econômico. Para Schumpeter (1997) as inovações podem ocorrer com a introdução de um novo bem ou método de produção, abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matéria prima ou de produtos semi-acabados e a reorganização de uma indústria qualquer.

Nesse sentido, o Manual de Oslo (OCDE, 2005), que é um guia central, amplamente utilizado e que une esforços para disseminar as boas práticas e ideais sobre inovação, define o termo inovação como a incorporação de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou finalidades, ou ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, *marketing* ou organizacionais, novos ou significativamente melhorados. Além disso, três características são essenciais para uma inovação: 1) ser uma novidade; 2) não ser apenas uma ideia; e 3) produzir melhores resultados.

A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características e usos, podendo ser mudanças em especificações técnicas, peças, instrumentos, incorporação de aplicativos computacionais ou outras características técnicas que aumentem sua performance. (OCDE, 2005).

A inovação de processo, de acordo com a OCDE (2005), está relacionada com um novo ou melhorado método de produção, pode incorporar as alterações em técnicas, equipamentos e/ou aplicações computacionais. Seu principal foco é a redução de custos, melhora da qualidade e a consequente geração de novos produtos. Juntas, a inovação de processo e de produto, são denominadas inovação tecnológica.

A inovação de *marketing* e a inovação organizacional só foram consideradas como área temática a partir da 3ª edição do Manual de Oslo, tendo em vista que pesquisas vigentes ampliaram o entendimento sobre inovação, bem como identificaram desdobramentos das inovações de processo e produto. A inovação de *marketing* busca abrir novos mercados ou realocar um produto já existente no mercado, sempre almejando atender as necessidades dos consumidores e aumentar as vendas, mediante a implementação de algum método de *marketing* ainda não utilizado pela empresa. A estratégia pode ser desenvolvida pela própria firma ou adotada de outra organização e consiste em mudanças importantes no *design* do bem ou serviço (OCDE, 2005).

Já a inovação organizacional (OCDE, 2005) é a execução de novo método, criado ou adquirido, aplicado aos negócios da empresa, na organização do trabalho local ou nas relações externas, tendo como principal foco a melhoria do desempenho, com estímulo à produtividade e a redução de custos administrativos e de suprimentos. Para seu êxito, de acordo com a OCDE (2005), a inovação não

pode ter sido utilizada anteriormente na empresa e sua implementação deve estar vinculada às deliberações estratégicas da administração.

Com o crescimento dos estudos sobre inovação, vários outros setores buscaram implementá-las, assim gerando novas definições e áreas em que a inovação pode ser aplicada, surgindo nos estudos definições como inovações sociais, em serviços e no setor público (BRANDÃO e FARIA, 2013; KATTEL et al., 2013; OSBORNE e BROWN, 2011). Sørensen e Torfing (2011) definem inovação como um processo colaborativo de ideias, onde a geração, implementação e a difusão de conceitos novos e criativos envolvem um processo proativo e proposital, que busca aplicar alguma mudança de qualidade em determinado contexto. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovar possui um objetivo definido, mas é aberto a novas descobertas, buscando sempre mudar ou mesmo melhorar algo em razão de demandas atuais ou futuras, além de sua concepção não ser apenas de uma ideia nova e criativa.

De acordo com a OCDE (2005), o tipo de inovação irá variar conforme a especificidade de cada organização, algumas podem lançar novos bens e serviços, outras apenas uma melhoria significativa em seus produtos, processos e operações, em alguns casos a inovação trará uma única mudança e em outros poderá trazer pequenas mudanças que, acumuladas, trazem uma transformação considerável. Entretanto, aquelas modificações não significativas nas características funcionais não são consideradas inovações.

O processo inovador não se refere apenas a produzir e distribuir os mesmos bens e serviços com pequenas alterações, mas na verdade são mudanças mais profundas no acervo, forma e conteúdo de bens, serviços e organização do trabalho ou, ainda, uma mudança profunda no entendimento de algum problema, teoria ou objetivos (SØRENSEN E TORFING, 2011; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Não há maneira ou método capaz de determinar ou qualificar uma mudança como inovação, pois isso dependerá dos desafios enfrentados pelos atores, bem como pela percepção das alterações nas práticas sedimentadas e conhecimentos convencionais de determinados sujeitos (SØRENSEN E TORFING, 2011).

O que se constata nas citações anteriores é que a definição de inovação tem evoluído ao longo dos tempos, graças ao incentivo e a busca oriunda de centros de pesquisa, empresas e instituições de fomento, todavia a percepção da inovação como uma ideia, melhoria ou mudança que necessita agregar valor ao negócio se

perpetua, o que a difere de uma simples invenção ou descoberta (OSENIEKS e BABAUSKA, 2014; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação é vista como um processo central dentro da organização, mas sua consecução possui um procedimento bem mais amplo e complexo, o qual possui diversas etapas, iniciando pela procura de ameaças e oportunidades para mudança, a seleção das melhores ideias e, por fim, a implementação, assim diferentes contextos fazem com que cada organização busque testar métodos e encontrar formas de gerenciar o processo da inovação. Segundo o manual de Oslo (OCDE, 2005) o processo da inovação pode ser classificado em etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em conhecimentos.

De modo geral, no processo tradicional, a primeira fase da inovação consiste na detecção de sinais indicativos de mudança, como os relacionados com as alterações propostas pelo mercado, pressões políticas e oportunidades tecnológicas ou concorrenciais. Normalmente, existem várias forças que pressionam as organizações a inovarem, por isso uma boa gestão do processo auxilia na busca mais dirigida para a identificação, processamento e seleção desses sinais, proporcionando o desenvolvimento de uma estratégia mais clara e objetiva (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

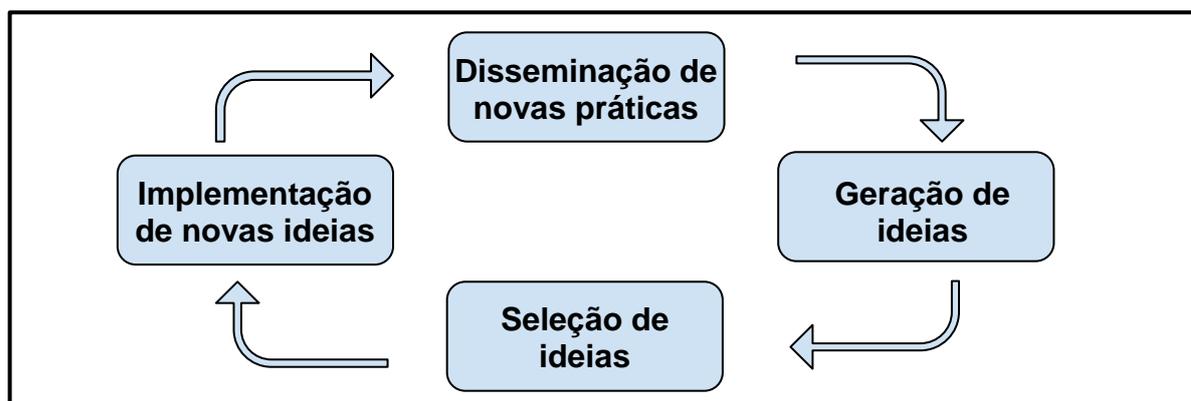
A segunda fase do processo é a seleção, dentro de um conjunto de opções e oportunidades, de estratégia que possa ser harmonizada com o plano geral, a competência técnica e mercadológica do negócio. Portanto, trata-se de um período de grande risco para qualquer tipo de entidade e três tipos de informação devem ser exaustivamente mineradas para que haja êxito nessa etapa, a primeira é o fluxo dos sinais de oportunidade, a segunda é a compreensão da competência tecnológica da própria organização e, por fim, a compatibilidade da escolha com o negócio em geral (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A terceira, e última fase do processo, é a implementação, a qual só deve ser realizada após a compreensão adequada dos sinais e a tomada de decisão sobre a melhor opção para o negócio. Nessa etapa há a transformação dos passos anteriores em algo real, seja um novo produto, uma alteração organizacional ou de processo. Assim, o início de uma inovação tem alto grau de incerteza e no decorrer essa insegurança passa a se materializar em conhecimento adquirido. A jornada da implementação pode ser subdividida em três outras fases, sendo 1) a conquista do

conhecimento necessário para produzir uma inovação; 2) o desenvolvimento do projeto; e 3) o lançamento, preparação e sustentação da inovação no mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para Eggers e Singh (2009) o ciclo de inovação é constituído por 4 fases cíclicas (figura 1), acrescentando ao modelo tradicional a disseminação ou propagação das novas práticas. ROGERS (1995) define essa fase como o processo de difusão, ou seja, a forma como a inovação é comunicada ao longo do tempo entre os indivíduos de determinado sistema social. Nesse canal de comunicação há uma interação na busca por alcançar objetivos e entendimentos, implica em um processo de convergência ou divergência a fim de se moverem em direções uniformes ou opostas a determinado evento inovador. Portanto, a difusão é um tipo especial de diálogo entre indivíduos, no qual as informações se referem a uma nova ideia, com algum grau de incerteza.

Figura 1: Ciclo de inovação



Fonte: adaptado de Sørensen e Torfing (2011)

Para a OCDE (2005) essa propagação de inovações também é conhecida como difusão, a qual se utiliza de diversos meios para chegar a outros mercados, países ou regiões. O processo de difusão não se trata apenas do repasse de tecnologias e conhecimento, mas da continuidade do desenvolvimento da inovação. Esse processo de interação entre os envolvidos pode se dar por meio da venda do conhecimento e/ou tecnologia, via fontes de informações abertas ou, ainda, via processos cooperativos.

A metodologia utilizada na inovação pode sofrer diferentes tipos de influências, dentre as quais pode-se destacar as relacionadas com o local ou setor

em que se desenvolve, o tamanho da empresa ou organização, o contexto da nação onde será implementada, o ciclo de vida das entidades e/ou tecnologias, o grau da inovação e de sua manutenção e as regulações externas, sendo necessário que a organização compreenda e conheça profundamente a complexidade e o funcionamento do processo de inovar, conseguindo moldá-lo dentro das capacidades e oportunidades de cada arranjo institucional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, SALERNO et al., 2015).

Esse conjunto de ações ordenadas é, na maioria dos casos, caótico, com etapas muito confusas e muitas incertezas, por isso a busca de uma receita única ou compreensão linear dos caminhos perpassados é melindrosa e não permite a criação de um modelo básico (GIGET, 1997; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; SALERNO et al., 2015). Nesse sentido, Van de Ven, Angle e Poole (2000) e Barbieri (2004), ressaltam que a trajetória de uma inovação sempre possui sua ordenação necessária, com fases indispensáveis de início, desenvolvimento e implementação, mas sua jornada dependerá muito da escolha de um processo que seja moldado às circunstâncias e contingências daquele momento. Salerno et al. (2015), em recente estudo, apuraram, em pesquisa de campo, que apenas 53% das inovações investigadas adotaram o modelo tradicional, as demais empregaram processos diversos para a consecução da inovação, tanto em termos de estrutura, quanto conteúdo.

Assim, no caminho de uma inovação, surgem incertezas, barreiras ou obstáculos que dificultam a implementação, em contrapartida, o surgimento de indutores ou motivadores proporcionam a busca constante por soluções para os problemas e a efetivação das ações. Estes conceitos são essenciais na compreensão do processo, já que toda inovação necessita de uma motivação ou indutores que forneçam energia para se criar algo novo, ao mesmo tempo, o próprio dinamismo do processo fazem surgir barreiras ou obstáculos na condução das ações, mas cada iniciativa terá motivações e obstáculos específicos, assim barreiras e indutores de determinado produto podem ter mais relação com a demanda e as barreiras e indutores de determinado processo podem ter mais relação com a oferta (OCDE, 2005).

3.2 Inovação no setor público

De acordo com Sørensen e Torfing (2011), o setor privado possui práticas de inovação já organizadas, com rotinas e sistemas colaborativos bem delineados, o que contrasta com o setor público, que ainda hoje é associado a depósitos de burocracia, inércia e omissão. Entretanto, essa associação não é prudente, pois o que se verifica é a existência de inovações no setor público, iniciado no pós-guerra, principalmente em nações que adotaram a doutrina neoliberal. Um simples olhar já é capaz de identificar as mudanças significativas ocorridas em áreas como assistência social, emprego, proteção ambiental e assistência médica (SØRENSEN E TORFING, 2011). Historicamente, portanto, a esfera pública pode ser considerada como indutora de iniciativas inovadoras, pois o setor é o principal indutor de condições propícias, seja por meio de financiamento, pesquisa ou desenvolvimento, na geração de tecnologias básicas e, posterior, incremento de inovações na iniciativa privada (POLLITT, 2011; MAZZUCATO, 2013; COMISSÃO EUROPEIA, 2013).

Nesse contexto, Eggers e Singh (2009) observam que o problema no setor público não é a falta de inovação, mas sim como elas acontecem, muitas vezes impulsionadas por eventos ou episódios acidentais, o que não gera uma cultura inovadora. Sørensen e Torfing (2011, p. 847, tradução nossa) sublinham que “o caráter acidental da inovação pública demonstra a necessidade de uma nova agenda de inovação que vise transformar a inovação em uma atividade permanente e sistemática que permeia todo o setor público”. Para o IPEA (2017) e Cunha (2016), a temática ainda não possui associação intuitiva com o setor público, já que a sociedade visualiza o governo como pouco empreendedor e dinâmico.

Assim sendo, Schwella (2005) e Cunha (2016) reconhecem que as instituições públicas e os governantes vêm travando hoje, em qualquer parte do mundo, muitas lutas para governar e prestar os serviços aos cidadãos e a implementação de políticas e processos inovadores são as únicas soluções para o enfrentamento dos desafios públicos atuais, dentre eles os relacionados com a globalização, a capacidade do Estado, a equidade de gênero, a queda de confiança no poder público, o combate à desigualdade, a busca pela boa governança, a necessidade de reformas administrativas e o *empowerment*.

Potts e Kastle (2010) argumentam que no setor público as instituições não competem entre si por fatias de mercado, o que enfraquece a busca por inovações. Além disso, há pouco incentivo dentro das organizações e a ausência de inovação não traz grandes consequências e muitas vezes a implementação de uma inovação é apenas mais um trabalho, que pode ser abandonado quando o orçamento ou tempo estiverem apertados. Outra situação impactante é a desconexão estrutural entre o político e os responsáveis pela implementação da inovação, muitas vezes não existem incentivos para a execução das atividades e acontecem muitas distorções quanto ao objetivo final de alguma inovação, principalmente quando interesses individuais se tornam a essência da política.

Por conseguinte, Borins (2001) afirma que tudo que o servidor público produz em sua atividade diária é, geralmente, propriedade única e exclusiva do governo, não existe participação de investidores, nem acionários no setor público, os servidores, no geral, são remunerados, quase que, exclusivamente, por salário fixo e, em alguns casos, por meio do acréscimo de algum bônus pequeno, se comparado às bonificações concedidas pelo setor privado.

Borins (2001) acredita que o financiamento da inovação pública, que quase sempre é advinda de dotações legislativas, gera uma escassez de incentivos e recompensas para inovações no setor, ademais existem consequências para as iniciativas mal sucedidas, como a exposição dos erros pela mídia e partidos políticos da oposição, além do controle rigoroso das ações governamentais na busca do combate à corrupção, o que restringe a capacidade criativa dos servidores públicos e a exclusão de profissionais produtivos.

De acordo com Sørensen e Torfing (2011), os funcionários públicos e/ou políticos têm anseios na melhora da governança pública e na capacidade de resolução de problemas, mas a busca por soluções novas e mais inteligentes tem esbarrado nas dificuldades em não aumentar o gasto público. Potts e Kastle (2010, p. 126, tradução nossa) citam ainda que “a ausência de inovação no setor público não é medida em votos perdidos ou carreiras, mas no conceito econômico básico de custo de oportunidade aplicado ao bem-estar público”.

Bloch et al. (2010) e Potts e Kastle (2010) apresentam algumas razões para a promoção de inovações dentro do setor público, dentre elas:

- A fatia do setor público no PIB nacional e a competição entre nações por influência econômica ou política;

- As funções específicas de cada organização pública, na busca da eficiência e efetividade;
- O estabelecimento de índices e *benchmarks* para guiar melhores práticas futuras;
- A adaptação a evolução política, econômica, tecnológica e institucional; e
- O auxílio e cooperação entre atores e setor privado no estabelecimento de regras para a inovação;

Para Sørensen e Torfing (2011) o tamanho do setor público e sua capacidade de absorver os custos do fracasso também são importantes impulsionadores da inovação, além disso, com a implementação, nas últimas décadas, da *New Public Management* (Nova Gestão Pública), há uma constante introdução de competitividade, medição de resultados e gestão estratégica no setor público, o que impacta na geração de inovações. Outro destaque, é o surgimento, no âmbito da nova gestão pública e de países europeus, de clientes cada vez mais engajados na busca de novas demandas e no fornecimento de *feedback* crítico, bem como a chegada de profissionais cada vez mais qualificados e políticos que buscam carreiras com base em inovações bem-sucedidas.

Borins (2001) acredita que a sociedade não almeja um setor público inovador tal como o setor privado, mas deseja que ele seja mais inovador dentro de seus limites, esperando que o setor se transforme mais rapidamente, em resposta as abruptas mudanças que ocorrem nas organizações, como avanço das tecnologias da informação, globalização, clientes mais exigentes e mudanças na força de trabalho. Em complemento, Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011) refletem que o desejo da sociedade é o surgimento de um governo mais eficiente e efetivo, que possua um serviço público legítimo e capaz de atuar e inovar no enfrentamento dos amplos desafios atuais.

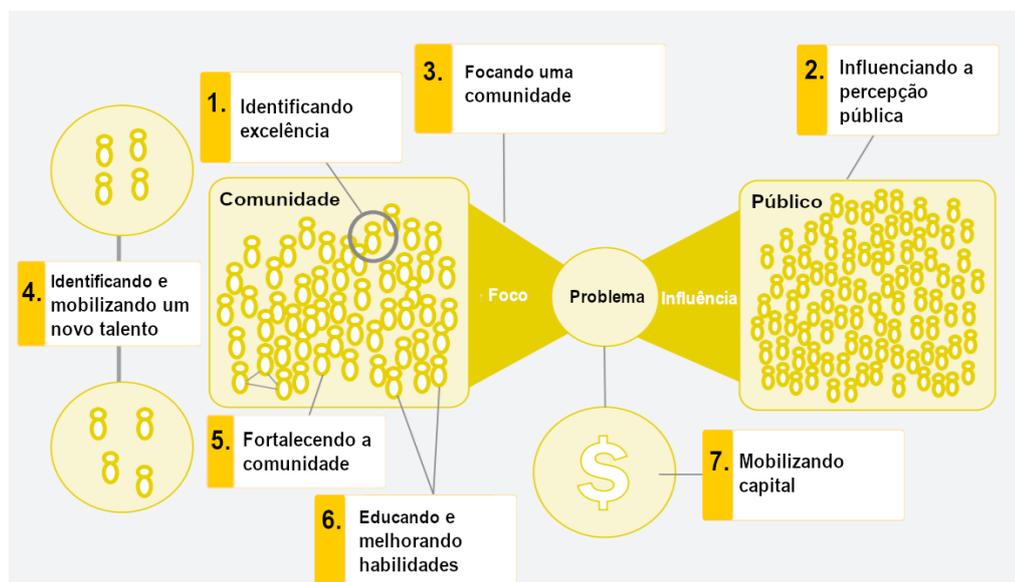
De acordo com Vargas (2010), no Brasil, assim como em outros países, as ações e ideias inovadoras até fazem parte do debate dos gabinetes políticos e no cotidiano de servidores públicos, mas as práticas ainda se encontram descoordenadas. Klumb (2016) cita que, apesar do desarranjo do governo, ações como o processo eleitoral eletrônico adotado no Brasil, coloca o país entre um dos contribuintes para o fortalecimento do tema inovação.

3.3 Prêmios de Inovação

Instituições de filantropia, empresas e governos se utilizam, há muito tempo, de prêmios para impulsionar a inovação e gerar benefícios sociais (MCKINSEY, 2009). Assim, o estímulo à produção de uma tecnologia nova é o que se supõe no incentivo a prêmios de inovação, mas esse reconhecimento possui também outros objetivos, como a orientação e fomento à pesquisa em projetos de produtos que sejam capazes de serem utilizados em grande escala por consumidores, além do interesse na criação de pontos de referências (*benchmarks*) para a condução de futuras pesquisas voltadas para a inovação (WILLIAMS, 2012). Para Sousa (2015) o tema inovação no setor público tem sido evidenciado pela organização de concursos e desenvolvimento de programas de pesquisa com o objetivo de fomentar, nos servidores públicos, um pensamento inovador.

McKinsey (2009) apresenta, conforme figura 2, sete possibilidades de mudanças positivas geradas pela influência de prêmios:

Figura 2: Sete benefícios de prêmios de inovação



Fonte: adaptado e traduzido de Mckinsey (2009, p. 20)

Prêmios, portanto, são ferramentas poderosas para as instituições e tal prática tem ressurgido devido a sua capacidade em gerar mudanças na sociedade, por meio da transformação de percepções e do desempenho dos envolvidos na

busca de soluções, capacidade em construir habilidades em indivíduos e produzir novos talentos e capital, além do estímulo da mídia ao encorajamento de uma inovação altamente alavancada e focada em resultados (MCKINSEY, 2009).

Mulgan (2014) e McKinsey (2009) avaliam que os prêmios concedidos aos responsáveis por inovações são uma ótima oportunidade para a reunião de experiências e permite a geração da criatividade nas pessoas. Borins (2001) cita que, nos últimos anos, houve um crescimento substancial no interesse pelo tema inovação no setor público e o surgimento de prêmios de reconhecimento dessas iniciativas foi um catalisador dessa tendência. Para ele, os prêmios possuem dois objetivos principais, o primeiro é o combate à crítica e hostilidade ao serviço público e o segundo é o incentivo ao desenvolvimento de inovações e sua consequente disseminação.

No setor privado esse reconhecimento do responsável pela inovação é fundamental para que o desenvolvedor não busque o concorrente ou monte um novo negócio, podendo ocorrer por meio do pagamento de bônus ou oferta de ações da empresa. Já o setor público, em geral, não possui essa característica, em razão dos diversos atributos já citados anteriormente, e quando reconhecimentos desse tipo acontecem, as iniciativas premiadas em dinheiro recebem valores inferiores ao setor privado. Ainda assim, alguns governos têm optado pelo reconhecimento via prêmios de inovação. (BORINS, 2001)

Borins (2001) catalogou prêmios para o setor público, no âmbito do governo canadense, de reconhecimento concedidos por departamentos governamentais ou pelo governo a grupos e/ou indivíduos, prêmios de reconhecimento público concedidos por organizações não governamentais e prêmios em dinheiro, partilhados entre indivíduos ou grupos. Em complemento, McKinsey (2009) constatou a existência de distinções, apesar de poucas, no *design* e administração dos prêmios patrocinados pelo governo, pelas instituições filantrópicas e aqueles patrocinados por empresas, além disso o número de prêmios concedidos, pelo mundo afora, tiveram altas taxas de crescimento nas últimas décadas, principalmente os concedidos por instituições filantrópicas, mas não só em número, também em tamanho, formas e objetivos em que são aplicados, além do aumento substancial do número de patrocinadores. De acordo com McKinsey (2009), esse crescimento é apoiado por variáveis externas, como o interesse em abordagens de código aberto, a conexão tecnológica entre as pessoas e as diferentes atitudes em

relação aos riscos, além da abordagem estar mais voltada para problemas desafiadores, como comportamento de grupo, capacitação e estímulo de mercado.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o principal prêmio em inovação é o Ford-KSC - Programa de Inovações no Governo Americano da Fundação Ford, administrado pela *Kennedy School of Government da Universidade de Harvard* (BORINS, 2001). Besharov e Williams (2012) também destacam que os norte-americanos possuem uma política de incentivo à inovação, aprovada em 2010, que permite a concessão de prêmios, desenvolvimento e implementação de políticas de fomento a prática inovadora e a concessão de direitos de propriedade. Outra experiência bem-sucedida é o prêmio concedido pelo Instituto de Administração Pública da Austrália, que reconhece, premia e partilha a inovação no serviço público australiano, desde o ano de 2016 (IPAA, 2018).

No Brasil, existem vários tipos e modelos de prêmios de inovação concedidos ao setor privado, em suas diversas ramificações, como os patrocinados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2018), Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação de Joinville (COMCITI, 2018), Associação Brasileira de Defesa do Consumidor (PROTESTE, 2018), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2018) e Mobilização Empresarial da Inovação, Confederação Nacional da Indústria e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (MEI; CNI; SEBRAE, 2018). Já no setor público se destacam os prêmios de inovação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2018), que atualmente premia setores ligados ao executivo federal, estadual e distrital, o Prêmio do Instituto Inovare (2018), que premia setores ligados ao judiciário, e o prêmio inovação da Receita Federal (ESAF, 2018), o qual premia seus próprios servidores.

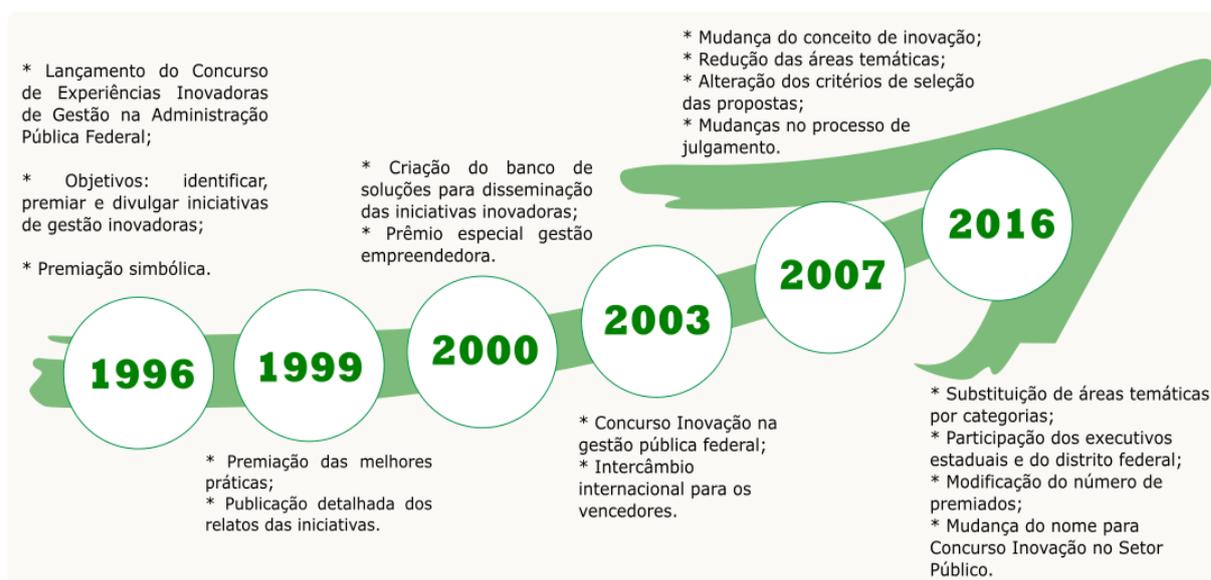
3.3.1 Prêmio Inovação da ENAP

O Concurso Inovação proposto pela ENAP é realizado desde o ano de 1996, em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Consoante sítio da ENAP (2018) o prêmio busca valorizar o servidor público ou equipes de servidores envolvidos em ações inovadoras no âmbito governamental, que buscam implementar pequenas ou grandes melhorias no cotidiano da gestão

pública, contribuindo para uma melhor eficiência na prestação dos serviços e na resposta do Estado às demandas dos cidadãos. Segundo a ENAP (2018) seu público alvo atual são os órgãos vinculados à união, estados e distrito federal e os principais objetivos são o incentivo a implementação de projetos de inovação, a disseminação de ideias e soluções e o reconhecimento e valorização dos servidores envolvidos.

Desde o surgimento, de acordo com Camões et al. (2016) e Ferrarezi e Amorim (2007), o concurso da ENAP passou por mudanças de metodologia durante suas edições, conforme apresentado na figura 3:

Figura 3: Principais marcos temporais do concurso inovação da ENAP



Fonte: adaptado de Camões et al. (2016, p. 107)

As principais mudanças no concurso inovação (figura 3) foram realizadas a partir da 12ª edição do concurso. De acordo com a ENAP (2007, p. 9):

Uma revisão mais ampla foi realizada em 2007, durante a preparação da 12ª edição do Concurso, com objetivo de tornar mais precisas as informações enviadas pelos participantes, dar maior clareza aos critérios de seleção e oferecer melhores condições de avaliação ao Comitê Julgador.

A ENAP (2007, p. 10), esclarece que as mudanças também resultaram em manuais, ficha de inscrição e regulamento aperfeiçoados, houve uma maior clareza em definições, áreas temáticas e critérios, bem como a realização de visitas *in loco* das iniciativas pré-classificadas por um comitê julgador, formado por 11 especialistas

e professores universitários, permitindo a validação das informações dispostas nos relatos dos participantes, por meio dos seguintes critérios:

- Introdução de inovação em relação a práticas anteriores;
- Resultados positivos comprovados quanto à contribuição para a resolução da situação-problema, e/ou atendimento à demanda do público-alvo, e/ou aos direitos dos cidadãos;
- Envolvimento/participação dos servidores na mudança;
- Integração com outras iniciativas internas ou externas, ou existência de parceria;
- Utilização eficiente de todos os recursos;
- Promoção de mecanismos de transparência, participação ou controle social;
- Potencial para adaptação a novos contextos.

Mudanças menos restritivas na definição de inovação também foram realizadas, permitindo o reconhecimento de pequenas mudanças na produção de inovações na gestão federal. O conceito foi sintetizado como “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade.” (ENAP, 2007, p. 10)

Por fim, a ENAP (2007, p. 10-11) esclarece que houve redução das áreas temáticas de 16 para 7, a partir da 12ª edição, ficando assim dispostas as áreas temáticas:

- Arranjos institucionais para coordenação na implementação de políticas públicas;
- Atendimento ao cidadão;
- Avaliação e monitoramento de políticas públicas;
- Gestão da informação;
- Gestão e desenvolvimento de pessoas;
- Melhoria dos processos de trabalho;
- Planejamento, gestão estratégica e desempenho institucional.

Algumas dessas mudanças refletiram no conceito de inovação no setor público e no agrupamento e distribuição das inovações por áreas temáticas. De acordo com a ENAP (2018) outras mudanças estruturais foram realizadas no decorrer das edições do prêmio, sendo que, atualmente, são utilizados recursos audiovisuais para ilustrar a iniciativa e a ação pode ser classificada em até três categorias: inovação em processos organizacionais do executivo federal, inovação em serviços e políticas públicas do executivo federal e inovação em processos organizacionais, serviços e políticas públicas no executivo estadual ou distrital. Além

disso, o número de vencedores é limitado a quinze iniciativas por edição, sendo dez vencedores no âmbito federal e cinco vencedores no âmbito estadual/distrital.

De fato, as iniciativas premiadas ficaram mais alinhadas com os propósitos da inovação, gerando efeitos ainda mais concretos. Quanto aos resultados de estudos já existentes, Meza et al. (2016), em uma análise mais aprofundada, constataram que o prêmio da ENAP tem sido concedido em maior número para iniciativas que tenham o objetivo de incrementar as ações já existentes em determinado órgão, além de se concentrarem em maior número nos processos e produtos e, por fim, em inovações organizacionais. Portanto, as inovações premiadas alcançam variados domínios governamentais e transformam a premiação do concurso ENAP em uma poderosa ferramenta, capaz de incentivar inovações para o setor público brasileiro.

Em conciso exame do sítio da ENAP (2018) e suas publicações pode-se mapear um total de mais de 2000 propostas inovadoras que se candidataram nas edições do concurso e 392 inovações efetivamente premiadas até a 22^a edição, dentre as quais se destacam as inovações incrementais e uma participação majoritária dos órgãos do executivo federal. O concurso teve um número maior de premiados em suas três primeiras edições, em razão do modelo adotado à época (figura 3), com diversas categorias. Posteriormente, o número de premiados foi reduzido e, atualmente, quinze prêmios são concedidos em apenas três categorias existentes.

4 METODOLOGIA

Esta seção é dedicada a apresentação dos métodos que guiaram as análises da evolução dos projetos que foram premiados durante as últimas 11 edições do Concurso Inovação na Administração Pública, promovido pela ENAP. Com a finalidade de uma melhor organização e composição das análises, o estudo foi dividido em duas fases, sendo que a fase um ainda foi subdividida em duas etapas (A e B), as quais serão melhor detalhadas abaixo.

Em se tratando do espectro do tema, optou-se por realizar um recorte temporal do objeto da pesquisa pelas modificações profundas ocorridas no ano de 2007 (12ª edição) no concurso da ENAP, já expostas no referencial teórico, item 3.3.1 (figura 3) e novamente apresentadas, em resumo, a seguir:

- 1 - Revisão da definição de inovação, conforme entendimento de pesquisadores e baseada nas características das instituições brasileiras;
- 2 - Manuais, ficha de inscrição e regulamento do concurso foram aperfeiçoados;
- 3 - Análises mais aprofundadas das iniciativas participantes do concurso, por meio de visitas *in loco*, que começaram a ser realizadas por um comitê de 11 especialistas, fortalecendo os aspectos da comprovação dos resultados;
- 4 - Redução do número de áreas temáticas de 16 para apenas sete;

As alterações ocorridas a partir da 12ª edição, também encontram sustentação nas atualizações apresentadas pela 3ª edição do Manual de Oslo (OCDE), no ano de 2005, documento que serve de referência para entendimento da inovação, inclusive no setor público.

As alterações se fizeram presentes nos anos seguintes e se mantiveram, praticamente intactas, até a 20ª edição, no ano de 2015. A partir da 21ª edição, que premia as inovações propostas no ano de 2016, o concurso passou por novas mudanças, mas que não interferiram na estrutura do processo, dentre as quais, pode-se citar: a categorização dos participantes e exclusão de áreas temáticas, a não utilização de classificação ordinal para os vencedores e a inclusão dos estados e do distrito federal em uma categoria específica.

Apesar das mudanças ocorridas, houve continuidade das alterações apresentadas em 2007, sendo a manutenção de 10 vencedores no âmbito federal, a definição de inovação, as normativas e a avaliação mais aprofundada das iniciativas participantes. À vista disso, para melhor análise das inovações premiadas da 12ª a 22ª edição do concurso, também foram excluídas, deste estudo, as iniciativas vencedoras na categoria estadual/distrital e outros possíveis prêmios paralelos de destaque, assim configurando um total de 110 ações efetivamente premiadas no âmbito do executivo federal.

O público pesquisado foram os servidores públicos federais (estatutários, celetistas e temporários) que, lotados em órgãos, autarquias, sociedades de economia mista, fundações e empresas públicas do executivo, propuseram e implementaram ações consideradas inovadoras e que foram premiadas pela ENAP nos anos de 2008 (12ª) a 2018 (22ª).

4.1 Fase 1

A fase 1 da pesquisa é do tipo descritiva, envolve métodos quali-quantitativos na coleta e tratamento dos dados e utiliza documentos, disponibilizados no sítio da ENAP, como fonte dos dados. Para melhor organização dos resultados esta fase foi subdividida em 2 etapas (A e B), conforme detalhado na figura 4.

Para Gil (2009), a pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno ou qualquer relação entre variáveis. Habitualmente envolve padronização da coleta de dados e significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. Andrade (2002) complementa que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, classifica e interpreta os dados, sem a interferência do pesquisador.

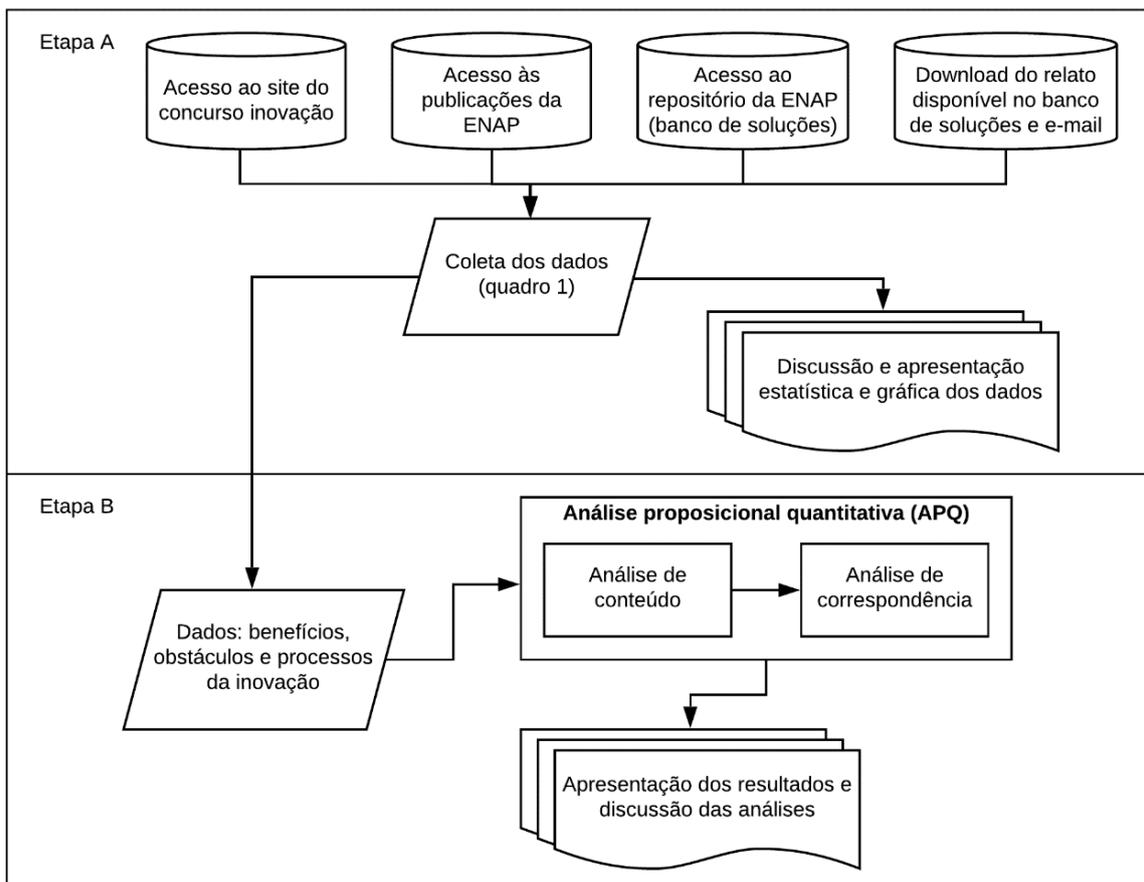
Triviños (1987) esclarece que o pesquisador necessita delimitar, precisamente, as técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam a coleta e interpretação dos dados, bem como deve delimitar a população, a amostra, os objetivos, termos, variáveis, hipóteses e questões de pesquisa. Raupp e Beuren (2006) concluem que na pesquisa descritiva, normalmente, ocorre o emprego de

técnicas estatísticas, sejam simples ou sofisticadas, para descrever aspectos ou comportamentos de determinada população analisada.

Para Madeira et al. (2011) a investigação quali-quantitativa (mista) é uma análise complexa, que busca a compreensão e o esclarecimento de fatos, por meio da reunião de dados qualitativos e quantitativos em uma mesma pesquisa.

Já a pesquisa documental, de acordo com Raupp e Beuren (2006), é utilizada na reorganização de informações que se encontram dispersas, por meio de um tratamento analítico, em que os dados são selecionados, tratados e interpretados, na busca de extrair algum sentido ou valor. Para Gil (2002), a pesquisa documental é uma fonte rica e estável de dados, não tem custos, permite uma leitura aprofundada e não exige contato com os sujeitos da pesquisa. Ela se assemelha a pesquisa bibliográfica, a única diferença são as fontes, pois a documental não recebeu qualquer tipo de tratamento analítico. Pádua (1996), conclui que a pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos que sejam autênticos, com o fim de descrever e comparar fatos, apresentando suas características ou tendências.

Figura 4: Fluxograma das etapas A e B da fase 1



Fonte: Do autor (2019)

4.1.1 Etapa A da Fase 1

A Etapa A consistiu na coleta de dados dispersos pelo site do concurso inovação e suas ramificações (<http://inovacao.enap.gov.br>), bem como nos editoriais, publicações, artigos, vídeos e, principalmente, nos relatos encaminhados pelos participantes do concurso, dispostos no repositório institucional da ENAP (<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/153>) e no acervo eletrônico da própria instituição, esses dois últimos são denominados como o banco de soluções em inovação da ENAP.

Conforme quadro 1, foram minerados os dados dispostos na coluna 1 a partir do acesso ao site de inovação da ENAP, onde as páginas referentes às edições 12^a a 20^a tem apresentação semelhante, dispondo de link direto para o repositório de soluções e também com acesso a tabulação básica (síntese) dos dados e link de acesso ao relato, em formato PDF, apresentado pela equipe vencedora. Já para as edições 21^a e 22^a, durante o período em que o estudo foi realizado, as informações no site inovação e da ENAP estavam incompletas, não havendo qualquer link para acesso aos dados básicos e para o relato, dispondo apenas da lista dos vencedores de cada edição. A falta das informações foi solucionada com a solicitação dos relatos por e-mail, os quais foram integralmente fornecidos pela ENAP.

Quadro 1: Dados coletados e as respectivas fontes de dados

Dados coletados	Fontes dos dados
Título da iniciativa	Site do concurso inovação
Edição do concurso	Site do concurso inovação
Ano da Premiação	Site do concurso inovação
Classificação em escala ordinal	Site do concurso inovação
Categorias (21 ^a a 22 ^a edição) ou áreas temáticas (12 ^a a 20 ^a edição)	Publicações e banco de soluções da ENAP
Órgão autor principal	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Região/Estado/Tipo de administração e instituição	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Tipo de impacto	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP

Área principal do órgão autor	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Órgãos/setores que implementaram a inovação (vinculados ao órgão autor)	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Área da inovação	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Palavras-chave utilizadas pela ENAP	Banco de soluções da ENAP
Tipo de inovação	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Classificação pelo Manual de Oslo	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Público alvo direto	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Prazo para ser implementado (em anos)	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Endereço eletrônico e telefone	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Responsável e equipe	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Tamanho da equipe	Publicações, relato dos participantes e banco de soluções da ENAP
Benefícios	Relato dos participantes
Dificuldades, barreiras e/ou obstáculos	Relato dos participantes
Processo de desenvolvimento e implementação	Relato dos participantes

Fonte: Do autor (2019)

O procedimento consistiu no acesso individual das páginas, vídeos e arquivos PDF de cada ação premiada, após foi realizada a leitura de cada um dos relatos e, posteriormente, os dados foram tabulados com o auxílio da ferramenta Planilhas do Google Docs, observando os critérios anteriormente estabelecidos. Após a tabulação, por meio de análise estatística descritiva, foram gerados quadros, tabelas e gráficos com a utilização de filtros executados na tabela principal, gerando dados estatísticos e compreensões sobre o Concurso Inovação da ENAP.

4.1.2 Etapa B da Fase 1

Para a adequada execução da etapa B, foi necessário um recorte ainda maior nos dados a serem coletados na pesquisa, tendo em vista a grande quantidade de inovações premiadas entre 2008 e 2018 (total de 110), o que geraria um número elevado de análises e impossibilitaria a conclusão deste estudo, assim ficou definido a escolha das duas iniciativas classificadas em 1º e 2º lugares nas edições 12 a 20 e, para as edições 21 a 22, como não há classificação ordinal, foram escolhidas em cada edição, por ordem alfabética, a primeira iniciativa da lista de premiados da categoria “Inovação em processos organizacionais no poder executivo federal” e a primeira iniciativa da lista de premiados da categoria “Inovação em serviços ou políticas públicas no poder executivo federal”. No total foram selecionadas 22 iniciativas premiadas para a execução da etapa B, sendo duas iniciativas por edição ou ano de premiação.

O objeto de estudo aqui foram os relatos apresentados pelas equipes vencedoras e, apesar de esses possuírem uma estrutura pré-definida na apresentação das informações, observa-se uma similaridade muito grande com trechos obtidos por entrevistas, já que cabe ao responsável pela iniciativa, preencher tais dados e apresentar a iniciativa textualmente para que seja julgada. Assim, constata-se grandes recorrências de conteúdo, ou seja, há recorrência em informações já apresentadas, com o intuito de melhor descrever as características da iniciativa, bem como para agir como fixador de alguma característica específica de cada iniciativa.

Isto posto, a etapa B consistiu na leitura direta dos relatos encaminhados pelos participantes do concurso inovação, em formato PDF, os quais estão disponíveis no site do concurso, exceto os referentes a 21ª e 22ª edição, os quais foram obtidos por meio de correspondência eletrônica encaminhada a ENAP. Nos relatos foram escolhidos os trechos onde há informações sobre os benefícios da inovação (BI), obstáculos da inovação (OI) e processos da inovação (PI).

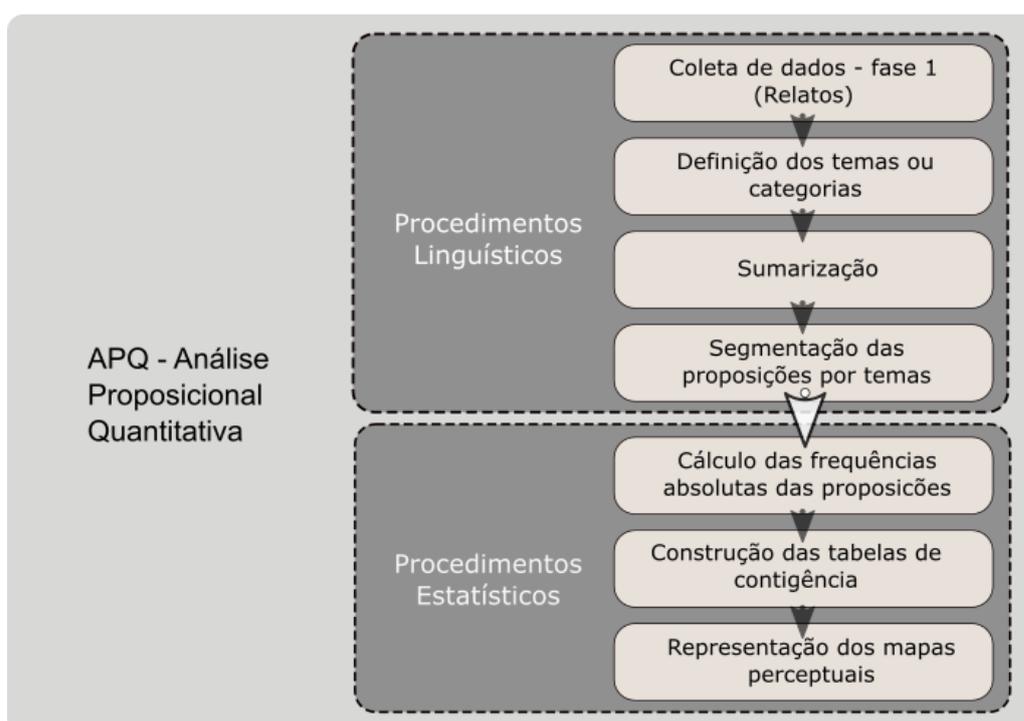
As etapas seguidas foram adaptadas da metodologia APQ, utilizada por Madeira et al. (2011), figura 5, a qual consiste em dois procedimentos, o linguístico e o estatístico. No procedimento linguístico foram adaptadas as etapas para o presente estudo, assim foram coletados os dados na fase 1 (relatos dos participantes no concurso inovação), definidos os temas ou categorias que seriam

pesquisados e, posteriormente, foi feita a sumarização e a segmentação do texto em proposições.

A sumarização do texto consistiu, inicialmente, da exclusão integral do tópico resumo e outros trechos considerados irrelevantes. Posteriormente, o restante do relato foi fragmentado em frases ou trechos de texto que apresentavam informações sobre benefícios, processos ou obstáculos da inovação. Após a fragmentação do texto, foram elaboradas proposições, em um número máximo de dez, que abarcassem os trechos fragmentados e, posteriormente, cada trecho foi classificado dentro das proposições, sendo que, em alguns poucos casos, o trecho pôde ser classificado em mais de uma proposição. O número máximo de proposições foi limitado com o intuito de permitir a melhor análise dos dados e a compreensão das análises quantitativas posteriores, representadas por painel gráfico.

Os procedimentos estatísticos seguiram os mesmos passos utilizados por Madeira et al. (2011). A análise de correspondência foi elegida como o método quantitativo a ser aplicado, assim, se procedeu a criação de uma tabela de contingência, com as frequências absolutas para cada proposição e cada iniciativa. Por fim, após serem encontrados os resultados das análises, foram confeccionados os mapas perceptuais.

Figura 5: Etapas da APQ



Fonte: adaptado de Madeira et al. (2011)

O método da análise de correspondência (AC), elegido como procedimento quantitativo dessa análise, é utilizado na investigação multivariada de um conjunto de dados qualitativos, mediante a reprodução conjunta de um esquema mais sensorial e palpável (CALANTONE et al., 1989). A AC é uma técnica desenvolvida para analisar tabelas de contingência de dupla e múltipla entradas, por meio de alguma média de correspondência entre linhas e colunas (BOUROCHE e SAPORTA, 1982). Os resultados fornecidos permitem explorar a estrutura de relações entre as variáveis categóricas das tabelas.

O Teste de Igualdade de duas Proporções é um teste que compara se a proporção de respostas de duas determinadas variáveis e/ou seus níveis é estatisticamente significativa. Assim trabalha-se com as seguintes hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : p_1 = p_2 \\ H_1 : p_1 \neq p_2 \end{cases}$$

Para realizar este teste deve-se calcular $f_1 = \frac{x_1}{n_1}$, $f_2 = \frac{x_2}{n_2}$ e $\hat{p} = \frac{x_1 + x_2}{n_1 + n_2}$. Com

isso pode-se agora calcular a estatística teste.

$$Z_{cal} = \frac{f_1 - f_2}{\sqrt{\hat{p}(1 - \hat{p})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Conclusões:

- Se $-Z_{\frac{\alpha}{2}} \leq Z_{cal} \leq Z_{\frac{\alpha}{2}}$, não se pode rejeitar H_0 , isto é, a um determinado risco α , conclui que não existe diferença entre as proporções.
- Se $Z_{cal} > Z_{\frac{\alpha}{2}}$ ou $Z_{cal} < -Z_{\frac{\alpha}{2}}$, rejeita-se H_0 , concluindo-se, com risco α , que há diferença entre as proporções.

O resultado de cada comparação possui uma estatística chamada de p-valor. Esta estatística é que ajuda a concluir sobre o teste realizado. Caso esse valor seja maior que o nível de significância adotado (erro ou α), conclui-se, portanto, que a H_0 (a hipótese nula) é a hipótese verdadeira, caso contrário ficamos com H_1 , a hipótese alternativa.

Desta forma a análise proposicional quantitativa é um instrumento de investigação, ao mesmo tempo, qualitativo e quantitativo, que, por meio da

segmentação do texto e posterior análise dos correspondentes estatísticos, permite a interligação entre assuntos que se mostram dispersos e que não possuem associação planejada (MADEIRA et al., 2011).

Madeira et al. (2011) afirmam que a APQ se mostra mais efetiva que a simples análise de conteúdo, pois permite a introdução de proposições como unidade de análise, aliada ao tratamento estatístico.

4.2 Fase 2

A fase 2 da pesquisa também é do tipo descritiva, já referida anteriormente, mas adota apenas o método quantitativo no tratamento dos dados e o procedimento consiste na realização de um levantamento (*survey*) com os vencedores do concurso inovação das edições 12 a 22 (figura 6).

Nesta perspectiva, o método de coleta de dados denominado levantamento (*survey*) deve ser realizado via questionamentos diretos a determinadas pessoas, sobre as quais se deseja conhecer o comportamento (GIL, 2009). Para Raupp e Beuren (2006) o estudo de levantamento é realizado quando há uma população grande a ser analisada, o que impossibilitaria o estudo detalhado de cada fato ou objeto.

Rigsby (1987) depreende que os pesquisadores coletam dados, durante o levantamento, por meio de respostas verbais a determinadas questões encaminhadas a maioria ou a todos os sujeitos de pesquisa. O que determina o tipo de levantamento são as variáveis, como recursos financeiros, dificuldade de coleta de dados, viabilidade e os resultados desejados.

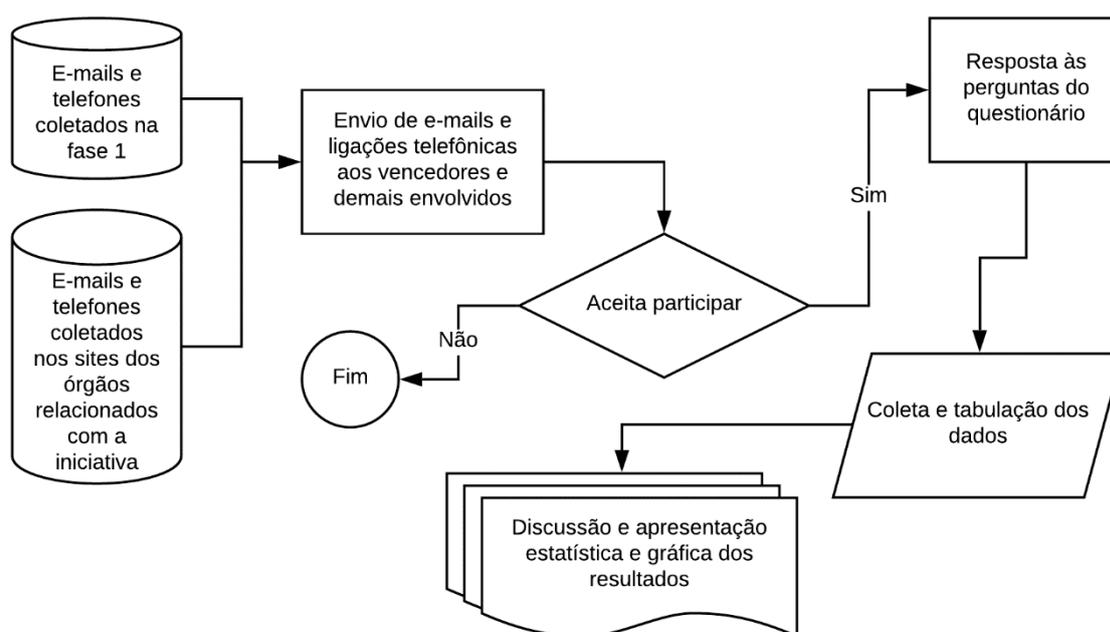
Raupp e Beuren (2006) explicitam que esse método é mais bem utilizado em estudos descritivos, cujos resultados não necessitam de grande aprofundamento, além disso, a técnica levanta informações que são úteis para mapear a realidade de determinada população ou amostra.

Portanto, para o levantamento sugerido, foi confeccionado por meio da ferramenta de formulários Google, o instrumento de coleta com 13 questões (Apêndice A), além de conter o termo de consentimento para a realização da pesquisa. Após a aprovação da pesquisa pelo comitê de ética, o formulário foi

enviado, por e-mail, aos responsáveis pelas 110 iniciativas premiadas, com o propósito de alcançar o retorno de, pelo menos, uma iniciativa por edição. O objetivo foi investigar a experiência anterior dos premiados, os facilitadores e motivadores para a implementação da inovação, a existência de obstáculos, a difusão da ideia, a importância do reconhecimento da iniciativa e as condições necessárias para que um servidor público possa inovar.

O questionário foi encaminhado para os endereços eletrônicos de todos os 110 responsáveis pela implementação, dispostos nos relatos das iniciativas, além disso os e-mails dos órgãos onde as iniciativas foram implementadas e dos órgãos autores da iniciativa foram coletados para envio. Também foram realizadas tentativas de contato por telefone. O questionário ficou disponível entre 19 de dezembro de 2018 e 23 de fevereiro de 2019, somando um total 25 de servidores premiados que responderam às questões, sendo que todas as respostas foram validadas e elegidas para a apresentação dos resultados. Para a apresentação, os dados, nesta fase, foram tabulados em planilha eletrônica da Google e, posteriormente, foram apresentados os resultados por meio de estatística descritiva e representação gráfica.

Figura 6: Fluxograma da fase 2



Fonte: Do autor (2019)

Por fim, faz necessário esclarecer que esta investigação, descrita na fase 2, foi submetida ao Comitê de ética em pesquisa (CEP) com seres humanos da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM e, somente após sua aprovação, procedeu-se à execução da coleta de dados por meio da distribuição dos questionários ao público-alvo, bem como na realização das demais etapas subsequentes. A presente pesquisa foi aprovada sob o parecer CEP/UFTM nº 3.054.812. Todos os respondentes do questionário aceitaram participar livremente da pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A convivência dos cidadãos com o serviço público é proeminente, por isso, estar em contato com as inovações premiadas no concurso inovação da ENAP é algo trivial na vida dos brasileiros. Empresas públicas, autarquias, sociedades de economia mista e órgãos do poder executivo nacional, premiados no concurso inovação, foram na busca por ideias e oportunidades que oportunizaram redução de custos, eficiência e eficácia às atividades públicas, além de alcançarem um ambiente de trabalho mais alinhado ao oferecido nas instituições privadas.

Os cidadãos brasileiros, normalmente, não dimensionam os ganhos existentes na implementação de inovações, talvez pela velocidade com que as empresas privadas inovam, prestam novos serviços e divulgam suas criações, mas a maioria dos cidadãos já obteve algum ganho com uma inovação pública, seja através da melhoria da transparência, o que conseqüentemente trouxe melhor proteção ao patrimônio público, seja por meio de novos métodos aplicados ao sistema licitatório que permitiram a aquisição de bens com maior agilidade ou mesmo por meio da devolução mais eficiente de uma encomenda pela agência dos correios. Portanto, uma simples leitura nos títulos das inovações premiadas (Apêndice B) pode comprovar que essas iniciativas estão presentes no dia a dia do brasileiro e são fundamentais para alcançar as garantias constitucionais.

Apesar de algumas poucas inovações visarem o aumento da lucratividade, como por exemplo a “Inovação na prospecção de clientes”, implementada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT), àquelas vencedoras do prêmio da ENAP, normalmente, estão mais focadas na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, na redução de custos, redução de tempo de execução ou, ainda, para a melhora organizacional do ambiente de trabalho dos próprios servidores públicos. Assim, a pesquisa pode facilmente constatar que as inovações públicas premiadas pela ENAP vêm, em sua maioria, atender aos preceitos básicos da Constituição Federal de 1998, em especial, ao princípio da eficiência na administração pública, o qual, na visão de Moraes (2002), é o que impõe aos agentes públicos a adoção de todos os meios legais e morais para alcançar o bem comum, por meio da busca da qualidade, imparcialidade, neutralidade, transparência, desburocratização e a participação e aproximação dos serviços públicos da população.

5.1. Primeira fase - Coleta de dados do concurso inovação

Conforme já explanado na metodologia, esta primeira fase foi subdividida em duas etapas, a etapa A traz uma visão quantitativa e descritiva das ações premiadas entre 2008 e 2018 e a etapa B exibe uma investigação profunda de alguns relatos apresentados, no mesmo período, pelos vencedores do prêmio.

5.1.1 Etapa A - Conhecendo as inovações das últimas 11 edições

Analisando os últimos 11 concursos de inovação da ENAP (2008 a 2018), pode-se encontrar alguns dados relevantes, os quais podem expandir os horizontes e trazer compreensões sobre o alcance e o impacto das iniciativas na administração pública federal. O primeiro resultado encontrado na leitura dos dados disponibilizados pela ENAP mostra que os órgãos mais perenes e de maior destaque na espinha dorsal do executivo nacional são os grandes vencedores do concurso. Constatação também realizada por Camões et al. (2016) de que tamanho e complexidade organizacional importam na premiação.

Ministérios, Secretarias, Autarquias, Sociedades de economia mista, Fundações e Empresas públicas e, principalmente, as equipes subordinadas a estes entes da federação são os grandes produtores da inovação na administração pública brasileira. Os quadros 2 e 3 discriminam o ente autor da inovação, normalmente, aquele que está no topo da hierarquia e também o ente subordinado onde realmente foi desenvolvida e/ou implementada a inovação.

Essa subordinação em relação a autoria e a execução é observável na maioria dos relatos dos vencedores e também nos sítios eletrônicos da ENAP, onde o órgão que está no topo do organograma é considerado o grande vencedor do prêmio. Essa atribuição vem ao encontro do princípio da hierarquia na administração pública brasileira onde se afixa uma relação de coordenação e subordinação administrativa na busca de um racional desempenho e harmonia entre os órgãos, cargos e funções, formando-se, assim, uma estrutura de pirâmide que, em seu ápice, se encontra o chefe do poder executivo. (PIETRO, 2018).

Quando observamos (quadro 2) apenas o órgão vencedor pelo aspecto da atribuição hierárquica, encontramos uma participação majoritariamente da administração pública direta, com 77,3% (85) dos prêmios recebidos. O grande vencedor, nas últimas 11 edições do concurso, foi o Ministério da Saúde com 11 prêmios. Já no âmbito da administração pública indireta o grande vencedor é o Instituto Nacional do Seguro Social, com 3 prêmios.

Os Ministérios são os grandes destaques do concurso, pois representam 60% (66) das ações premiadas no geral e 77,6% das ações premiadas entre os órgãos da administração pública direta. Os estudos de Ferrarezi e Amorim (2007), que foram realizados com ações premiadas em anos anteriores (1996 a 2006), já mostram esse predomínio dos Ministérios no concurso. De acordo com os autores, os possíveis motivos para essa hegemonia é por que alguns Ministérios possuem um número de órgãos mais propensos, pela natureza, à inovação. Ferrarezi e Amorim (2007), ainda evidenciaram que o Ministério da Saúde foi, também, um dos maiores premiados nos anos de 1996 a 2006, o que demonstra uma continuidade da política inovadora que o órgão adota.

Quadro 2: Órgãos/setores vencedores do concurso inovação, de acordo com a atribuição hierárquica

Órgão/Setor da Administração direta	Prêmios	Órgão/Setor da Administração Indireta	Prêmios
Ministério da Saúde	11	Instituto Nacional do Seguro Social	3
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome	10	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira	2
Ministério da Justiça	9	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade	2
Ministério da Educação	8	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	2
Presidência da República	7	Agência Nacional de Aviação Civil	2
Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão	6	Universidade Federal de Minas Gerais	1
Ministério das Comunicações	4	Universidade Federal de Lavras	1
Ministério da Previdência Social	3	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial	1
Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República	2	Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro	1
Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	2	Fundação Oswaldo Cruz	1
Ministério do Desenvolvimento Agrário	2	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	1
Ministério da Fazenda	2	Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca	1
Ministério da Defesa	2	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	1

Departamento de Polícia Federal	2	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	1
Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Piauí	1	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	1
Secretaria-Geral da Presidência da República	1	Conselho Administrativo de Defesa Econômica	1
Secretaria de Portos da Presidência da República	1	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A	1
Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República	1	Banco do Nordeste do Brasil S/A	1
Receita Federal do Brasil	1	Agência Nacional de Vigilância Sanitária	1
Ministério dos Transportes	1		
Ministério do Turismo	1		
Ministério do Trabalho e Emprego	1		
Ministério de Meio Ambiente	1		
Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento Exterior	1		
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	1		
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	1		
Gabinete da Presidência	1		
Departamento de Polícia Rodoviária Federal	1		
Controladoria-Geral da União	1		
Total	85		
Total geral		110	

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Quando se oportuniza um desdobramento maior do concurso, avaliando onde realmente a inovação foi concebida ou implementada, é possível encontrar setores bem mais específicos e uma maior ramificação dos premiados, bem como é possível observar que há uma participação maior da administração pública indireta nos resultados. No período estudado, pode-se encontrar iniciativas desenvolvidas por autarquias, sociedades de economia mista, fundações e empresas públicas. Mesmo assim, o número de vencedores da administração direta é maior, quadro 3.

Quadro 3: Órgãos/setores onde a ação premiada foi concebida

Tipo de administração	Órgão/setor	Prêmios
Administração direta	Secretaria Nacional de Segurança Pública (Ministério da Justiça)	3
	Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome)	3
	Secretaria Nacional de Renda de Cidadania (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome)	2
	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão)	2
	Instituto Nacional do Câncer (Ministério da Saúde)	2

Controladoria-Geral da União (Presidência da República)	2
Secretaria Nacional do Consumidor (Ministério da Justiça)	1
Secretaria Nacional de Justiça (Ministério da Justiça)	1
Secretaria Extraordinária para Superação da Extrema Pobreza (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome)	1
Secretaria Executiva (Ministério do Turismo)	1
Secretaria Executiva (Ministério da Previdência Social)	1
Secretaria Executiva (Ministério da Educação)	1
Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (Presidência da República)	1
Secretaria do Patrimônio da União (Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão)	1
Secretária de Vigilância em Saúde (Ministério da Saúde)	1
Secretaria de Segurança alimentar e nutricional (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome)	1
Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (Controladoria-Geral da União)	1
Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Presidência da República)	1
Secretaria de Políticas de Informática (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação)	1
Secretaria de Orçamento Federal (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão)	1
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão)	1
Secretaria de Inspeção do Trabalho (Ministério do Trabalho e Emprego)	1
Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa (Ministério da Saúde)	1
Secretaria de Educação superior (Ministério da Educação)	1
Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (Ministério da Educação)	1
Secretaria de Educação à Distância (Ministério da Educação)	1
Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos (Ministério da Saúde)	1
Secretaria de Assuntos Legislativos (Ministério da Justiça)	1
Secretaria de Aeroportos (Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República)	1
Seção de Inspeção do Trabalho (Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Piauí)	1
Ministério do planejamento, orçamento e gestão (Presidência da República)	1
Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	1
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome	1
Ministério do Desenvolvimento agrário	1
Ministério da Justiça (Presidência da República)	1
Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento Exterior	1
Ministério da Educação	1
INC/Ditec/DPF – Setec/SR/DPF/MG – Setec/SR/DPF/SP (Departamento de Polícia Federal)	1
Gabinete Ministerial (Secretaria-Geral da Presidência da República)	1
Departamento Penitenciário Nacional (Ministério da Justiça)	1
Departamento Nacional de Auditoria do SUS (Ministério da Saúde)	1
Departamento do Cadastro Único (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome)	1

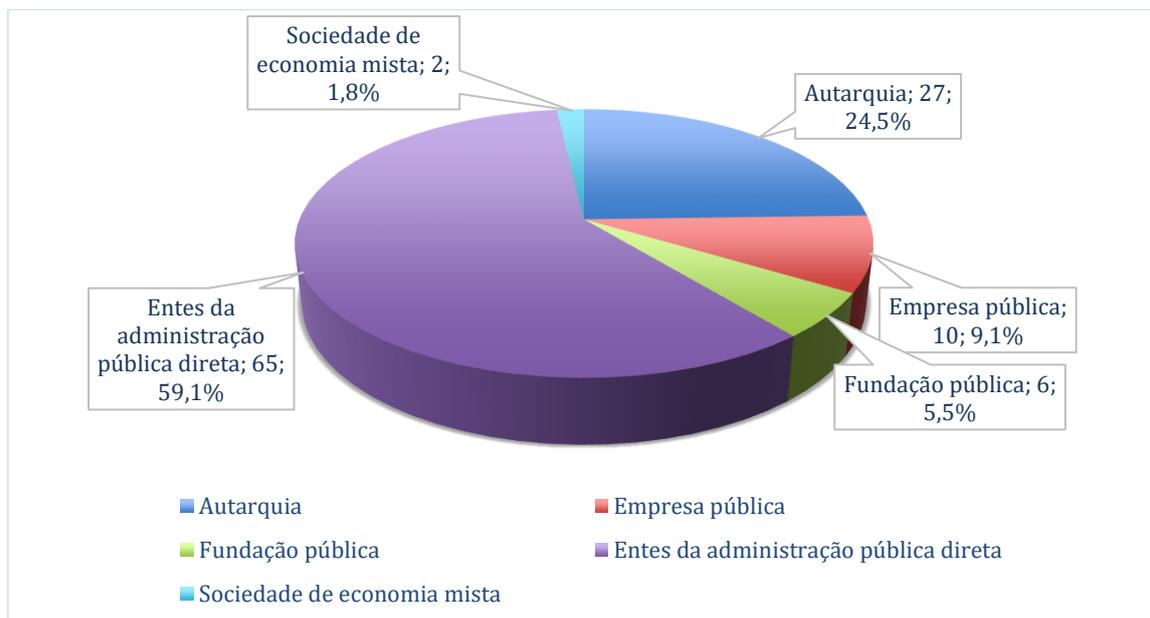
	Departamento de Sistemas de Informações portuárias (Secretaria de Portos da Presidência da República)	1
	Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC) (Ministério da Justiça)	1
	Departamento de Gestão e Incorporação de Tecnologias em Saúde (Ministério da Saúde)	1
	Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde (Ministério da Saúde)	1
	Departamento de atenção básica (Ministério da Saúde)	1
	Departamento da Rede Socioassistencial Privada do SUAS (Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome)	1
	Coordenação-Geral da Arrecadação e Cobrança (Receita Federal do Brasil)	1
	Coordenação de Recrutamento e seleção (Departamento de Polícia Federal)	1
	Coordenação de Promoção do Registro Civil de Nascimento da Diretoria de Promoção dos Direitos Humanos (Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República)	1
	Comando do Exército (Ministério da Defesa)	1
	Comando da Marinha (Ministério da Defesa)	1
	Assessoria Especial para Modernização da Gestão (Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão)	1
	Assessoria Especial de Gênero, Raça e Etnia (Ministério do Desenvolvimento Agrário)	1
	Advocacia-Geral da União (Presidência da República)	1
	17ª Delegacia de Polícia Rodoviária Federal de Uberlândia/MG (Departamento de Polícia Rodoviária Federal)	1
Total		65
Administração Indireta	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Ministério das Comunicações)	4
	Instituto Nacional do Seguro Social (Ministério da Previdência Social)	2
	Diretoria de benefícios (Instituto Nacional do Seguro Social)	2
	Universidade Federal Rural do Semiárido (Ministério da Educação)	1
	Unidade Técnica da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária)	1
	Unidade Avançada de Administração e Finanças em Teresópolis - Diretoria de Planejamento, Administração e Logística (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade)	1
	Superintendência-Geral (Conselho Administrativo de Defesa Econômica)	1
	Superintendência de Geração Hidráulica (Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A)	1
	Superintendência de Aeronavegabilidade (Agência Nacional de Aviação Civil)	1
	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (Universidade Federal de Lavras)	1
	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial	1
	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Ministério da Educação)	1
	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Gabinete da Presidência)	1
	Instituto de Tecnologia de Fármacos - Farmanguinhos (Fundação Oswaldo Cruz)	1
	Instituto Chico Mendes (Ministério de Meio Ambiente)	1
	Hospital das Clínicas Porto Alegre (Ministério da Educação)	1
	Hospital das Clínicas (Universidade Federal de Minas Gerais)	1
	Fundação Nacional de Saúde (Ministério da Saúde)	1
Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão)	1	

	Empresa brasileira de pesquisa agropecuária (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)	1
	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República)	1
	Diretoria Regional do Paraná (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos)	1
	Diretoria de Informática (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)	1
	Diretoria de Gestão e Planejamento (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira)	1
	Diretoria de gestão (Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro)	1
	Diretoria de Conservação da Biodiversidade (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade)	1
	Diretoria de Avaliação da Educação Superior (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira)	1
	Diretoria de atendimento (Instituto Nacional do Seguro Social)	1
	Diretoria de Aeronavegabilidade (Agência Nacional de Aviação Civil)	1
	Diretoria de Administração de Tecnologia (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação)	1
	Diretoria de Administração (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação)	1
	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (Ministério dos Transportes)	1
	Coordenação-Geral de TI da Receita Federal (Ministério da Fazenda)	1
	Coordenação de Comunicação Institucional (Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca)	1
	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	1
	Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Ministério da Justiça)	1
	Caixa Econômica Federal (Ministério da Fazenda)	1
	Assessoria de Inovação Tecnológica (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária)	1
	Área de Agricultura Familiar e Microfinança Rural (Banco do Nordeste do Brasil S/A)	1
	Agência Nacional de Saúde Suplementar (Ministério da Saúde)	1
Total		45
Total geral		110

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Nessa perspectiva, observa-se um alcance muito maior das iniciativas premiadas na estrutura do executivo nacional, bem como uma proximidade maior entre os vencedores da administração pública direta e indireta. Dentre os destaques do quadro 3, pode-se indicar a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com 4 prêmios. Em relação a administração indireta é possível encontrar, entre as 110 ações premiadas, todas as categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria, como pode ser visualizado no gráfico 1.

Gráfico 1: Categorias de entidades premiadas



Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Esse fracionamento dos vencedores do concurso pode ser ainda maior, caso seja feito um detalhamento mais aprofundado dos responsáveis que estão no nível operacional, podendo assim encontrar detalhes sobre os reais envolvidos em inovação no setor público brasileiro, contudo esse aprofundamento não é o foco do trabalho e ficará como sugestão de trabalhos futuros. De qualquer forma, é interessante observar que os relatos das inovações apresentam as equipes responsáveis pela inovação. Os relatos das edições 12, 13, 14, 15, 16 e 18 possuem dados completos das equipes, as demais edições apresentam apenas o responsável pela iniciativa.

Assim, considerando as edições com os dados completos de equipes, é possível vislumbrar que o tamanho do grupo de trabalho não é um fator decisório na obtenção do prêmio, pois existem equipes vencedoras com apenas 2 membros, como é o caso da iniciativa “Compras públicas sustentáveis: uma experiência de compra sustentável compartilhada no Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro”, premiada em 2009, e equipes bem grandes, com até 45 membros, como é o caso da iniciativa “Atividade pioneira na Polícia Rodoviária Federal e no Brasil: fiscalização de excesso de peso”, também premiada em 2009. Na média, o número de integrantes participantes no desenvolvimento e implementação de uma inovação pública, no período analisado, é de 9,1 servidores por equipe, tabela 1.

Tabela 1: Tamanho das equipes vencedoras do concurso inovação

Ano da premiação	Média de membros na equipe	Maior equipe	Menor equipe
2008	6,7	10	5
2009	8,2	45	2
2010	10,5	41	3
2011	10,7	18	7
2012	11,1	19	3
2014	7,6	15	2
Total geral	9,1	45	2

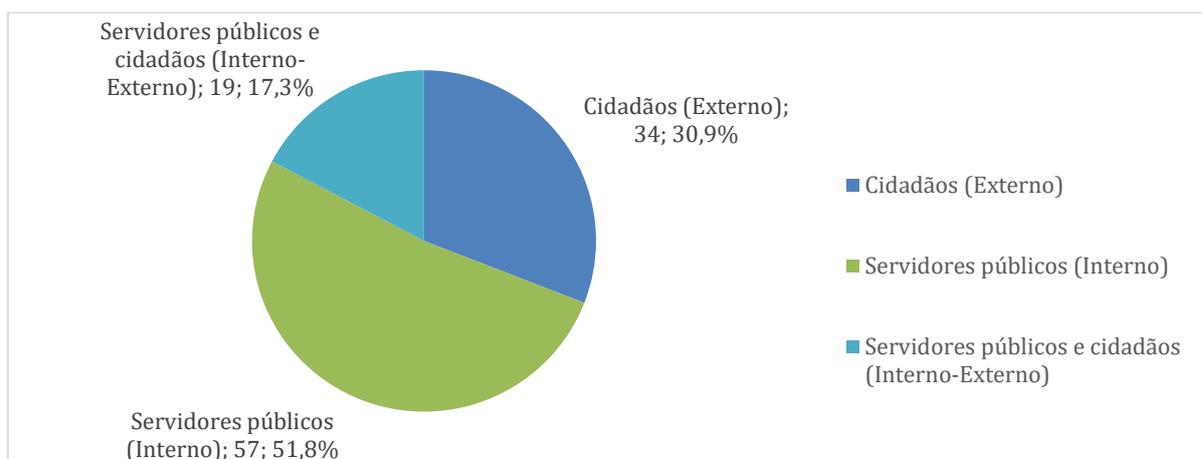
Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Em continuidade ao exame dos dados dispostos no banco de soluções da ENAP, fica perceptível que os últimos 11 anos, apesar de mudanças na estrutura administrativa do país, não trouxeram grandes alterações para os órgãos vencedores do concurso, algumas pastas ministeriais, secretarias e órgãos foram reunidos, vinculados ou houve mudança do *status* hierárquico, mas nenhuma atividade pública foi extinta, o que corrobora com a afirmação anterior de que órgãos, empresas públicas, autarquias e fundações mais perenes dominam a premiação. Uma conclusão possível é a de que equipes mais aparelhadas, organizadas e com longo prazo de trabalho possuem maiores capacidades de gerar inovação.

O público atingido pelas iniciativas é composto por uma diversidade de atores. E em alguns casos o número de afetados diretamente pela iniciativa é pequeno, como o caso de inovações internas, e em outras situações a inovação atingiu, praticamente, toda a população do país, como por exemplo a iniciativa “A estratégia da saúde da família”. Em razão da complexidade de destinatários das inovações, a opção foi distinguir os diretamente impactados em apenas duas categorias, sendo a categoria dos cidadãos em geral, aqueles que sofrem impactos externos, e a categoria dos servidores públicos, aqueles que sofrem impactos internos.

A referência a servidores públicos tem relação com aqueles impactados internamente, ou seja, mesmo que sejam todos considerados cidadãos, a inovação neste ponto teve impacto nas atividades laborais do servidor atuante no órgão desenvolvedor da ação. Já em relação ao cidadão o impacto é externo, ou seja, mesmo que haja servidores públicos impactados pela ação, o termo designa que a inovação teve seu principal impacto externamente ao local em que foi desenvolvida e/ou implementada, gráfico 2.

Gráfico 2: Principal impacto das inovações premiadas



Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

O gráfico 2 mostra que a maioria das iniciativas de 2008 a 2018, tiveram impactos internos, trazendo mudanças diretas das atividades da organização em que foi desenvolvida e/ou implementada. Essa mesma constatação também foi encontrada na pesquisa de Oliveira, Santana e Gomes (2014), quando avaliaram as inovações premiadas entre 2004 e 2012. Essas descobertas se fundam com a finalidade basilar da administração pública, que é a prestação de serviços. Portanto, as mudanças internas destes serviços têm maior recorrência e impacto direto nas atividades dos servidores públicos, mas indiretamente traz mudanças externas, principalmente, em inovações de processos e organizacionais. Já as inovações de produto têm mais correlação com impactos aos cidadãos.

Quanto a amplitude das ações inovadoras premiadas, elas, normalmente, se aplicam a algum órgão/instituição que abrange todos os estados da federação e, em alguns casos isolados, elas têm sua abrangência reduzida para uma região, para um ou mais estados ou apenas municípios. O que se identifica, na leitura dos relatos, é a existência de projetos pilotos que foram executados e testados em algum município, estado ou região e, posteriormente, difundidos para toda a extensão do órgão público. A iniciativa “Atendimento programado do Instituto Nacional do Seguro Social”, premiada na 13ª edição, é um exemplo de execução inicial de um projeto piloto (experimental) em poucas agências de atendimento e, após o êxito na abordagem, difundida para as outras agências.

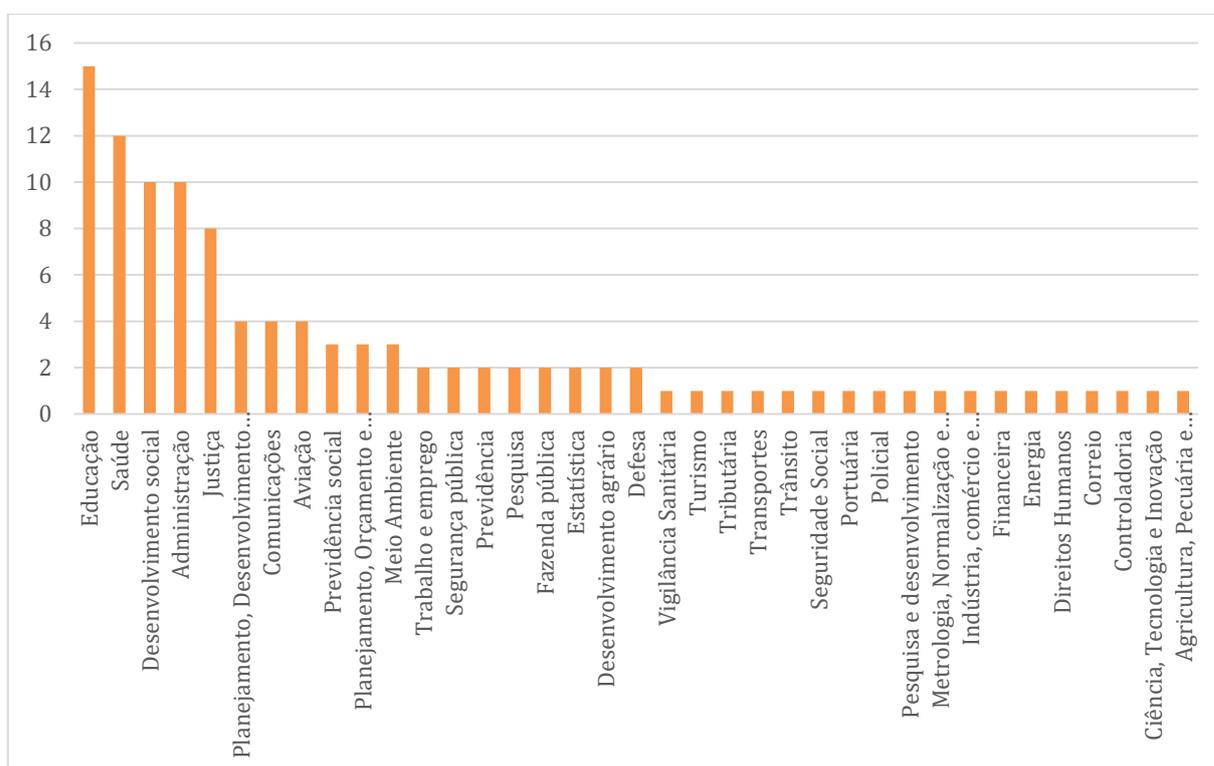
Casos de restrição de alcance, podem ser percebidas nas iniciativas “TáxiGov – Mobilidade de servidores no governo federal” e “Nossa várzea: cidadania e

sustentabilidade na Amazônia brasileira”, os quais abrangem, respectivamente, o Distrito Federal e o estado do Pará. Outro exemplo de alcance menor é a iniciativa “Agroamigo” que abrangeu apenas alguns estados das regiões nordeste e sudeste. Além disso, em outras situações, a inovação ficou restrita a apenas um município, como é o caso da iniciativa “Caixas receptoras de correspondência confeccionadas com material reciclável” que abrangeu o município de Conchas/SP.

Das 110 iniciativas premiadas, mais de 85% delas tiveram alcance nacional, abrangendo todos os estados onde há atuação do órgão público. As demais ficaram restritas a regiões, estados ou municípios, por duas razões, a primeira é alcance territorial do próprio órgão, como por exemplo o Banco do Nordeste do Brasil S/A. A segunda razão é que a inovação ainda não sofreu ou não tinha sofrido um processo amplo de difusão. De acordo com Ardigo, Zavelink e Nascimento (2017) a abrangência das premiações, a partir de 2002, tem uma tendência em reconhecer ações de cunho nacional, o que corrobora com as constatações desta pesquisa.

Outro ponto interessante da análise se refere as áreas dos órgãos produtores da ação e a área em que a ação foi concebida. Em muitas situações a inovação não possui relação direta com a área do órgão.

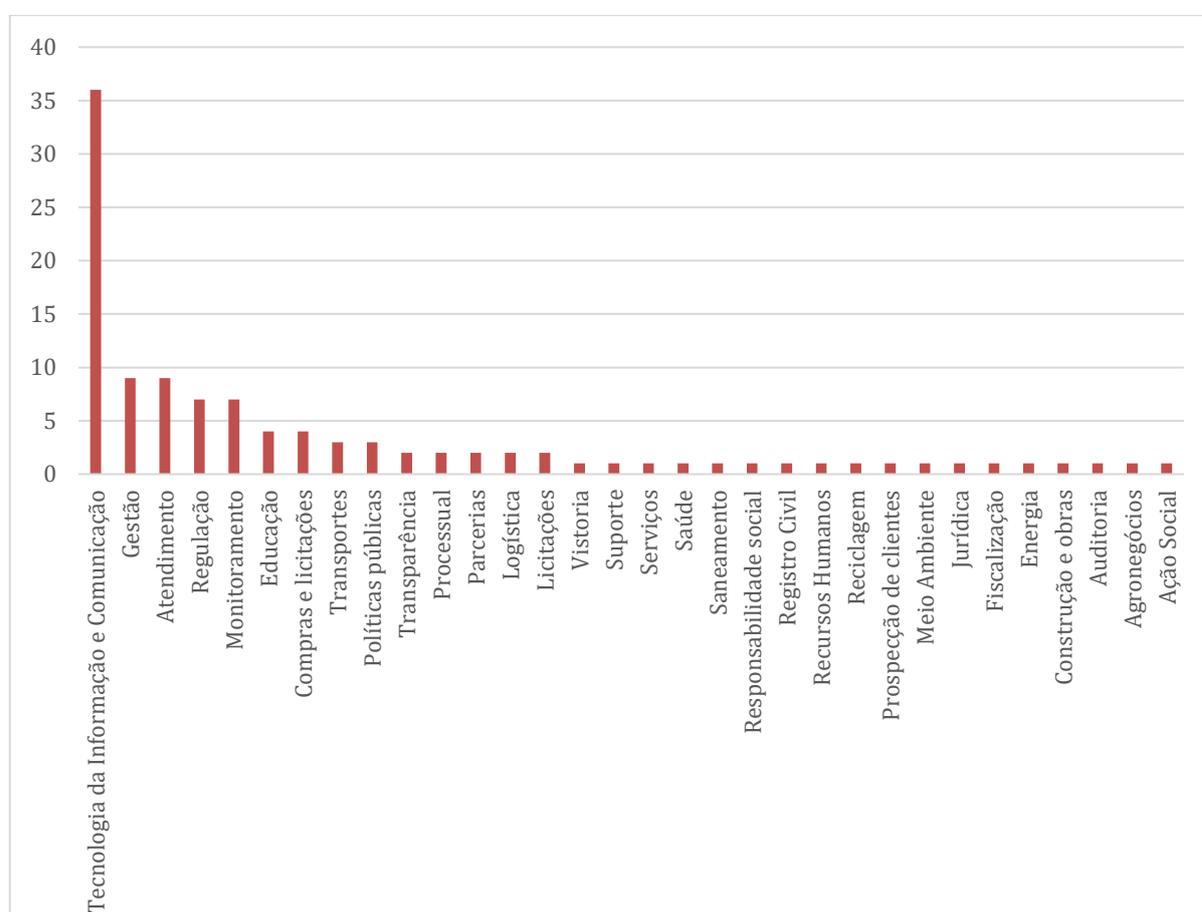
Gráfico 3: Área do órgão inovador



Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

O gráfico 3 mostra que educação (15 prêmios) e saúde (12 prêmios) são as áreas que mais possuem iniciativas inovadoras premiadas nos anos de 2008 a 2018. Essa constatação se assemelha aos resultados encontrados por Meza et al. (2016), Ardigo, Zavelinski e Nascimento (2017) e Camões et al. (2016), que realizaram o estudo de iniciativas premiadas em outros períodos. Em contrapartida, quando analisadas as áreas diretas em que a inovação foi implementada, encontra-se um quadro bem divergente do apresentado pela análise das áreas dos órgãos premiados.

Gráfico 4: Área da inovação premiada



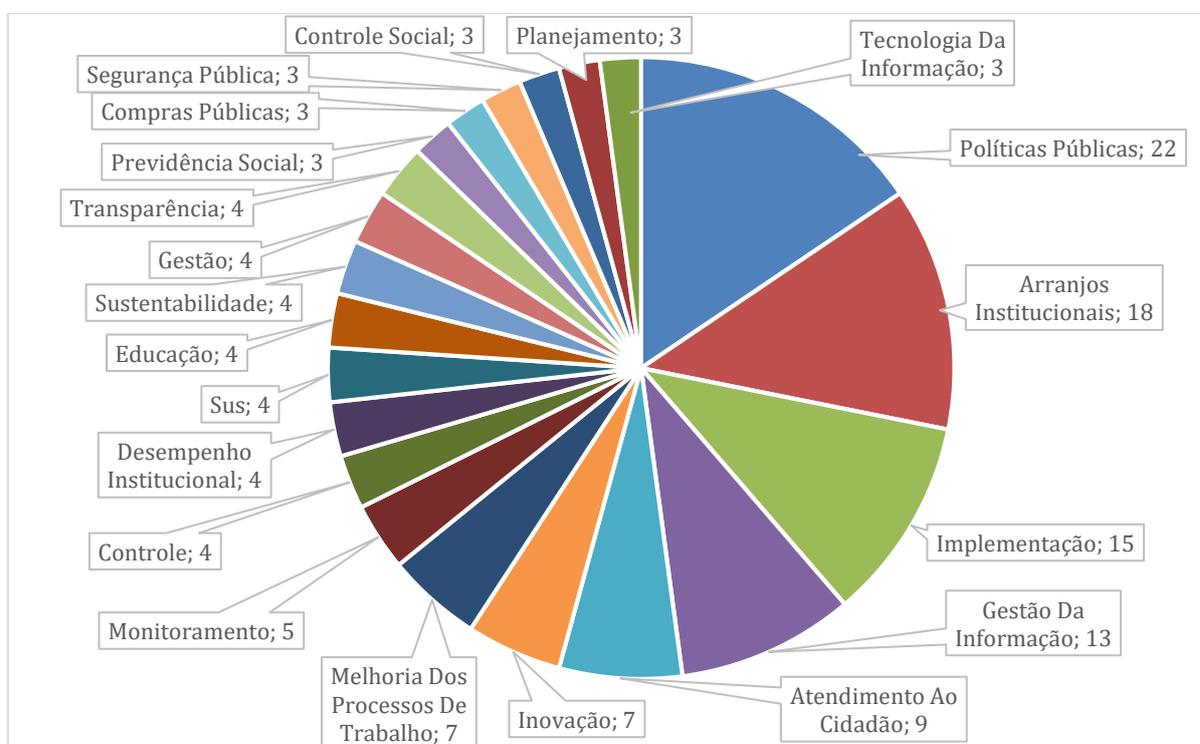
Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Neste ponto, há um grande destaque para as inovações relacionadas com a tecnologia da informação e comunicação (TIC) que foi responsável pela obtenção de 36 prêmios (gráfico 4). Essa soberania das TICs é, provavelmente, motivada pelas grandes mudanças impostas pela tecnologia, desde a década de 90. De acordo com Cunha e Miranda (2013) “as TIC, ao longo dos anos 90 e 2000 forneceram a

infraestrutura, o suporte tecnológico (e, por vezes, forçaram a obrigatoriedade da adoção) para as políticas de gestão pública.”

Outro modo de conhecer as inovações é avaliar as palavras-chave utilizadas pela ENAP para organizar o banco de dados. Cada iniciativa possui seu jogo de palavras, assim é possível identificar aquelas mais citadas, no intuito de conhecer melhor as áreas da inovação na administração pública. As edições 21 e 22 não foram inseridas no banco de soluções, portanto não possuem as palavras-chave, motivo pelo qual foram excluídas dessa análise.

Gráfico 5: Palavras-chave do banco de soluções



Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

As palavras-chaves apresentadas no gráfico 5 foram citadas, pelo menos, três vezes no banco de soluções. As que referenciam as TICs somam 16 ocorrências, o que respalda o resultado anterior sobre a área da inovação mais abrangente. As mais citadas, tem relação direta com a área temática que foi utilizada até a 20ª edição para classificar as inovações.

Quanto a essas áreas temáticas em que as inovações foram classificadas nas edições 12 a 20, se destacam “Arranjos institucionais para coordenação e/ou implementação de políticas públicas” e “Melhorias dos processos de trabalho” que

obtiveram maior número de conquistas, sendo 29 (32,2%) e 21 (23,3%) prêmios, respectivamente. Além disso, foram as únicas áreas temáticas premiadas em todas as edições do concurso no período analisado. Em estudo semelhante, Camões et al. (2016) também constataram que as temáticas “Arranjos Institucionais” e “Melhorias de Processo” foram as mais premiadas.

Outra possível classificação para a inovações é a relacionada com o impacto na administração pública. Desta forma, as inovações premiadas foram avaliadas sob três aspectos, àquelas que incrementaram as ações e trouxeram mudanças significativamente melhorada de algo já existente na organização e àquelas que radicalizaram as ações, trazendo algo totalmente novo para a organização. Na classificação radical, foi também identificado ações que são totalmente novas para a organização e os cidadãos e as ações que só trouxeram modificações para a organização, não havendo esse impacto radical para os cidadãos, pois já existem produtos e/ou serviços semelhantes em outras organizações. Por fim, as ações puderam ser categorizadas sob o ângulo proposto na terceira edição do Manual de Oslo, ou seja, classificou-se as iniciativas em produto, processo, organizacional ou *marketing*, na busca de se encontrar um alinhamento das iniciativas públicas com as classificações utilizadas pelo principal documento norteador dos processos de inovação.

Quadro 4: Impactos na administração pública

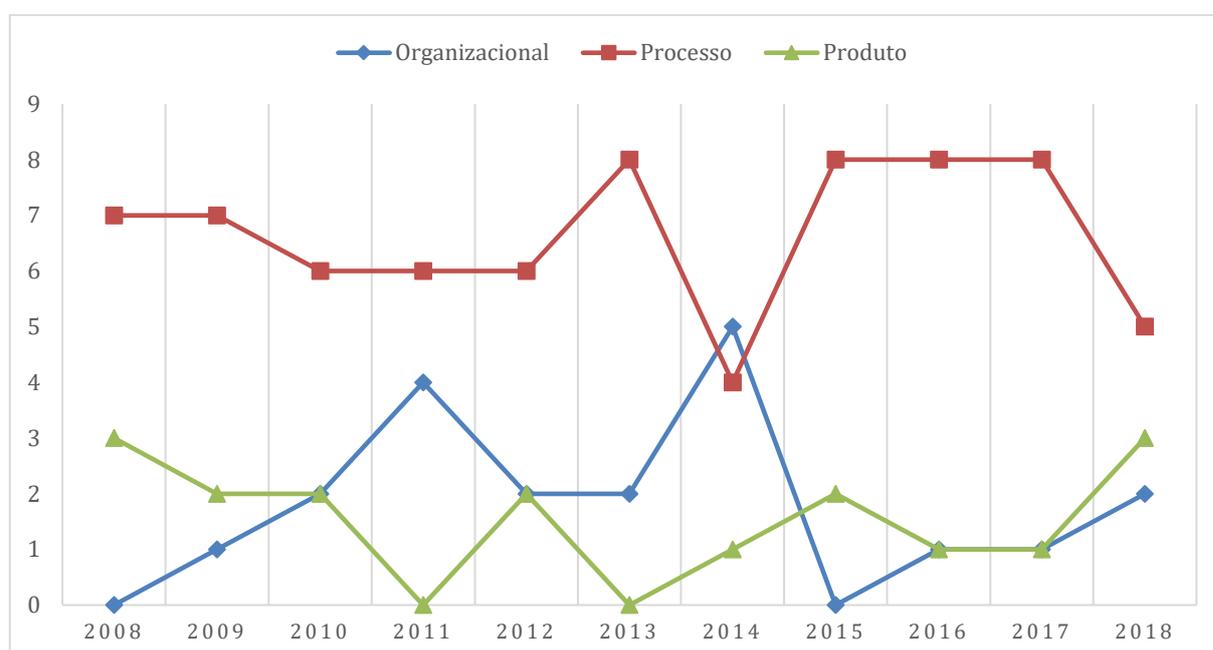
Impacto na administração pública				
Tipos de inovação	Mudança significativamente melhorada de algo já existente na organização	Totalmente novo para a organização e cidadãos	Totalmente novo para a organização, exceto cidadãos	Total geral
Incremental	90			90
Radical		4	16	20
Total				110

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Essa classificação corrobora com o Manual de Oslo da OCDE (2005), que identificou uma maior recorrência de inovações incrementais, principalmente nas organizações de serviços, bem como os estudos de Meza et al. (2016) e Ardigo, Zavelinski e Nascimento (2017), que averiguaram a existência de um número maior de inovações incrementais entre àquelas premiadas pela ENAP. Entre as 20

radicais, quatro iniciativas foram classificadas como novas em todos os aspectos, pois apresentaram algo ainda não utilizado pela administração, como é o caso da iniciativa “Veículo de diagnóstico de rodovias”, que expôs um processo totalmente inédito, que automatiza o monitoramento das rodovias federais, traz redução de custos, redução de tempo e redução do uso de recursos, se mostrando completamente novo para cidadãos e servidores públicos.

Gráfico 6: Classificação de Inovações, conforme Manual de Oslo (2005)



Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

A classificação abordada na 3ª edição do Manual de Oslo da OCDE (2005) nos apresenta, conforme gráfico 6, que há uma predominância de inovações em processos (66%) entre as iniciativas premiadas pela ENAP, nos anos de 2008 a 2018. As inovações em produtos e organizacionais também podem ser constatadas, em menor número, mas podem ser confirmadas na administração pública brasileira. Iniciativas em *marketing* não puderam ser encontradas, apesar de ser uma atividade existente no setor público. Estudos como o de Meza et al. (2016) confirmam a soberania das inovações em processos, bem como os estudos de Ardigo, Zavelisnki e Nascimento (2017).

O setor público, portanto, se mostra mais orientado a realizar inovações organizacionais e em processos, por algumas razões, dentre elas pode-se citar as relacionadas com as características das atividades prestadas pelo setor, a

necessidade de reduzir custos, aumentar a eficiência, o não contexto mercadológico e o sistema burocrático e político. Tais razões podem explicar essa predominância na classificação, pois condicionam o servidor público a buscar soluções mais simplificadas e rápidas, já que há uma resistência do setor público em inovar de forma radical, pois é um processo bem mais arriscado e oneroso, que tem um tempo maior de maturação.

Apesar de ser mais fácil realizar inovações organizacionais e de processo, principalmente em razão das atividades prestadas pelo setor público, há, nessa escolha, o risco do público externo (cidadãos) não perceber tais mudanças e condicionar a administração pública a um distanciamento das boas práticas inovadoras, principalmente para os órgãos premiados e envolvidos nessa mudança cultural.

Por fim, a última análise da etapa A, buscou conhecer os prazos necessários para a concepção, desenvolvimento e implementação das inovações premiadas. Dentre as iniciativas analisadas foram encontrados indícios de que algumas ações necessitaram de até 16 anos para a implementação total e o consequente recebimento do prêmio da ENAP, como é o caso da iniciativa “A estratégia de saúde da família” e também podem ser encontradas ações que foram desenvolvidas em menos de um ano, como as iniciativas “Sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)” e “Sistema de Acompanhamento de Contratos de Repasse (Siacor)”.

Tabela 2: Prazo médio de concepção de inovações

Ano da premiação	Média de prazo	Maior prazo	Menor prazo
2008	2,9 anos	7 anos	1 ano
2009	3,7 anos	8 anos	1 ano
2010	3,7 anos	6 anos	1 ano
2011	6 anos	16 anos	1 ano
2012	2,8 anos	5 anos	1 ano
2013	2,8 anos	6 anos	1 ano
2014	3,7 anos	9 anos	Menos de 1 ano
2015	2,8 anos	11 anos	Menos de 1 ano
2016	2,1 anos	3 anos	1 ano
2017	3,8 anos	9 anos	1 ano
2018	3 anos	11 anos	1 ano
Média		3,4 anos	

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

A tabela 2 mostra que o tempo médio do processo de inovação no setor público é de 3,4 anos, o ano de 2011 foi onde os ciclos tiveram maior duração, com tempo médio de 6 anos, e o ano 2016 o de menor duração média, com 2,1 anos. Cumpre aqui destacar que os tempos não são padronizados pelas equipes, portanto, podem ser encontradas inovações que foram concebidas em pouco tempo, mas foram sendo incorporadas novas ações até a participação da equipe no concurso e, conseqüentemente, apresentaram um tempo de implementação mais extenso.

Dentre as inovações com maior ciclo de duração se destacam as classificadas como organizacional e de processo, em que se observa a inclusão de mudanças culturais para a sua implementação ou àquelas que realizaram pequenas mudanças no decorrer do tempo e produziram, globalmente, algo significativamente melhorado. Por exemplo, a iniciativa “A estratégia de saúde da família”, que teve um ciclo de 16 anos, produziu durante este período pequenas mudanças que se fundaram em uma grande mudança organizacional. Já a iniciativa “Sistema nacional de Informações de Registro Civil – SIRC” necessitou de 9 anos para sua implementação, tendo em vista a necessidade de mudanças tecnológicas e culturais existentes nos cartórios de registro civil do país.

5.1.2 Etapa B - Análise Proposicional Quantitativa (APQ) aplicada aos relatos do concurso inovação

Na segunda etapa da fase 1 foi realizada a análise proposicional quantitativa (APQ), visando encontrar correlações nos relatos dos vencedores do concurso inovação.

Desta forma, preliminarmente, foi realizada a leitura dos relatos dos participantes dispostos nas 2 primeiras colocações de cada edição, exceto para as edições 21 e 22, em que não houve classificação dos vencedores. Assim optou-se por seguir a classificação alfabética, como forma de não haver direcionamento da pesquisa, sendo escolhidos o primeiro relato da categoria “Inovação em processos organizacionais no poder executivo federal” e primeiro relato da categoria “Inovação em serviços ou políticas públicas no poder executivo federal”. Cada iniciativa foi codificada para melhor organização do trabalho, conforme coluna 3 do quadro 5.

Quadro 5: 22 iniciativas escolhidas para a etapa B

Ed.	Iniciativas	Código
12 ^a	Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais	IP1
	Cartão do cidadão	IP2
13 ^a	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (Simec)	IP3
	Atendimento programado do Instituto Nacional do Seguro Social	IP4
14 ^a	Índice de desenvolvimento da educação básica (Ideb)	IP5
	Acompanhamento da frequência escolar de crianças e adolescentes em vulnerabilidade: condicionalidade em educação do Programa Bolsa Família	IP6
15 ^a	A estratégia de saúde da família	IP7
	Agroamigo	IP8
16 ^a	e-Processo: Processo Administrativo Digital	IP9
	Portal do software público brasileiro	IP10
17 ^a	Teleassistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à atenção especializada em saúde	IP11
	Projeto Visita Virtual e Videoconferência Judicial	IP12
18 ^a	Sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)	IP13
	Enem: da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos	IP14
19 ^a	Veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR)	IP15
	Programa de redução de litígios e de aperfeiçoamento da defesa judicial da União	IP16
20 ^a	Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo de produtos estratégicos do SUS	IP17
	Programa Start-Up Brasil	IP18
21 ^a	AGHU – Modelo de Gestão do HCPA inovando a assistência à saúde	IP19
	Disponibilizando Informação para Desenho e Fomento de Políticas Sociais no Brasil: o Caso do CECAD	IP20
22 ^a	Auditoria Contínua :Experiência Centro de Controle Interno da Marinha	IP21
	Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural	IP22

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Durante a fase 1, foram definidos alguns assuntos que seriam objeto de análise, assim, foram escolhidos três temas, sendo obstáculos da inovação (OI), processos da inovação (PI) e benefícios da inovação (BI), posteriormente foi realizada a sumarização do texto, buscando os assuntos relacionados aos temas e excluindo trechos que não trazem correlação com o assunto e aqueles que não cumprem funções comunicativas, como expressões de função fática, redundâncias, etc., reduzindo, assim, a extensão das informações contidas nos relatos.

O tópico resumo da experiência também foi excluído, tendo em vista a repetição de conteúdo em seções posteriores. Outras informações importantes para a análise como categoria, área temática, órgão autor, responsável pelo relato, dados

de contato e outros, dispostos no início ou final dos textos, foram tabulados e analisados na etapa A da fase 1.

Com a sumarização do texto, foi possível concluir a primeira etapa da APQ, ou seja, a análise de conteúdo (proposicional), que, em síntese, significou identificar e selecionar as sentenças declarativas de um predicado a um sujeito, gerando um número de 10 proposições para cada tema, conforme quadro 6. Em amarelo encontram-se as proposições do tema benefícios da inovação (BI), em vermelho as proposições do tema processos da inovação (PI) e em azul as proposições do tema obstáculos da inovação (OI). Para melhor estruturação dos resultados, foram criados códigos formados pela referência textual da proposição, conforme coluna 3 do quadro 6.

Quadro 6: Lista de proposições geradas da segmentação dos textos

Nº	Proposições (Tema: Benefícios da Inovação – BI)	Código
1	A iniciativa originou um processo mais eficiente e/ou simplificado e/ou estruturado	EFICIÊNCIA
2	A ação substituiu meios tradicionais por meios tecnológicos	TECNOLOGIA
3	A inovação não teve custos e/ou trouxe redução de custos e/ou aumento dos lucros	CUSTOS
4	A iniciativa apresentou redução de tempo	TEMPO
5	A inovação apresentou um ciclo de desenvolvimento duradouro	CICLO
6	A ação inovadora trouxe maior qualidade e/ou segurança e/ou transparência ao processo	SEGURANÇA
7	A inovação ampliou as ações e/ou a qualidade delas	AÇÕES
8	A inovação ampliou o acesso e/ou o desenvolvimento das políticas públicas	POLÍTICAS
9	A iniciativa trouxe maior capacidade de competitividade e/ou de parcerias	COMPETITIVIDADE
10	A inovação atraiu novos interessados e/ou ampliou a produtividade	PRODUTIVIDADE
Nº	Proposições (Tema: Processo da Inovação – PI)	Código
1	A instituição identificou oportunidades e problemas	OPORTUNIDADE
2	A instituição realizou pesquisa para o entendimento das oportunidades e problemas	PESQUISA
3	A instituição trocou e/ou buscou ideias/parcerias sobre as oportunidades e problemas	IDEIA

4	A instituição agrupou e selecionou as ideias/parcerias encontradas	SELEÇÃO
5	A instituição buscou recursos para o desenvolvimento da ação	RECURSO
6	A instituição desenvolveu e/ou buscou as soluções	SOLUÇÃO
7	A instituição implementou as soluções	IMPLEMENTAÇÃO
8	A instituição utilizou ferramentas de divulgação/ <i>marketing</i> para mensurar o alcance da inovação	MARKETING
9	A instituição criou métodos para checar continuamente a inovação	REVISÃO
10	A instituição difundiu a inovação para outros setores e/ou órgãos	DIFUSÃO
Nº	Proposições (Tema: Obstáculo da Inovação – OI)	Código
1	A iniciativa apresentou dificuldades para controlar custos/recursos e/ou orçamentos	ORÇAMENTO
2	A inovação apresentou prazo curto para o desenvolvimento e implementação	PRAZO
3	A inovação apresentou problemas técnicos, de capacidade operacional e/ou de infraestrutura	CAPACIDADE
4	A iniciativa encontrou problemas culturais arraigados	CULTURAL
5	A instituição não possuía informações concretas para o desenvolvimento da ação	INFORMAÇÃO
6	A inovação encontrou dificuldades com terceiros	TERCEIROS
7	A inovação apresentou problemas para propagar as mudanças ocorridas	PROPAGA
8	A inovação encontrou resistência dos gestores e/ou parceiros	RESISTÊNCIA
9	A inovação apresentou dificuldades no treinamento/qualificação dos envolvidos	TREINAMENTO
10	A inovação encontrou barreiras jurídicas e/ou normativas	NORMAS

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Com as proposições definidas, iniciou-se a segunda fase da APQ, isto é, a etapa de quantificar as proposições por meio de uma tabela na planilha do Google Docs. Novamente foi realizada uma leitura dos textos anteriormente segmentados e realizada a contagem das frequências absolutas das proposições, gerando assim a tabela 3, denominada contingência.

Tabela 3: Frequência das proposições - contingência

Iniciativa premiada	Benefícios da inovação [BI]									
	EFICIÊNCIA	TECNOLOGIA	CUSTOS	TEMPO	CICLO	SEGURANÇA	AÇÕES	POLÍTICAS	COMPETITIVIDADE	PRODUTIVIDADE
IP1	18	4	1	10	3	0	4	0	0	0
IP2	7	2	4	0	0	0	3	4	1	0
IP3	18	5	1	4	0	11	2	0	0	0
IP4	11	7	0	10	0	6	13	2	0	0
IP5	12	0	2	0	1	6	2	2	4	2
IP6	12	3	0	0	0	3	6	5	0	0
IP7	9	9	2	0	0	1	11	2	5	0
IP8	2	0	5	1	4	9	11	4	7	6
IP9	6	11	4	3	0	9	1	0	0	1
IP10	9	2	7	1	1	3	3	0	16	11
IP11	1	8	8	3	1	5	9	4	10	4
IP12	8	4	8	1	1	6	4	2	0	6
IP13	6	10	4	0	0	10	7	0	1	0
IP14	14	0	0	0	0	29	0	0	2	1
IP15	6	1	7	4	1	4	3	0	6	0
IP16	3	0	2	0	0	1	6	0	2	0
IP17	1	0	7	0	0	5	3	4	20	7
IP18	1	0	4	0	1	0	1	0	25	7
IP19	3	5	7	1	0	6	3	1	9	6
IP20	3	3	5	1	0	13	1	6	4	8
IP21	2	3	5	3	0	4	3	0	0	0
IP22	5	0	1	0	0	1	5	1	1	10
Total por tema	825									
Total por proposição	157	77	84	42	13	132	101	37	113	69

Iniciativa premiada	Processos da inovação [PI]									
	OPORTUNIDADE	PESQUISA	IDEIA	SELEÇÃO	RECURSO	SOLUÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	MARKETING	REVISÃO	DIFUSÃO
IP1	0	11	5	1	0	16	0	0	0	0
IP2	1	0	0	1	0	1	5	0	0	0
IP3	2	1	2	0	0	2	6	0	2	2
IP4	3	0	0	1	0	2	4	2	4	3
IP5	2	7	5	8	0	1	3	2	1	4
IP6	1	0	2	0	0	1	1	0	5	0
IP7	0	7	0	0	0	0	4	0	3	0
IP8	1	7	2	0	0	7	3	2	4	0
IP9	1	2	0	0	0	0	1	1	0	3
IP10	1	5	3	1	1	2	3	0	4	2
IP11	0	1	1	0	0	2	0	1	14	3
IP12	8	6	4	5	2	3	4	0	5	1
IP13	2	7	5	3	4	3	1	0	6	1
IP14	2	0	0	0	1	1	1	0	6	0
IP15	3	1	0	1	0	3	1	0	4	0
IP16	2	2	1	4	0	2	3	0	2	0
IP17	0	0	1	0	0	1	1	0	7	1
IP18	1	3	3	0	2	1	3	0	11	1
IP19	4	2	1	1	3	0	0	0	0	3
IP20	1	4	5	1	0	4	1	0	1	0
IP21	2	1	2	3	0	0	0	0	2	2
IP22	1	1	18	13	3	0	0	3	1	3
Total por tema						444				
Total por proposição	38	68	60	43	16	52	45	11	82	29

Iniciativa premiada	Obstáculos da inovação [OI]									
	ORÇAMENTO	PRAZO	CAPACIDADE	CULTURAL	INFORMAÇÃO	TERCEIROS	PROPAGA	RESISTÊNCIA	TREINAMENTO	NORMAS
IP1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0
IP2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
IP3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
IP4	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0
IP5	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
IP6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IP7	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0
IP8	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
IP9	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
IP10	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
IP11	0	0	2	1	0	0	1	4	0	1
IP12	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0
IP13	0	1	1	0	3	0	0	0	0	1
IP14	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
IP15	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0
IP16	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
IP17	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2
IP18	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
IP19	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
IP20	2	0	6	0	0	0	1	0	0	0
IP21	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0
IP22	0	0	3	4	3	0	1	0	0	0
Total por tema	90									
Total por proposição	10	5	27	10	11	6	4	7	3	7

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Da tabela 2 (de contingência) já é possível extrair que há uma grande recorrência de informações sobre os benefícios da inovação (825) nas iniciativas selecionadas. O responsável pelo preenchimento buscou, na maioria das situações, apresentar, incisivamente, os resultados da inovação premiada. Os processos da inovação (444) possuem pouco mais da metade dos benefícios. Já os obstáculos da inovação (90) têm pouca recorrência. Essas diferenças nas frequências podem mostrar duas situações, a primeira hipótese é que as inovações públicas possuem poucos obstáculos durante seu desenvolvimento e implementação e obtém benefícios em dobro por cada processo utilizado. A segunda hipótese é que o responsável pelo relato não vislumbra a necessidade de trazer detalhes sobre os obstáculos e processos, como o que se observa na indicação dos benefícios.

Outro detalhe que pode ser demonstrado pela análise da tabela de contingência é que a frequência absoluta por proposição não possui grandes discrepâncias entre si, possuindo constância das repetições. A maior discrepância de frequências para o tema BI pode ser encontrada na proposição “A ação inovadora trouxe maior qualidade e/ou segurança e/ou transparência ao processo” no relato da iniciativa IP14-“Enem: da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos” com um total de 29 repetições. Entre os benefícios mais frequentes se destacam as proposições “eficiência”, “segurança” e “competitividade”, com maior número de frequências e recorrência nos 22 relatos analisados. Portanto, esses resultados, dão indícios que tais benefícios são relevantes para a administração pública brasileira.

Para o tema PI, a proposição destaque foi “A instituição trocou e/ou buscou ideias/parcerias sobre as oportunidades e problemas” que mais se repetiu no relato da iniciativa IP22-“Formulação participativa do programa nacional de saneamento rural”, com um total de 18 repetições. Nesse tema, há relevância nas proposições que tratam da “revisão” e monitoramento constante da inovação implementada, “pesquisa” para encontrar soluções e a busca de “ideias”/parcerias sobre os problemas e oportunidades

Por fim, para o tema OI se destaca a proposição “A inovação apresentou problemas técnicos, de capacidade operacional e/ou de infraestrutura” com 6 repetições no relato da iniciativa IP20-“Disponibilizando informação para desenho e fomento de políticas sociais no Brasil: o Caso do CECAD”. Quando se trata de obstáculos há uma menor recorrência de frequências entre as iniciativas, se

destacando os obstáculos relacionados com a “capacidade”, falta de “informação”, “orçamento” limitado e problemas “culturais” dentro e fora da organização. Os resultados do tema OI dão indícios para possíveis problemas a serem monitorados na implementação de soluções para a administração pública brasileira.

Em continuidade das análises propostas pela APQ foi aplicada a análise de correspondência (AC) como método quantitativo de análise das frequências absolutas das proposições. Foi estabelecido um nível de significância (quando admite-se errar nas conclusões estatísticas, ou seja, o erro estatístico que pode ocorrer nas análises) de 0,05 (5%). Portanto, todos os intervalos de confiança construídos ao longo do trabalho, foram construídos com 95% de confiança estatística.

Em princípio, iniciou-se a análise dos resultados pelo exame da frequência relativa (percentuais) das proposições em cada um dos três temas (benefícios, processos e obstáculos). Assim, foi necessário compará-las para verificar qual é a mais prevalente, sendo que os percentuais foram calculados para os totais expressos em cada tema.

A proposição mais prevalente de cada tema tornou-se a referência (Ref.) para o cálculo do p-valor, por meio do teste de igualdade de duas proporções, conforme valores discriminados na última coluna das tabelas do apêndice C. Desta forma, o tema “Benefícios da Inovação” teve como referência a proposição “A iniciativa originou um processo mais eficiente e/ou simplificado e/ou estruturado” com 19% das frequências. O tema “Processos da Inovação” teve como referência a proposição “A instituição criou métodos para checar continuamente a inovação” com 18,5% das frequências. Por fim, o tema “Obstáculos da Inovação” teve como referência a proposição “A inovação apresentou problemas técnicos, de capacidade operacional e/ou de infraestrutura” com 30% das frequências.

Para averiguar as relações de proximidade e distâncias entre as 10 proposições de cada tema (30 no total) e as 22 iniciativas premiadas, foi aplicada a análise de correspondência. Desta forma, preliminarmente, foi necessário calcular os valores singulares (SVD) e os valores da inércia (variabilidade explicada) por cada dimensão nas análises dos temas. O cálculo foi realizado de forma individual e de forma conjunta para os três temas, conforme apêndice D.

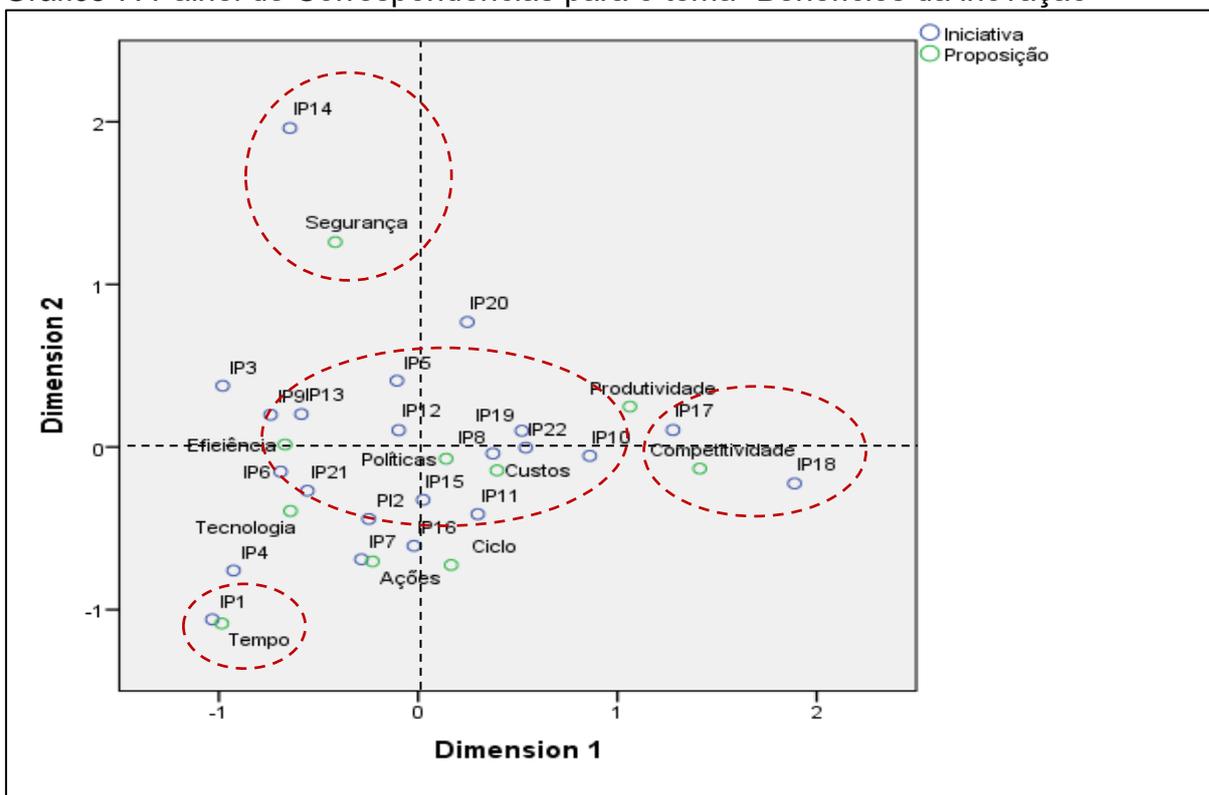
Considerando o cálculo do p-valor $<0,001$, pode-se concluir que a análise de correspondência é estatisticamente significativa em cada tema e na reunião de todos

eles, o que comprova a existência de relação entre as iniciativas e as proposições. A variabilidade acumulada para os dois primeiros temas (benefícios e processos) é considerada boa para a análise, com valores de 0,554 e 0,510, respectivamente. O tema obstáculos teve um valor acumulado abaixo da ideal, totalizando 0,398 de variabilidade acumulada, em razão da baixa prevalência das respostas nas proposições do tema.

Quando reunidos os 3 temas, observa-se também um valor de inércia acumulado baixo nas duas primeiras dimensões (0,370). Muito provavelmente esse valor baixo se deve ao fato de haver uma quantidade muito grande de proposições (30) e o tema obstáculos apresentar pouquíssima prevalência. Em continuidade, se analisou a contribuição de cada iniciativa nas duas dimensões da análise de correspondência e também da correlação com a dimensão, conforme apêndice E.

Por fim, foi realizada a análise da contribuição de cada proposição nas duas dimensões da análise de correspondência e também da correlação com a dimensão, conforme apêndice F. Encontrada a correlação das iniciativas e das proposições no conjunto e em cada tema, foram gerados, por meio do software SPSS, os painéis de correspondências para melhor compreensão e discussão dos resultados.

Gráfico 7: Painel de Correspondências para o tema "Benefícios da inovação"

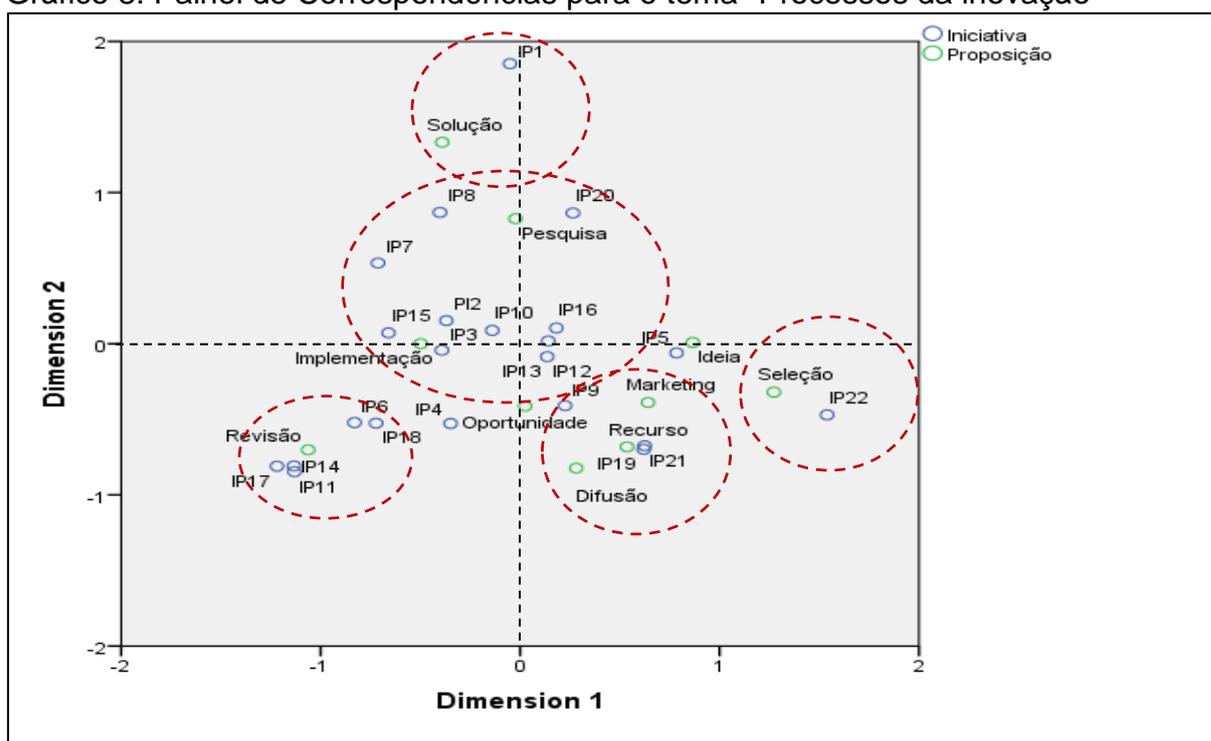


Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

O painel de correspondências (gráfico 7) apresenta os dados que obtiveram maior frequência dentro do tema “Benefícios da Inovação”. O que se observa é uma regularidade das informações, havendo poucas iniciativas descoladas do grupo e da intersecção das retas. Quanto mais centralizado, menor ou mais linear é a frequência das proposições nas iniciativas. Dentre os destaques, a proposição “A inovação trouxe maior qualidade e/ou segurança e/ou transparência ao processo” foi a que mais se desprendeu, bem como a iniciativa premiada IP14-“Enem: da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos”, demonstrando boa correlação entre o relato e a proposição.

As iniciativas IP18-“Programa Start-Up Brasil” e IP17-“Parcerias para o desenvolvimento produtivo de produtos estratégicos do SUS” demonstraram boa correspondência com a proposição “A iniciativa trouxe maior capacidade de competitividade e/ou de parcerias”. Outro destaque é a proposição “A iniciativa originou um processo mais eficiente e/ou simplificado e/ou estruturado”, pois se correlaciona com a iniciativa premiada IP1-“Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais”. Quanto a regularidade na frequência, observamos que “eficiência”, “políticas” e “custos” tem poucas discrepâncias e mais linearidade com a maioria das inovações analisadas.

Gráfico 8: Painel de Correspondências para o tema "Processos da inovação"



Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

O mapa gerado para o tema “Processos da inovação” (gráfico 8) demonstra, novamente, que não existem grandes discrepâncias nos textos dos relatos dos vencedores, já que a maioria das iniciativas e proposições possuem frequências próximas e se alinham ao centro, demonstrando grande linearidade das informações constantes nos relatos.

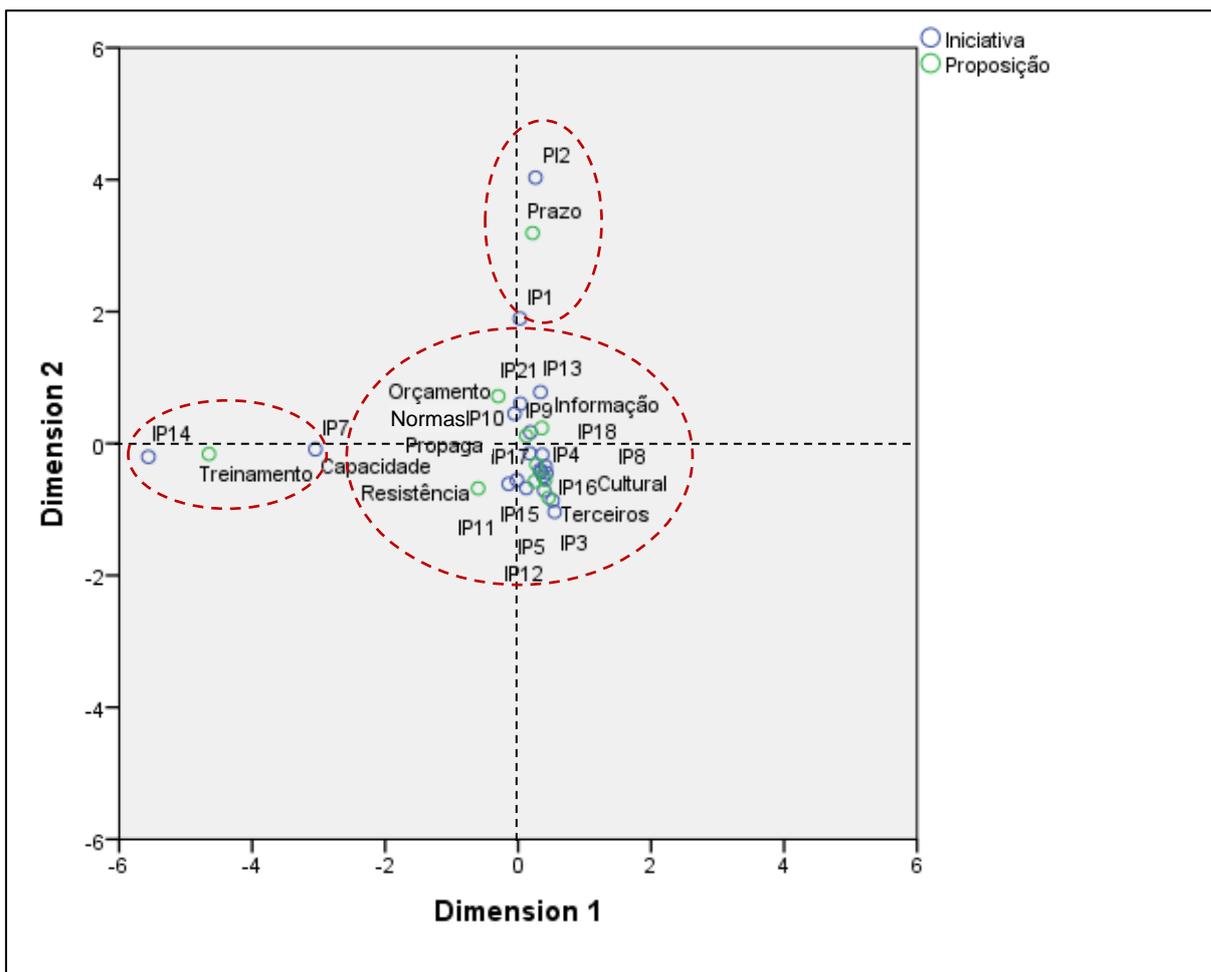
O destaque, novamente, é a iniciativa IP1-“Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais” que mais se afastou do centro, na dimensão 2, apresentando boa correlação com a proposição “A instituição desenvolveu e/ou buscou as soluções”. A proposição “A instituição realizou pesquisa para o entendimento das oportunidades e problemas” possui correspondências com boa parte das iniciativas premiadas, inclusive com a iniciativa descrita anteriormente e àquelas mais lineares.

Da mesma forma, a proposição “A instituição criou métodos para checar continuamente a inovação” encontrou correspondências com diversas iniciativas premiadas, entre elas, as iniciativas IP14-“Enem: da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos” e IP11-“Teleassistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à atenção especializada em saúde”.

A iniciativa IP22-“Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural” apresentou descolamento do centro do painel apresentando boa correlação com a proposição “A instituição agrupou e selecionou as ideias/parcerias encontradas”.

As proposições “recurso”, “difusão” e “marketing” também se destacaram nos relatos das iniciativas IP9-“e-Processo: Processo Administrativo Digital”, IP19-“AGHU – Modelo de Gestão do HCPA inovando a assistência à saúde” e IP21-“Auditoria contínua: Experiência Centro de Controle Interno da Marinha”.

Gráfico 9: Painel de correspondências para o tema "Obstáculos da inovação"

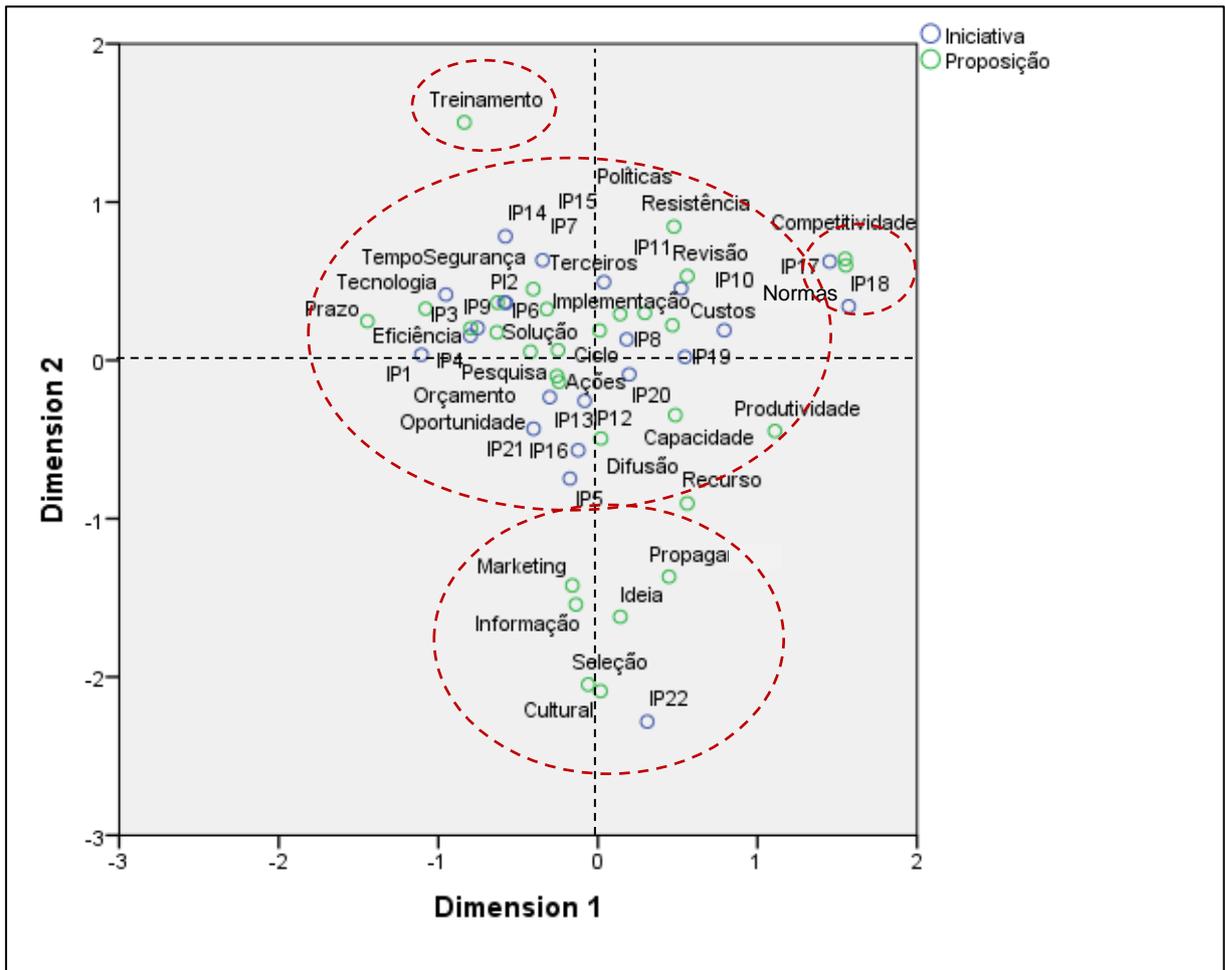


Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Em relação ao tema “Obstáculos da inovação”, no cálculo da inércia acumulada, já havia sido diagnosticado a baixa frequência das proposições. O painel de correspondências apresenta claramente esta menor prevalência pela pequena dispersão das iniciativas premiadas e das proposições. Dentre os destaques, encontra-se, novamente, a iniciativa IP14-“Enem: da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos” que encontrou boa correlação com a proposição “A inovação apresentou dificuldades no treinamento/qualificação dos envolvidos”.

Também se destacam as iniciativas IP1-“Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais” e IP2-“Cartão do cidadão” que se identificaram com o obstáculo definido na proposição “A inovação apresentou prazo curto para o desenvolvimento e implementação”.

Gráfico 10: Painel de correspondências para todos os três temas



Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

Quando reunidos os 3 temas foi possível constatar a baixa inércia acumulada nas duas dimensões. Dessa maneira, o que se observa é que há uma condensação de iniciativas e proposições próximo do centro do painel de correspondências, mostrando forte correlação e igualdade entre os relatos. A proposição “A inovação apresentou dificuldades no treinamento/qualificação dos envolvidos” se encontra desconexa, em razão de apresentar menor frequência nos textos. A iniciativa premiada IP22-“Formulação participativa do programa nacional de saneamento rural” encontra boa correlação com proposições do tema obstáculos e processos, determinando a desconexão dela com as demais iniciativas.

As proposições “normas” e “competitividade” se aproximam, nesta perspectiva, das iniciativas IP18 e IP17, também se afastando, na dimensão 1, do centro do painel.

5.2 Segunda fase - Levantamento por questionário

O objetivo do levantamento era alcançar pelo menos 1 respondente por edição do concurso, totalizando, no mínimo, 11 participações da população de 110 pesquisados. Desta forma, nota-se, no quadro 7, que houveram 25 participações referentes a todas as edições analisadas (12^a a 22^a). Os resultados da pesquisa, portanto, possuem um nível de confiabilidade de 90% e margem de erro menor que 15%.

De início, constata-se que o número de respondentes para as duas últimas edições foi maior e o provável motivo é a menor distância temporal entre a pesquisa e as respectivas edições, já que os servidores das edições mais recentes, provavelmente, ainda se encontram ativos e atuantes no órgão premiado, além disso, mudanças de contato tendem a ser menos frequentes no curto espaço de tempo.

Quadro 7: Respondentes do questionário

Edição	Iniciativa Premiada
12 ^a	Minibibliotecas da Embrapa
13 ^a	Sistema Nacional de Gestão de Atividades de Criminalística do Departamento de Polícia Federal
14 ^a	Oposições a pedidos de patente de medicamentos
15 ^a	Sistema de Controle logístico de Medicamentos Antirretrovirais - SICLOM
16 ^a	Atividade pioneira na Polícia Rodoviária Federal e no Brasil: fiscalização de excesso de peso
	Sistema de registro eletrônico de ponto
17 ^a	Modelo de gestão do ambiente de TI aplicado ao IBGE
	Eco universidade: plano ambiental para uma universidade socioambientalmente correta
18 ^a	Novo processo de análise de atos de concentração econômica
	Sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)
19 ^a	Veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR)
	Inovação na prospecção de clientes

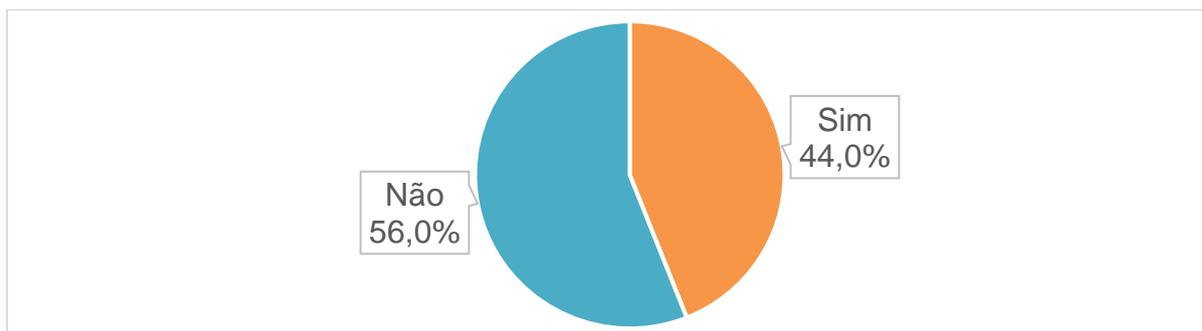
	Programa de redução de litígios e de aperfeiçoamento da defesa judicial da União
20ª	Sistema Macros
	O Processo Eletrônico Nacional e a solução que revolucionou a gestão dos processos administrativos governamentais
21ª	Peticionamento eletrônico e transparência ativa: inovação na oferta
	Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão – SAMGe
	Programa de eficiência energética: uso de painéis fotovoltaicos
	Disponibilizando Informação para Desenho e Fomento de Políticas Sociais no Brasil: o Caso do CECAD
22ª	Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados
	Metodologia de alocação de servidor
	INSS Digital: uma nova forma de atender
	TáxiGov - Mobilidade de servidores no governo federal
	Auditoria Contínua - Experiência Centro de Controle Interno da Marinha
	Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural

Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

A experiência em inovações pode ter sido um diferencial na concessão do prêmio, pois profissionais mais qualificados, tendem a trazer maior competitividade a um setor. De acordo com BRASIL (2013, p. 52) “a experiência profissional é fundamental para promover a produtividade. Em muitos casos, só é possível aprender, fazendo. Por isso, a experiência da força de trabalho é também papel determinante de sua produtividade”.

Nesta concepção, os premiados foram questionados sobre a experiência em inovações anteriores a implementação do projeto que foi premiado pela ENAP (gráfico 11). O que se sinaliza é que a experiência profissional anterior pode não ser tão influente na premiação, já que mais da metade dos pesquisados não tinha experiência no processo de inovação. Além disso, em consonância com a fase um, não se observou diferenças da experiência profissional entre inovações organizacionais, processo e produto, mas houve indicação de experiência para ações que tiveram prazo para desenvolvimento e implementação mais curtos.

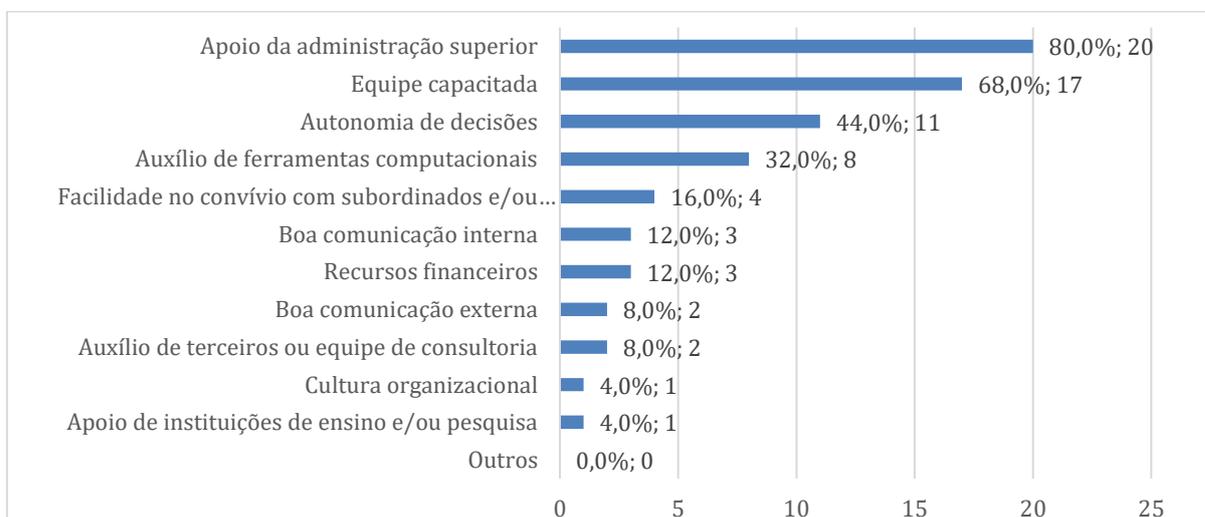
Gráfico 11: Experiência anterior em inovações



Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Um ambiente inovador traz melhores perspectivas para a concepção de iniciativas disruptivas, bem como a existência de situações que facilitam o desenvolvimento de uma ação inovadora, como recursos financeiros abundantes, capacitação dos envolvidos, apoio dos superiores e outros. À vista disso, os premiados foram questionados sobre os facilitadores para o desenvolvimento da ação inovadora que cooperaram, sendo que cada respondente tinha a possibilidade de marcar até três opções (gráfico 12). De acordo com os resultados, os facilitadores relacionados com o ambiente interno foram considerados os mais importantes para a inovação, principalmente, àqueles relacionados a autonomia e apoio dos gestores. O resultado indica, portanto, que há indícios de que um ambiente onde o servidor possui maior liberdade, autonomia, acesso a ferramentas é mais inovador e que facilitadores externos são menos recorrentes.

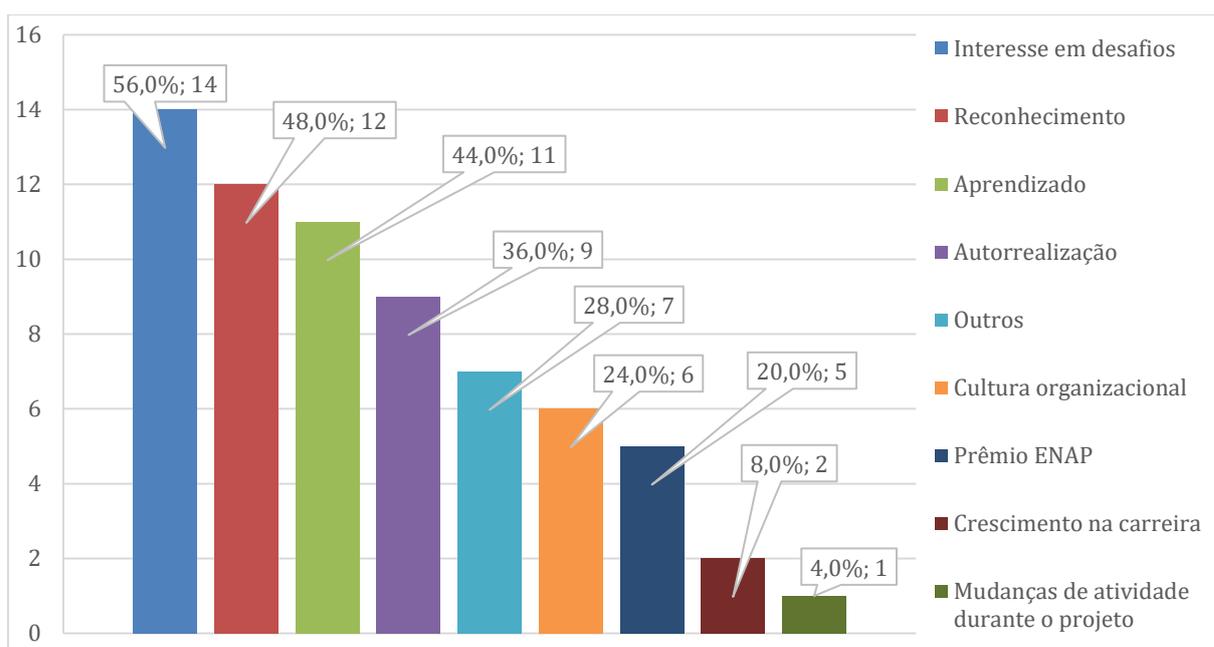
Gráfico 12: Facilitadores para inovação pública



Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

O desejo por um governo mais eficiente e efetivo, conforme nos relata Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011), pode ser um dos principais motivadores para os servidores públicos atuarem em inovação. Nesse viés, os respondentes foram questionados sobre o que motivou eles a participarem da implementação da inovação que foi premiada pela ENAP, podendo marcar até três opções. O que se apura é que, para os respondentes, motivadores relacionados com o reconhecimento e crescimento pessoal são os principais motivos para a participação em projetos inovadores. Desta forma, há indícios de que premiações, como o da ENAP, e o reconhecimento do servidor e da equipe trazem maiores resultados do que ganhos financeiros por meio de prêmios e promoções para outros cargos públicos.

Gráfico 13: Motivadores



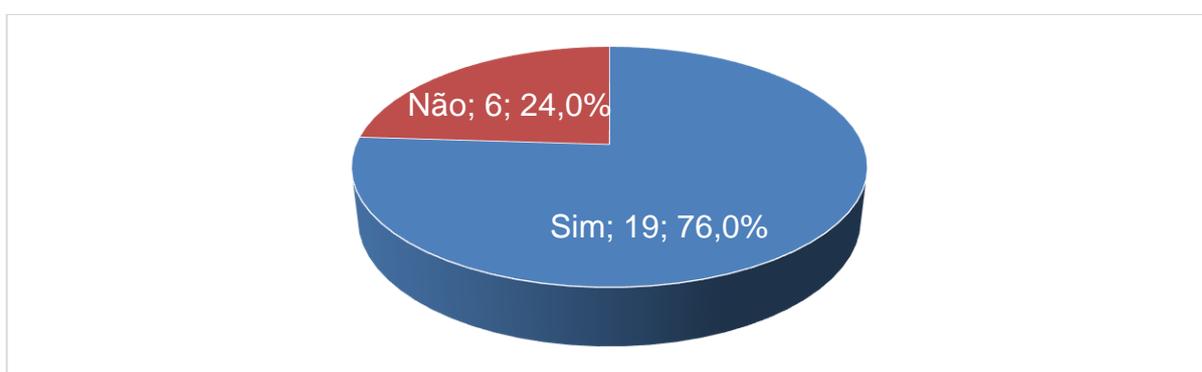
Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Alguns dos respondentes optaram por acrescentar outros motivadores relacionados com impactos externos para inovar, sendo: apropriação dos conteúdos pelos usuários (1), melhoria do atendimento ao cidadão (1), melhorar a gestão (1), atendimento às necessidades dos usuários e dos gestores (1), melhoria de serviços com foco no cliente (1), aperfeiçoamento do processo de trabalho (1) e facilitar o trabalho realizado (1). Considerando tais indicações, percebe-se, por parte do

servidor respondente, a existência de motivadores relacionados com o ambiente externo e as melhorias para os cidadãos usuários dos serviços públicos.

Outro ponto que se objetivou a pesquisa foi conhecer os obstáculos ou barreiras das ações inovadoras. Inicialmente questionou-se sobre o registro de obstáculos ou barreiras na ação premiada (gráfico 14). Esse resultado confirma os resultados encontrados por meio da análise proposicional quantitativa, já que todos os relatos analisados informaram, pelo menos, um obstáculo encontrado.

Gráfico 14: Obstáculos/barreiras encontrados

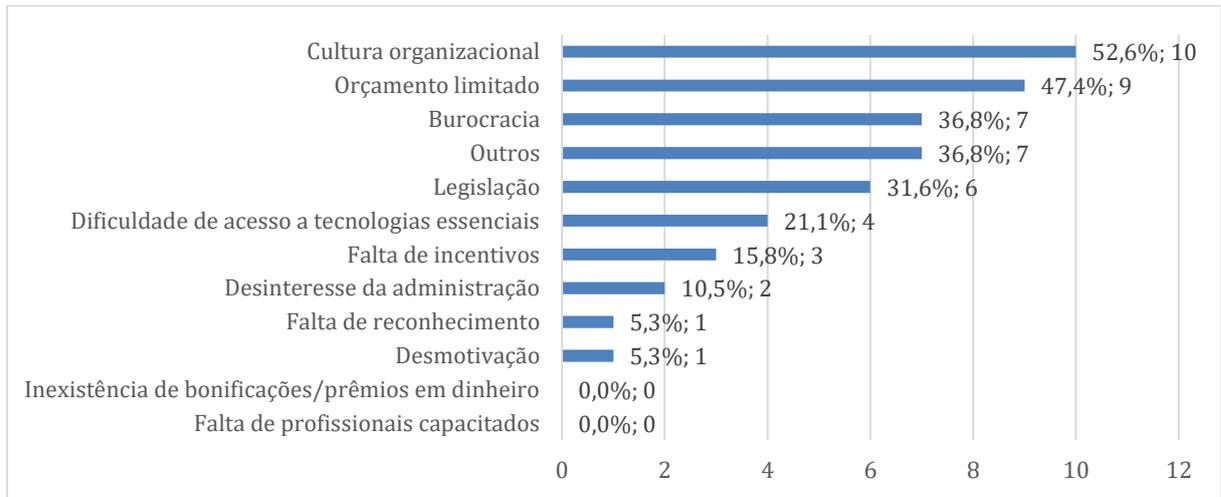


Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Os respondentes que marcaram a opção sim (total de 19) na pergunta anterior foram redirecionados para outro questionamento, no qual foram fornecidas opções sobre os tipos de obstáculos/barreiras encontrados na ação inovadora de que participaram (gráfico 15). Os resultados aqui encontrados, se assemelham aos resultados encontrados na análise direta dos relatos, onde orçamentos, burocracia e cultura organizacional foram os obstáculos mais identificados.

Os respondentes também citaram na opção outros, os seguintes obstáculos: equipe reduzida (1), curto prazo de implementação e falta de informações (1), instabilidade política (1), resistência de entidades sindicais de empregadores (1), tempo (1), dificuldade interna e externa de compartilhamento de dados (1) e dificuldade de obtenção de dados e informações relacionadas ao tema (1), .

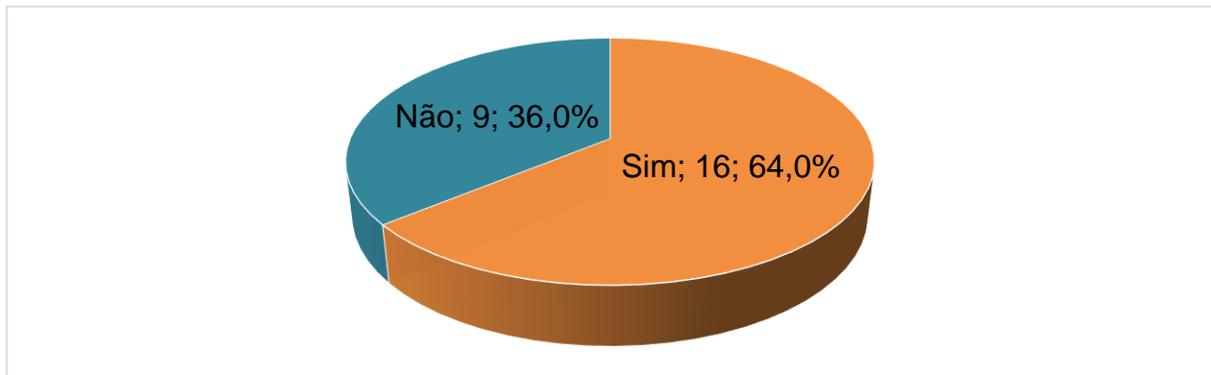
Gráfico 15: Tipos de obstáculos/barreiras



Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Quando se trata da difusão da inovação premiada, se infere, pelo gráfico 16, que ela ocorre com grande frequência. Essa constatação também pode ser feita na análise dos relatos, onde quase todos os textos continham informações sobre difusão interna e/ou externa da iniciativa premiada.

Gráfico 16: Difusão das iniciativas premiadas



Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Aos 16 respondentes foi solicitado a citação dos órgãos e/ou setores em que a inovação premiada foi implementada, sendo que foram indicados, nas percepções dos servidores públicos respondentes, setores internos da própria instituição e também órgãos externos, conforme quadro 8. Dos 16 relatos de difusão, 11 citaram inovações disseminadas para outros órgãos públicos, sejam federais, estaduais,

municipais e/ou governos de outros países, o que demonstra a importância do concurso para a inovação na administração pública brasileira.

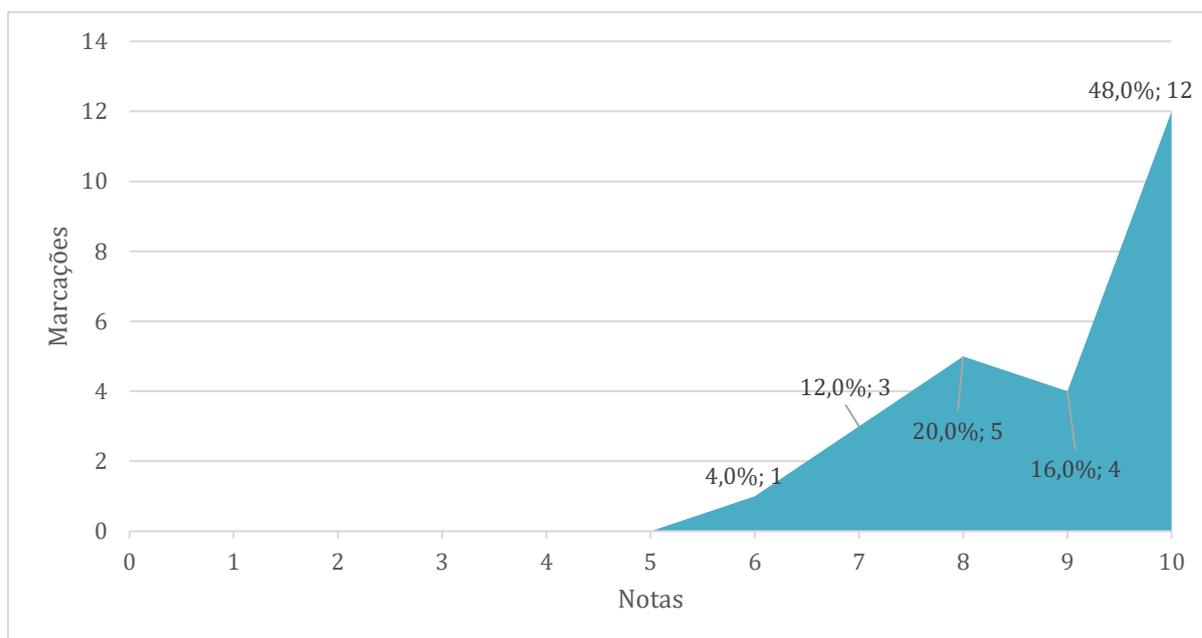
Quadro 8: Respostas sobre a difusão da iniciativa premiada

Nº	Iniciativa	Resposta (sobre onde aconteceu a difusão)
1	Inovação na prospecção de clientes	“Outras Regionais da empresa”
2	Peticionamento eletrônico e transparência ativa: inovação na oferta	“Ministério da Ciência e Tecnologia, Ministério da Fazenda, Anatel, ANP, Antaq, DNPM, Susep, Governo do Distrito Federal, Governo de Goiás, Universidade de Brasília, Universidade Federal de Campina Grande, Universidade Federal do Mato Grosso, Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Federal de Viçosa, IF/BA, Prefeitura de São Paulo, Prefeitura de Londrina, Prefeitura de Porto Alegre, entre outros”
3	Eco universidade: plano ambiental para uma universidade socioambientalmente correta	“A implementação das inovações abrange toda a instituição”
4	Sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)	“Diversos governos estaduais e municipais (ex: governo do Distrito Federal, governo de Olinda)”
5	Atividade pioneira na Polícia Rodoviária Federal e no Brasil: fiscalização de excesso de peso	“Dentro da própria PRF, em outros estados e cidades e no MPF, em outros estados e cidades. Também outros órgãos: DNIT e Polícia Rodoviária Estadual.”
6	Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão – SAMGe	“Órgãos estaduais de gestão de unidades de conservação e os dados estão sendo utilizados por outros processos institucionais”
7	Programa de eficiência energética: uso de painéis fotovoltaicos	“O projeto foi replicado em todos os campi da universidade e expandido no campus sede.”
8	Sistema de registro eletrônico de ponto	“As empresas obrigadas do mercado de trabalho celetista e alguns órgãos públicos por opção.”
9	O Processo Eletrônico Nacional e a solução que revolucionou a gestão dos processos administrativos governamentais	“Em diversos órgãos e entidades, de diversos Poderes (Executivo, Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública) e Esferas (federal, estadual e municipal)”
10	Oposições a pedidos de patente de medicamentos	“Fiocruz”
11	Táxigov - Mobilidade de servidores no governo federal	“Prefeitura de São Paulo, GDF, TJDFT, Governo de São Paulo, Prefeitura de Salvador, Governo do Espírito Santo, Prefeitura de Goiânia, Governo de Goiás”
12	Veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR)	“DNIT, Departamentos estaduais rodoviários, empresas”
13	Disponibilizando Informação para Desenho e Fomento de Políticas Sociais no Brasil: o Caso do CECAD	“Tem mais de 10 milhões de consultas mensais de gestores federais, municipais e estaduais”
14	Programa de Redução de Litígios e de Aperfeiçoamento da Defesa Judicial da União	“Todos os demais órgãos da Advocacia-Geral da União”
15	Sistema Macros	“TCU, PF, RECEITA, mas não necessariamente a partir de nossa provocação.”
16	Sistema de Controle Logístico de Medicamentos - SICLOM	“em outros departamentos do MS e em outros países (Peru/México)”

Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Outro questionamento bem recorrente é sobre a importância de prêmios de reconhecimento público, seja pelo próprio órgão/instituição ou outros setores, para incentivar ou motivar os servidores públicos para inovações. Em escala de classificação, os respondentes pouco discordaram (gráfico 17) e evidenciaram a importância desse reconhecimento. Esse resultado congrega com os motivadores para inovar (gráfico 13), onde o reconhecimento foi o segundo mais citado.

Gráfico 17: Classificação da importância do reconhecimento

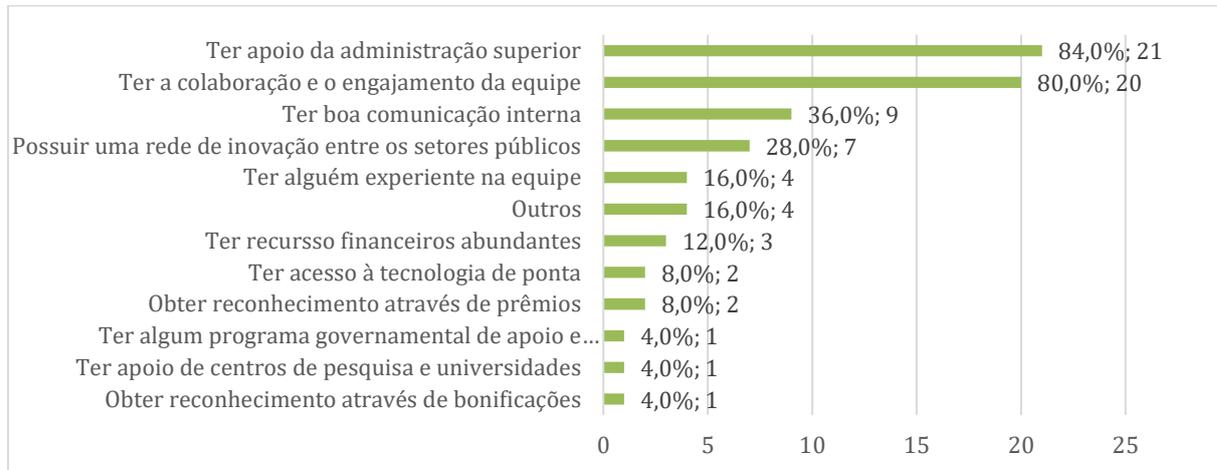


Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Além de motivadores e facilitadores para a inovação, existem algumas condições necessárias para a inovação. Dessa maneira, através do questionamento, buscou-se conhecer as premissas que os servidores públicos premiados compreendem serem necessárias para a inovação no setor público brasileiro. As qualificações internas tiveram, novamente, um maior destaque (gráfico 18), da mesma forma em que foram apresentadas no questionamento sobre facilitadores (gráfico 12).

Mais uma vez, o apoio dos gestores é, na compreensão dos servidores públicos respondentes, o responsável por um ambiente voltado para a inovação, pois permite ao participante uma maior liberdade na criação e implementação de ideias, sem o medo de errar.

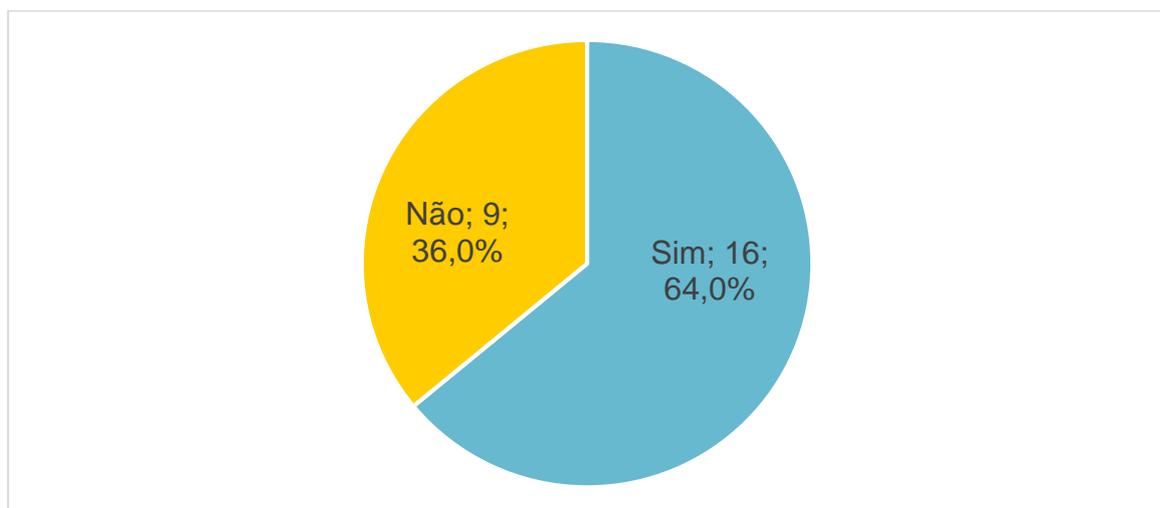
Gráfico 18: Condições necessárias para inovar



Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

Por fim, a investigação procurou explorar a opinião dos premiados sobre a concessão de prêmios em dinheiro, ações, títulos públicos e/ou cotas de investimento, semelhante às premiações concedidas no setor privado, com o intuito de gerar maiores incentivos para os servidores públicos. Neste ponto houve alguma divergência entre os respondentes (gráfico 19). Este resultado apresentou desarmonia em relação aos itens apontados como motivadores, já que o item bonificação (prêmios) não foi marcado ou citado na opção outros.

Gráfico 19: Prêmios em dinheiro, ações, títulos públicos e/ou cotas de investimento



Fonte: Do autor, baseado em dados do questionário (2019)

A realização do levantamento, através de questionários eletrônicos da plataforma Google, permitiu captar compreensões mais aprofundadas dos

servidores públicos sobre as iniciativas premiadas entre 2008 e 2018. Algumas indagações, que ficavam no campo das inferências, puderam ser investigadas, como a compreensão dos responsáveis pelas iniciativas quanto à difusão das inovações premiadas e a compreensão quanto aos meios (motivadores, facilitadores e obstáculos) aos quais os servidores públicos estão inseridos. Os dados coletados, apesar de não representarem a totalidade dos premiados, serve de importante amostra para a compreensão do concurso inovação promovido pela ENAP.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Esse capítulo não faz parte direta dos resultados da pesquisa, mas sim de uma observação direta do autor, que, durante as análises do processo do concurso inovação, identificou possíveis disfunções ou falhas na condução do mesmo ou concebeu ideias para fomentar e ampliar as atividades já realizadas, portanto, as propostas aqui apresentadas têm mero objetivo de abrir discussões sobre futuras mudanças no concurso inovação.

Em continuidade, essas intervenções que estão sendo propostas à Escola Nacional de Administração Pública - ENAP têm motivações semelhantes e se conjugam para um propósito em comum, além disso, possuem base nas leituras e reflexões que estruturaram o estudo. Quatro aspectos considerados ainda deficientes na condução do processo do Concurso Inovação foram escolhidos para a proposição, cada um será avaliado em 4 pilares, sendo o 1º a apresentação do agente responsável pela intervenção, o 2º define as ações que devem ser executadas, o 3º os modos ou meios utilizados para alcançar o resultado e, por fim, o 4º apresenta a finalidade da ação.

A difusão ou disseminação das iniciativas vencedoras no concurso é o propósito comum de todas as intervenções aqui propostas, pois é por meio dela que uma iniciativa vencedora poderá trazer maiores benefícios aos cidadãos, sendo, portanto, o principal foco da ENAP na divulgação das iniciativas.

6.1 Proposta 1 – Trazer maiores discussões aos obstáculos das inovações premiadas

Apesar de possuir seções bem específicas para as barreiras e soluções encontradas, o relato das inovações premiadas não traz discussões aprofundadas sobre os obstáculos enfrentados pelos servidores públicos envolvidos com a inovação, também não apresentando as soluções de forma ampla e organizada, focando muito mais nos benefícios e também nos processos.

6.1.1 Agente

O agente para esta proposição será a própria ENAP, pois a ela cabe a gestão do prêmio com a elaboração de manuais, critérios de seleção, fichas de inscrição e contato com os envolvidos na inovação.

6.1.2 Ação

Definir um critério claro de avaliação referente a descrição dos obstáculos/barreiras e as ações realizadas para o enfrentamento dos problemas que surgiram durante a inovação.

6.1.3 Modo ou meio

Por meio de uma simples adequação dos futuros editais, manuais e orientações aos participantes do concurso inovação.

6.1.4 Finalidade

A finalidade dessa proposta é trazer maiores conhecimentos aos interessados quanto aos obstáculos encontrados e uma discussão mais ampla dos enfrentamentos, visando não só apresentar benefícios e melhorias, mas sim discutir profundamente quais os problemas existentes na condução de uma política inovadora na administração pública brasileira.

6.2 Proposta 2 – Adequar o banco de soluções, visando a difusão das iniciativas

O banco de soluções apresentado pela ENAP se mostra deficiente, em especial, pela demora na atualização do mesmo, pela falta de acessibilidade ao conteúdo, desordem na organização do banco e pelo material simplificado disponível para os interessados.

6.2.1 Agente

O agente para esta proposição será a própria ENAP, pois a ela cabe a criação e manutenção do banco de soluções e suas ferramentas tecnológicas.

6.2.2 Ação

- Alterar o sítio <http://inovacao.enap.gov.br>, buscando adequá-lo a um formato mais responsivo, com aplicações de técnicas de acessibilidade;
- Produzir um material mais detalhado das iniciativas vencedoras, buscando incrementar os relatos encaminhados pelos participantes, como por exemplo, informações sobre as experiências profissionais dos servidores públicos envolvidos, a difusão da iniciativa, percepções do público alvo, o prêmio efetivamente recebido, informações de acompanhamento da ação e outros;
- Disponibilizar conteúdo mais rápido para os interessados, por meio dos sítios da ENAP;
- Utilizar vídeos com conteúdo mais abrangente, apresentando com maior profundidade a ação inovadora, como por exemplo, a exibição das atividades diretamente no local onde foi implementada, o relato de pessoas envolvidas e diretamente atingidas, as possíveis viagens realizadas pelos vencedores (oferecidas como prêmio).

- Disponibilizar dados mais completos da equipe vencedora, como por exemplo, a formação, o cargo, as atividades realizadas, os contatos.

6.2.3 Modo ou meio

Tal proposta não trará custos, pois as ações poderão ser executadas pela própria equipe da ENAP, a mesma que já executa as atividades atualmente. O intuito aqui é uma readequação dos sistemas tecnológicos e o suplemento das informações textuais e visuais já disponíveis no sistema.

6.2.4 Finalidade

A finalidade basilar dessa proposta é:

- Auxiliar os interessados na busca de informações, inclusive com dados acessíveis às pessoas com deficiência;
- Dispor de material mais completo sobre a iniciativa, com detalhes do processo e das ações promovidas, a fim de facilitar a replicação da inovação;
- Dispor de conteúdo audiovisual capaz de apresentar a iniciativa na prática.

6.3 Proposta 3 - Produzir um guia central, análogo ao Manual de Oslo, com a metodologia ou processos para a inovação pública brasileira, baseado em dados do concurso

A inovação no setor público deve possuir um guia prático de metodologia e processos necessários para a concepção de um ambiente voltado para a cultura inovadora.

6.3.1 Agente

O agente será a equipe da ENAP, a qual elaborará o guia prático por meio dos resultados encontrados nos relatos do concurso inovação.

6.3.2 Ação

Por meio da análise dos relatos, a equipe irá identificar os principais processos utilizados para a inovação pública premiada no concurso, produzindo um guia prático com a metodologia utilizada, os tipos de inovação, as características, os obstáculos normalmente encontrados e as soluções geradas para o enfrentamento das barreiras.

6.3.3 Modo ou meio

Sem a necessidade de aumentar custos ou buscar novos recursos, o meio para a elaboração do manual será a própria estrutura existente na ENAP, com sua capacitada equipe de servidores.

6.3.4 Finalidade

A finalidade principal é produzir um guia para as inovações no setor público, possibilitando aos gestores conhecer as práticas já existentes e, por fim, auxiliar na geração de uma cultura de inovação.

6.4 Proposta 4 - Formar equipe de vencedores para atuação no programa GNOVA em nível federal, estadual e municipal

A existência do laboratório de inovações é importante para a condução das iniciativas no setor público, mas este só está disponível para órgãos federais e conta apenas com a equipe da ENAP e órgãos parceiros.

6.4.1 Agente

ENAP, servidores vencedores no Concurso Inovação e servidores públicos interessados na discussão.

6.4.2 Ação

A ENAP criará uma equipe ou várias equipes, sob sua administração e coordenação, do tipo *brainstorming* à distância, para auxiliar na geração de ideias e buscar oportunidades para a elaboração de futuros projetos de inovação pelo GNOVA para aplicações em âmbito federal, estadual e municipal. O objetivo aqui é apenas criar um grupo de discussão (*brainstorming*) entre servidores públicos vencedores do prêmio, a equipe do GNOVA e outros servidores públicos interessados na temática.

6.4.3 Modo ou meio

O meio será a ENAP, o programa GNOVA e sua equipe, por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) que permitam o debate à distância. Um fórum de discussões seria uma ferramenta qualificada para prover tais serviços.

6.4.4 Finalidade

Discutir sobre ideias e oportunidades em órgãos públicos federais, estaduais e municipais, por meio de debate entre profissionais, o que também traria aumento da difusão de ideias já premiadas e que poderiam ser ajustadas para outros entes públicos. Além disso, tal proposta possibilita a formação de gestores e/ou líderes no serviço público voltados para a aplicação de inovações nos seus respectivos setores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo mapear 110 iniciativas inovadoras desenvolvidas pela administração pública brasileira, premiadas nas edições 12 a 22 do concurso inovação da ENAP, na busca de melhor compreender o dinamismo e a similaridade entre as iniciativas, a difusão das ideias e os possíveis impactos na administração pública.

A principal conclusão, obtida da análise realizada, é que o concurso inovação, promovido pela ENAP, se constitui como uma das ferramentas mais importantes para a inovação pública no Brasil, pois oferece contribuições para a transformação da administração, seja por meio do reconhecimento ou pela qualidade das ações premiadas ou por meio da disponibilização dos dados em um banco de soluções, permitindo um alcance dessas iniciativas a outros setores e/ou órgãos públicos.

Outras conclusões puderam ser encontradas pelo mapeamento das 110 iniciativas premiadas entre 2008 e 2018. Dentre elas, pode-se inferir que as inovações em sua maioria são de processos e tem impacto incremental nos órgãos públicos, trazendo mudanças significativamente melhoradas a algo já existente na organização. Além disso, a partir dos relatos se permite inferir que a maioria das iniciativas premiadas pela ENAP não necessitam de um grande espaço de tempo para desenvolvimento e implementação, sendo que, na média, as iniciativas foram produzidas em 3,4 anos, mesmo assim, podem ser encontradas ações com longo prazo de execução, sendo que àquelas inovações constituídas de várias pequenas mudanças foram as mais extensas. Outra conclusão é de que o tamanho da equipe participante no desenvolvimento da implementação não possui grandes interferências nos resultados, pois equipes formadas por 2 até 45 servidores foram premiadas. Na média 9,1 servidores foram necessários para implementar uma ação inovadora na administração pública brasileira e receber o reconhecimento da ENAP.

Infere-se, ainda, que as inovações premiadas foram concebidas por uma diversidade grande de órgãos públicos/setores, obtendo maior destaque as pastas ministeriais e respectivas unidades hierárquicas da administração pública direta. Entes ligados à administração pública indireta também foram contemplados com a premiação, assim empresas públicas, fundações, sociedades de economia mista e autarquias também são responsáveis pela inovação pública no Brasil.

Em relação ao público alvo das iniciativas, pode-se constatar que ele é diversificado e, na maioria das situações, encontra-se espalhado por todas as unidades da federação, mas algumas iniciativas têm âmbito mais regional. Quando analisadas individualmente as inovações, observa-se um foco maior em mudanças advindas do uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), principalmente na transformação de processos manuais em processos computacionais.

Os relatos dos vencedores, em regra, são focados nos benefícios que as inovações trouxeram para o público alvo, trazendo detalhes dos principais benefícios que a ação trouxe, posteriormente, há um foco nos processos utilizados para o desenvolvimento da ação. Obstáculos e barreiras, apesar de serem menos citados, podem ser encontrados nos relatos, o que confirma que tais atividades demandam de capacidade técnica para a resolução de problemas.

Por meio da análise proposicional quantitativa, puderam ser identificadas situações que mais se destacaram nos relatos de 22 inovações selecionadas, sendo possível constatar que para o tema benefícios se destacam as proposições relacionadas com a eficiência, segurança e competitividade. Para os processos da inovação se destacam as proposições relacionadas com a realização de pesquisas, busca de ideias e monitoramento das iniciativas. Já os obstáculos mais recorrentes, se referem a falta de capacidade técnica, de informações, orçamento limitado e problemas culturais.

Por meio da APQ pode-se constatar que o prêmio possui um bom alinhamento em seus relatos, possuindo um equilíbrio entre os vencedores quanto a apresentação dos benefícios que a inovação trouxe para o usuário, também apresenta alinhamento quanto aos problemas encontrados e a forma em que os processos são relacionados. Quando observado os quesitos avaliados em conjunto, o prêmio se mostra ainda mais uniforme, podendo se concluir que há indícios de estabilidade no concurso promovido pela ENAP nos anos avaliados.

Facilitadores, motivadores e condições adequadas para a inovação puderam ser encontradas nas respostas ao questionário, sendo que os principais facilitadores indicados foram apoio da administração superior e equipe capacitada, dentre os motivadores se destacaram as indicações reconhecimento e interesses em desafios e quando analisadas as condições necessárias os respondentes, novamente, citaram como condição essencial o apoio da administração superior e a colaboração da equipe.

Também se constata que a concessão de prêmios de reconhecimento tem importância para os envolvidos, bem como a confirmação de que possibilitar a concessão de prêmios em dinheiro e/ou outras vantagens financeiras, na opinião dos envolvidos, seria um exponenciador das ações inovadoras no serviço público brasileiro.

Por fim, se infere que realmente há indícios de difusão das iniciativas vencedoras, por meio dos relatos dos vencedores do prêmio e também nas respostas encaminhadas pelos servidores no questionário, indicando setores/órgãos que receberam as ações premiadas, podendo assim constatar difusões internas e externas ao órgão autor.

Algumas limitações foram encontradas no estudo, podendo gerar distorções dos resultados:

- Baixa adesão dos respondentes ao questionário proposto, o que pode ser considerado um fator limitante;
- Dados não disponíveis, de forma completa, no sítio da ENAP; e
- Número baixo de iniciativas analisadas por meio da APQ.

Como sugestões para estudos futuros, percebidos no decorrer da pesquisa e que não puderam ser abordados, seja por delimitação de tempo ou por objeto que não integra o escopo principal desta investigação, recomenda-se:

- Analisar o tempo de implementação, se há relação com a obtenção do prêmio, bem como se há diferenças na difusão e alcance da iniciativa;
- Investigar os motivos de não existirem ações premiadas na categoria *marketing*, referenciada na terceira edição do Manual de Oslo (2005);
- Analisar os casos de difusão de inovações premiadas em outros órgãos/setores, buscando conhecer as adequações, semelhanças e o processo adotado;

8 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARDIGO, Rafaela Mota; ZAVELINSKI, Joana Elisa Bauer; NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. **Inovação na administração pública: prêmios de inovação da ENAP**. XX SemeAd Seminários em Administração, 2017.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BOUROCHE, J.M. & SAPORTA, G. **Análise de dados**, Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

BEKKERS, Victor; EDELENBOS, Jurian; STEIJN, Bram. **Linking innovation to the public sector: Contexts, concepts and challenges**. In: BEKKERS, Victor, EDELENBOS, Jurian; STEIJN, Bram. *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

BESHAROV, Douglas J. e WILLIAMS, Heidi. Innovation inducement prizes: Connecting research to policy. **Journal of Policy Analysis and Management**, Vol. 31, n.3, 752-776. 2012.

BLOCH, Carter et al. **The public sector in innovation systems: Module 1 – Conceptual framework**, Mepin Project, 2010.

BORINS, Sandford. Encouraging innovation in the public sector, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2 Issue: 3, pp.310-319, 2001.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; FARIA, Maria de Fátima Bruno. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. **Determinantes da produtividade do trabalho: para a Estratégia sobre Sustentabilidade e Promoção da Classe Média**. Secretaria de Assuntos Estratégicos. 2013

CALANTONE, Roger; DI BENEDETTO, Anthony; HAKAM, A; BOJANIC, David. **Multiple Multinational Tourism Positioning Using Correspondence Analysis**, Journal of Travel Research, v. 28, n. 2, p. 25-32, 1989.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; CAVALCANTE, Pedro; SEVERO, Willber da Rocha. **Inovação na gestão pública federal: 20 anos do prêmio inovação**. In: CONGRESSO DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO (CONSAD), 9., Brasília. Anais. Brasília: Consad, 2016.

CBIC. **Prêmio CBIC de Inovação e Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.cbic.org.br/premioinovacaoesustentabilidade/>> Acesso em 30/07/2018.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Mapa estratégico da indústria 2013-2022**. – Brasília : CNI, 2013. 137 p.

COMCITI. **Prêmio Inovação Joinville 2018**. Disponível em: <<https://www.expoinovacao.com.br/>> Acesso em 30/07/2018.

COMISSÃO EUROPEIA. **Powering European public sector innovation: towards a new architecture**. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da; MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. **O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional**. Organ. Soc., Salvador, v. 20, n. 66, p. 543-566, 2013.

CUNHA, Bruno Queiroz. **Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras**. In: CONGRESSO CONSAD, Brasília/DF, 2016.

EGGERS, William D.; SINGH, Shalabh Kumar. **The public innovator's playbook: Nurturing bold ideas in government**. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government, 2009.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Ações premiadas no 20º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal/2015**. Organizadora: Andréa de Faria Barros Andrade – Brasília: ENAP, 208p. 2016.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Ações premiadas no 12º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 158p. 2007.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Concurso Inovação**. Disponível em: <<https://inovacao.enap.gov.br/>> Acesso em 30/07/2018.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Inovações no Governo Federal Brasileiro: Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão**. Ensaio. Brasília/DF. 2002.

ESAF. **Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB**. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/pesquisas-e-premios/premios>> Acesso em 30/07/2018.

FARAH, Marta. **Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil**. Anais do XII Congresso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana. 2007.

FINEP. **Prêmio FINEP**. Disponível em: <<http://premio.finep.gov.br/>> Acesso em 30/07/2018.

FERRAREZI, Elisabete; AMORIM, Sonia; TOMACHESKI, João. **A sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal**. Cadernos Enap, Brasília, n. 34, p. 11-51, 2010.

FERRAREZI, Elisabete; AMORIM, Sonia. **Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória**. Cadernos ENAP, n. 32, Brasília: ENAP. 2007.

FONSECA, Francisco; BELTRAO, Ricardo Ernesto Vasquez e PRADO, Otávio. Avaliando a capacidade de governo: reflexões sobre a experiência do prêmio "Municípios que Fazem Render Mais" (2010 e 2011). **Rev. Adm. Pública**, vol.47, n.1, pp.249-272. ISSN 0034-7612. 2013.

GIGET, Marc. Technology, innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6-7-8, p.613-635, 1997

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

INNOVARE. **Prêmio Innovare**. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/>> Acesso em 30/07/2018.

IPAA. **Institute of Public Administration of Australia**. Disponível em <<http://www.ipaa.org.au/>> Acesso em: 15/08/2018.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Organizadores: Pedro Cavalcante, Marizaura Camões, Bruno Cunha e Willber Severo. – Brasília. 266 p. 2017.

KATTEL, Rainer. et al. **Can we measure public sector innovation? A literature review**. LIPSE Project Paper, EGPA, Estônia, 2013.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. **Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, [S.l.], v. 21, n. 69, 2016.

MACHADO, Fernando T. H. F. Análise dos projetos da área legislativa submetidos ao prêmio gestão pública e cidadania entre 1996 e 2002. **Cadernos Gestão Pública E Cidadania**, 30, 1-24. 2003.

MADEIRA, Adriana Beatriz; LOPES, Marcos; GIAMPAOLI, Viviana; SILVEIRA, José A. G. **Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em Administração**. Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 4, p. 396-410, 2011.

MAZZUCATO, Mariana. **The Entrepreneurial State: debunking private vs. public sector myths**. London: Anthem Press, 2013.

MCKINSEY. **And the winner is...: Capturing the promise of philanthropic prizes**. 2019. Disponível em: <<https://www.issuelab.org/resources/8275/8275.pdf>>. Acesso em 28/07/2018.

MEI; SEBRAE; CNI. **Prêmio Nacional de Inovação**. Disponível em <<http://www.premiodeinovacao.com.br/>> Acesso em 30/07/2018

MEZA, Maria Lúcia Figueiredo Gomes de; RIBAS, João André Nascimento; SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da. **Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap**. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Anais. 2016.

MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MULGAN, Geoff. **Innovation in the Public Sector How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?**. Nesta, p. 1–20. 2014.

NASSUNO, Marianne. Inovação na administração pública estadual: O 1º prêmio excelência em gestão pública do Estado de Minas Gerais. **Revista Do Serviço Público**, v. 58, n. 1, 77-96. 2007.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: Finep, 2005.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014. 61p.

OLIVEIRA, Janaina Mendes ; KERBER, Rachel Gonçalves. **Inovação na administração pública: análise das experiências premiadas no concurso inovação na gestão pública federal nos anos 2011-2014**. In: Rudy Ahrens (Org.). Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil. 1ed. Ponta grossa PR: Atena Editora, v. 1, p. 139-153, 2017.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertação e teses**. 2. ed., quarta reimpressão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OSBORNE, Stephen P. e BROWN, Louise. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? **Public Administration**, Vol. 89, nº 4, 1335-1350. 2011.

OSENIEKS, Jānis; BABAUSKA, Santa. **The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 110, p. 82-92. 2014.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. - 31. ed. rev. atual e ampl. - Rio de Janeiro: Forense, 2018.

POLLITT, Christopher. **Innovation in the public sector: an introductory overview**. In: BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. (Eds.). *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

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

PROTESTE. **Prêmio Proteste de inovação 2015**. Disponível em: <<https://www.proteste.org.br/premio-inovacao>> Acesso em 30/07/2018.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I.M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p.76-97.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al.). - 3. ed. - São Paulo : Atlas, 2015.

RIGSBY, Leo. Delineamentos de pesquisa de levantamento. In: KIDDER, Louise H. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Selltitz, Wrightsman e Cook. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. Delineamentos de pesquisa. v. 1.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovation**. Nova York: The Free Press, 1995.

SALERNO, Mário Sérgio, GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos, SILVA, Débora Oliveira da, BAGNO, Raoni Barros e FREITAS, Simone Lara Teixeira Uchôa. Innovation processes: Which process for which project? **Technovation**, v. 34, 59-70. 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

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

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration and Society**, 43(8): 842-68, 2011.

SOUZA, Marcos de Moraes et al. Portraying innovation in the public service of Brazil: frameworks, systematization and characterization. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, Andrew Harold; ANGLE, Harold L.; POOLE, Marshall S. An introduction to the Minnesota innovation research program. In: VAN DE VEN, Andrew Harold; ANGLE, Harold L.; POOLE, Marshall S. (Org.). **Research on the management of innovation**. The Minnesota studies. Nova York: Oxford University Press, 2000. cap. 1.

VARGAS, Eduardo R. **Disseminação de iniciativas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1996-2006)**. Cadernos Enap, Brasília, n. 34, p. 58-115, 2010.

WILLIAMS, Heidi. **Innovation Inducement Prizes: Connecting Research to Policy**. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 00, No. 0, 1–25. 2012.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos premiados no concurso inovação

Pesquisa sobre inovações premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(Para participantes do Concurso Inovação da ENAP)

ESCLARECIMENTO

Convidamos você a participar da pesquisa: "Inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP". O objetivo desta pesquisa é analisar as iniciativas inovadoras premiadas nas últimas 11 edições do concurso de inovação no setor público, promovido pela ENAP, buscando compreender o dinamismo e similaridade delas, a difusão e o impacto na administração pública. Sua participação é importante, pois ao observarmos a lacuna existente na exploração acadêmica do tema inovação no Brasil, bem como a exploração limitada das iniciativas premiadas pela ENAP, notamos a possibilidade de realizar um estudo dedicado a ampliar a compreensão da inovação no setor público brasileiro por intermédio das práticas já existentes. Assim, será possível constatar se houveram iniciativas inovadoras premiadas nos diversos níveis governamentais, quais suas similaridades e diferenças, onde tais iniciativas têm sido mais implementadas, quais os níveis de alcance e difusão, os principais obstáculos encontrados, os motivadores para o setor público, as dificuldades na implementação e as espécies de bonificações e prêmios de reconhecimento aos envolvidos, dispondo, desta forma, de uma investigação mais integralizada das iniciativas premiadas pela ENAP.

Caso você aceite participar desta pesquisa será necessário responder a este questionário, disponibilizado através da plataforma de formulários Google, com tempo estimado para respostas de até 12 minutos, o qual ficará disponível até 15 de fevereiro de 2019. Os riscos desta pesquisa são inexistentes, mesmo assim, para minimizar os riscos serão tomadas as seguintes providências: o acesso aos dados será realizado apenas pelos pesquisadores e a divulgação será apenas do resultado compilado. Espera-se que de sua participação na pesquisa possamos encontrar resultados que incentivem os gestores/servidores públicos a explorarem mais o tema nas esferas governamentais do país.

Você poderá obter quaisquer informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa a qualquer momento que desejar, por meio dos pesquisadores do estudo. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você não terá nenhum gasto por participar desse estudo, pois qualquer gasto que você tenha por causa dessa pesquisa lhe será ressarcido. Você poderá não participar do estudo, ou se retirar a qualquer momento, sem que haja qualquer constrangimento junto aos pesquisadores, ou prejuízo quanto às suas atividades laborais; bastando você dizer ao pesquisador que lhe encaminhou este documento. Você não será identificado neste estudo, pois a sua identidade será de conhecimento apenas dos pesquisadores, sendo garantido o seu sigilo e privacidade. Você tem direito a requerer indenização diante de eventuais danos que você sofra em decorrência dessa pesquisa.

Contato dos pesquisadores:

Iraci de Souza João (pesquisador principal)

E-mail: iracijoao@yahoo.com.br

Telefone: (12) 3924-9785

Endereço: Universidade Federal de São Paulo, Campus São José dos Campos.

Avenida Cesare Mansueto Giulio Lattes, 1.201 - Eugênio de Mello - CEP 12.247-014

São José dos Campos, SP.

Junio Wallison Miranda (pesquisador assistente)

E-mail: juniowallison@gmail.com

Telefone: (34) 99148-9070

Endereço: Rua Vigilato Rodrigues, nº 52 - Apartamento 102 - Centro

Carmo do Paranaíba/MG - CEP: 38.840-000

*Obrigatório

1. **Endereço de e-mail ***

CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO

TÍTULO DA PESQUISA: Inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP

2. **Eu li o esclarecimento na seção anterior e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará qualquer tipo de serviço que estou recebendo. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, e receberei uma via eletrônica (por e-mail) deste documento. Uberaba, nesta data. ***

Marcar apenas uma oval.

- Aceito participar da pesquisa e estou ciente do termo de consentimento acima
- Não aceito participar da pesquisa *Pare de preencher este formulário.*

3. **De qual inovação premiada pela ENAP você participou e/ou propôs? ***

4. **Você tinha alguma experiência no processo de inovação anterior a implementação desse projeto que foi premiado? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. **Quais os principais facilitadores para o desenvolvimento da ação inovadora que você participou e/ou propôs? Marque no máximo 3 opções: ***

Marque todas que se aplicam.

- Recursos financeiros
- Equipe capacitada
- Facilidade no convívio com subordinados e/ou colegas de trabalho
- Apoio da administração superior
- Auxílio de ferramentas computacionais
- Auxílio de terceiros ou equipe de consultoria
- Autonomia de decisões
- Boa comunicação interna
- Boa comunicação externa
- Apoio de instituições de ensino e/ou pesquisa
- Cultura organizacional
- Outro: _____

6. Quais os principais incentivos motivadores existentes na implementação da ação inovadora que você participou e/ou propôs? Marque no máximo 3 opções: *

Marque todas que se aplicam.

- Reconhecimento
- Aprendizado
- Prêmio ENAP
- Autorrealização
- Bonificação (prêmios)
- Promoção para outros cargos públicos
- Crescimento na carreira
- Interesse em desafios
- Mudança de atividades durante o projeto
- Cultura organizacional
- Outro: _____

7. Houveram obstáculos/barreiras na ação inovadora que você participou e/ou propôs? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Ir para a pergunta 7.*
- Não *Ir para a pergunta 8.*

8. Marque até 3 obstáculos/barreiras encontrados na ação inovadora, premiada pela ENAP, que você participou e/ou propôs: *

Marque todas que se aplicam.

- Orçamento limitado
- Burocracia
- Falta de incentivos
- Desmotivação
- Falta de profissionais capacitados
- Desinteresse da administração
- Falta de reconhecimento
- Inexistência de bonificações/prêmios em dinheiro
- Dificuldade de acesso a tecnologias essenciais ao desenvolvimento do projeto
- Legislação
- Cultura organizacional
- Outro: _____

9. A inovação que você participou foi implementada em outros órgãos ou setores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Ir para a pergunta 9.*
- Não *Ir para a pergunta 10.*

10. Cite os órgãos e/ou setores em que a inovação foi implementada *

11. Atribua nota de 1 a 10 para a importância de prêmios de reconhecimento público, pelo próprio órgão ou outros setores, para incentivar ou motivar a implementação de inovações? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	<input type="radio"/>	10									

12. O que você acredita ser importante para inovar no setor público? Marque no máximo 3 opções: *

Marque todas que se aplicam.

- Ter a colaboração e o engajamento da equipe
- Ter apoio da administração superior
- Ter apoio de centros de pesquisas e universidades
- Ter recursos financeiros abundantes
- Ter alguém experiente na equipe
- Obter reconhecimento através de prêmios
- Obter reconhecimento através de bonificações
- Ter algum programa governamental de apoio e assessoria
- Possuir uma rede de inovação entre os setores públicos
- Ter boa comunicação interna
- Ter acesso à tecnologia de ponta
- Outro: _____

13. Prêmios em dinheiro, títulos públicos, ações e/ou cotas de investimento lhe dariam maiores incentivos para inovar no setor público? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

APÊNDICE B - Iniciativas premiadas entre 2008 e 2018 (12ª a 20ª edição)

Edição prêmio	Ano da premiação	Inovação premiada
12ª	2008	Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais
		Cartão do cidadão
		Nossa Várzea: cidadania e sustentabilidade na Amazônia brasileira
		Censo previdenciário: soluções inovadoras para a atualização cadastral
		Portal da transparência
		Sistema de pré-qualificação de marcas e produtos médico-hospitalares do Inca
		Processos de qualificação do Cadastro Único de políticas sociais do Governo Federal
		Caixas receptoras de correspondências confeccionadas com material reciclável
		Sistema de Monitoramento do Mercado de Terras (SMMT)
		Minibibliotecas da Embrapa
13ª	2009	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (Simec)
		Atendimento programado do Instituto Nacional do Seguro Social
		Programa caminho da escola
		Programa de documentação da trabalhadora rural
		Sistema Nacional de Gestão de Atividades de Criminalística do Departamento de Polícia Federal
		Programa de apoio ao desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica agropecuária e à transferência de tecnologia (Proeta)
		Eco postal: um programa socioambiental com geração de emprego e renda
		Grupo de acompanhamento ao acidentado do trabalho (Graat)
		Revisão dos Procedimentos de Pós-Registro de Medicamentos
Sisbio: Sistema de Autorização e Informação em Biodiversidade		
14ª	2010	Índice de desenvolvimento da educação básica (Ideb)
		Acompanhamento da frequência escolar de crianças e adolescentes em vulnerabilidade: condicionalidade em educação do Programa Bolsa Família
		Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec)
		Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (Renaesp)
		Oposições a pedidos de patente de medicamentos
		Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (Siadi)
		Sistema e-Mec: reinvenção processual da educação superior em três dimensões da gestão pública: jurídica, organizacional e tecnológica
		Portal corporativo da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)
		Pacto nacional pelo enfrentamento da violência contra as mulheres
		Sistema Nacional de Gestão do Conhecimento em Segurança Pública
15ª	2011	A estratégia de saúde da família
		Agroamigo
		Gestão de condicionalidades e acompanhamento das famílias do programa Bolsa Família
		Programa banda larga nas escolas
		Portal de periódicos da Capes
		Agenda social registro civil de nascimento e documentação básica: comitês gestores da agenda social
		Sistema de Controle logístico de Medicamentos Antirretrovirais - SICLOM
Sistema de coleta on-line do Censo Escolar da Educação Básica (Educacenso)		

		Aposentadoria em até 30 minutos
		Projeto Pensando o Direito
16ª	2012	e-Processo: Processo Administrativo Digital
		Portal do software público brasileiro
		Spade-PRO: Sistema de Prospecção e Análise de Desvios em Exames (provas objetivas)
		Compras públicas sustentáveis: uma experiência de compra sustentável compartilhada no Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro
		Sistema de registro eletrônico de ponto
		Atividade pioneira na Polícia Rodoviária Federal e no Brasil: fiscalização de excesso de peso
		Aviso para requerimento de benefício
		O censo Suas como processo de aprimoramento e institucionalização da política de assistência social no Brasil
		Registro de preços nacional
		Vistorias de aeronaves: centralização do planejamento e controle
17ª	2013	Teleassistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à atenção especializada em saúde
		Projeto Visita Virtual e Videoconferência Judicial
		Eco universidade: plano ambiental para uma universidade socioambientalmente correta
		Projeto porto sem papel
		Compromisso nacional para aperfeiçoar as condições de trabalho na cana-de-açúcar
		Sistema de emissão e controle de autorização de voo da Anac (Siavanac)
		Termo de Ajuste Sanitário (TAS)
		Modelo de gestão do ambiente de TI aplicado ao IBGE
		Almoxarifado virtual: uma proposta de sustentabilidade por contratação de gerenciamento de meios
Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv). Um novo paradigma nas transferências voluntárias da União		
18ª	2014	Sistema eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)
		Enem: da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos
		Estratégia de monitoramento analítico do Plano Brasil Sem Miséria e programas do MDS
		Plano Brasil Sem Miséria
		Institucionalização da gestão e incorporação de tecnologias no Sistema Único de Saúde
		Criação do Banco Nacional de itens do Enade
		Novo processo de análise de atos de concentração econômica
		SargSUS: sistema de apoio à construção do relatório anual de gestão do SUS
		Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH): Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Integrado à Manutenção Produtiva Total (TPM)
Inovasus: um incentivo às novas práticas		
19ª	2015	Veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR)
		Programa de redução de litígios e de aperfeiçoamento da defesa judicial da União
		Sistema de Acompanhamento de Contratos de Repasse (Siacor)
		Resolução extrajudicial de conflitos entre consumidores e operadoras de planos de saúde
		Programa InovAtiva Brasil
		Inovação na prospecção de clientes
		Aquisição de equipamentos médicos de grande porte no modelo Turnkey
		A Bolsa-Formação do Pronatec
		Serviço de logística reversa em agência dos Correios
Integração de dados do Programa Brasil Quilombola (PBQ)		
20ª	2016	Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo de produtos estratégicos do SUS

		Programa Start-Up Brasil
		Facilitação e ampliação do acesso gratuito ao transporte aéreo de órgãos, tecidos e equipes para transplantes
		Sistema Macros
		Classificação indicativa para o mercado digital: a solução para um novo mercado (IARC)
		Consumidor.gov.br
		Central de Compras e Contratações do Governo Federal
		O Processo Eletrônico Nacional e a solução que revolucionou a gestão dos processos administrativos governamentais
		Novo marco legal para a implementação do programa Cisternas
		Sinesp Cidadão
21ª	2017	AGHU – Modelo de Gestão do HCPA inovando a assistência à saúde
		Programa de eficiência energética: uso de painéis fotovoltaicos
		Sistema Nacional de Informações de Registro Civil - SIRC
		Sistema de Análise e Monitoramento de Gestão – SAMGe
		Sistema Unificado do Processo de Obras – OPUS
		Disponibilizando Informação para Desenho e Fomento de Políticas Sociais no Brasil: o Caso do CECAD
		De 4 anos a 180 dias – a transformação do CEBAS na Assistência Social
		Peticionamento eletrônico e transparência ativa: inovação na oferta de serviços e transparência ao cidadão
		Projeto IRIS – Reconhecimento Facial de Viajantes
		Uso de imagens – <i>Paperless</i>
22ª	2018	Auditoria Contínua - Experiência Centro de Controle Interno da Marinha
		Gerador de Público
		Metodologia de alocação de servidor
		Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados
		TáxiGov - Mobilidade de servidores no governo federal
		Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural
		INSS Digital: uma nova forma de atender
		MOPS - Mapas Estratégicos para Políticas de Desenvolvimento Social
		Painel de Preços: inovação na estimativa de preços em compras públicas
		Sinesp Infoseg - Sistema de pesquisa

Fonte: Do autor, baseado em dados da ENAP (2019)

APÊNDICE C – Distribuição das proposições por cada tema

Distribuição das proposições do tema "Benefícios da Inovação"

Benefícios da inovação	N	%	P-valor
Eficiência	157	19,0%	Ref.
Segurança	132	16,0%	0,105
Competitividade	113	13,7%	0,003
Ações	101	12,2%	<0,001
Custos	84	10,2%	<0,001
Tecnologia	77	9,3%	<0,001
Produtividade	69	8,4%	<0,001
Tempo	42	5,1%	<0,001
Políticas	37	4,5%	<0,001
Ciclo	13	1,6%	<0,001
Total	825		

Distribuição das proposições do tema "Processos da inovação"

Processos da inovação	N	%	P-valor
Revisão	82	18,5%	Ref.
Pesquisa	68	15,3%	0,210
Ideia	60	13,5%	0,044
Solução	52	11,7%	0,005
Implementação	45	10,1%	<0,001
Seleção	43	9,7%	<0,001
Oportunidade	38	8,6%	<0,001
Difusão	29	6,5%	<0,001
Recurso	16	3,6%	<0,001
Marketing	11	2,5%	<0,001
Total	444		

Distribuição das proposições do tema "Obstáculos da inovação"

Obstáculos da inovação	N	%	P-valor
Capacidade	27	30,0%	Ref.
Informação	11	12,2%	0,003
Orçamento	10	11,1%	0,002
Cultural	10	11,1%	0,002
Resistência	7	7,8%	<0,001
Normas	7	7,8%	<0,001
Terceiros	6	6,7%	<0,001
Prazo	5	5,6%	<0,001
Propaga	4	4,4%	<0,001
Treinamento	3	3,3%	<0,001
Total	90		

APÊNDICE D – Tabelas de variabilidade (inércia) das dimensões para cada tema

Variabilidade (Inércia) das dimensões para o tema "Benefícios da Inovação"

Benefícios da inovação	Singular Value (SVD)	Variabilidade (Inércia)	
		Valor	Acumulado
Dim. 1	0,592	0,376	0,376
Dim. 2	0,407	0,178	0,554
Dim. 3	0,328	0,115	0,669
Dim. 4	0,308	0,102	0,771
Dim. 5	0,258	0,072	0,842
Dim. 6	0,228	0,056	0,898
Dim. 7	0,209	0,047	0,945
Dim. 8	0,174	0,033	0,977
Dim. 9	0,146	0,023	1,000
P-valor	<0,001		

Variabilidade (Inércia) das dimensões para o tema "Processos da Inovação"

Processos da Inovação	Singular Value (SVD)	Variabilidade (Inércia)	
		Valor	Acumulado
Dim. 1	0,536	0,276	0,276
Dim. 2	0,493	0,234	0,510
Dim. 3	0,406	0,159	0,669
Dim. 4	0,322	0,100	0,769
Dim. 5	0,305	0,090	0,859
Dim. 6	0,264	0,067	0,926
Dim. 7	0,201	0,039	0,965
Dim. 8	0,152	0,022	0,987
Dim. 9	0,114	0,013	1,000
P-valor	<0,001		

Variabilidade (Inércia) das dimensões para o tema "Obstáculos da inovação"

Obstáculos da inovação	Singular Value (SVD)	Variabilidade (Inércia)	
		Valor	Acumulado
Dim. 1	0,836	0,210	0,210
Dim. 2	0,792	0,188	0,398
Dim. 3	0,703	0,148	0,546
Dim. 4	0,641	0,123	0,669
Dim. 5	0,614	0,113	0,782
Dim. 6	0,534	0,086	0,867
Dim. 7	0,448	0,060	0,928
Dim. 8	0,407	0,050	0,977
Dim. 9	0,275	0,023	1,000
P-valor	<0,001		

Variabilidade (Inércia) das dimensões para todos os temas

Todos Temas	Singular Value (SVD)	Variabilidade (Inércia)	
		Valor	Acumulado
Dim. 1	0,507	0,205	0,205
Dim. 2	0,454	0,165	0,370
Dim. 3	0,384	0,118	0,488
Dim. 4	0,327	0,085	0,573
Dim. 5	0,296	0,070	0,643
Dim. 6	0,261	0,055	0,698
Dim. 7	0,249	0,049	0,747
Dim. 8	0,242	0,047	0,794
Dim. 9	0,218	0,038	0,832
Dim. 10	0,201	0,032	0,864
Dim. 11	0,177	0,025	0,889
Dim. 12	0,162	0,021	0,910
Dim. 13	0,159	0,020	0,931
Dim. 14	0,147	0,017	0,948
Dim. 15	0,132	0,014	0,962
Dim. 16	0,117	0,011	0,972
Dim. 17	0,113	0,010	0,983
Dim. 18	0,099	0,008	0,991
Dim. 19	0,076	0,005	0,995
Dim. 20	0,061	0,003	0,998
Dim. 21	0,048	0,002	1,000
P-valor	<0,001		

Fonte: Do autor (2019)

APÊNDICE E – Tabelas de contribuição e correlação das iniciativas por dimensão para cada tema

Contribuição e correlação das iniciativas por dimensão no tema “Benefícios da inovação”

Benefícios da inovação	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
IP1	0,087	0,134	0,343	0,248
PI2	0,003	0,012	0,035	0,077
IP3	0,081	0,017	0,683	0,069
IP4	0,086	0,084	0,504	0,233
IP5	0,001	0,015	0,016	0,159
IP6	0,028	0,002	0,258	0,009
IP7	0,006	0,055	0,068	0,274
IP8	0,014	0,000	0,130	0,001
IP9	0,039	0,004	0,355	0,018
IP10	0,080	0,000	0,739	0,002
IP11	0,010	0,027	0,176	0,230
IP12	0,001	0,001	0,018	0,014
IP13	0,027	0,005	0,292	0,024
IP14	0,039	0,527	0,123	0,787
IP15	0,000	0,010	0,001	0,093
IP16	0,000	0,015	0,000	0,134
IP17	0,157	0,002	0,903	0,004
IP18	0,285	0,006	0,832	0,008
IP19	0,023	0,001	0,564	0,014
IP20	0,005	0,077	0,057	0,381
IP21	0,013	0,004	0,234	0,038
IP22	0,014	0,000	0,099	0,000

Contribuição e correlação das iniciativas por dimensão no tema “Processos da inovação”

Processos da inovação	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
IP1	0,000	0,517	0,001	0,885
PI2	0,005	0,001	0,022	0,003
IP3	0,011	0,000	0,090	0,001
IP4	0,010	0,024	0,071	0,149
IP5	0,085	0,001	0,567	0,003
IP6	0,029	0,012	0,388	0,141
IP7	0,030	0,018	0,161	0,083
IP8	0,018	0,090	0,133	0,571
IP9	0,002	0,006	0,011	0,033
IP10	0,002	0,001	0,076	0,028
IP11	0,118	0,072	0,413	0,213
IP12	0,003	0,001	0,035	0,013
IP13	0,003	0,000	0,030	0,000
IP14	0,059	0,033	0,499	0,234

IP15	0,024	0,000	0,312	0,003
IP16	0,002	0,001	0,034	0,010
IP17	0,069	0,033	0,519	0,211
IP18	0,055	0,032	0,446	0,218
IP19	0,023	0,031	0,096	0,112
IP20	0,005	0,058	0,062	0,611
IP21	0,020	0,025	0,262	0,282
IP22	0,428	0,044	0,764	0,066

Contribuição e correlação das iniciativas por dimensão no tema "Obstáculos da inovação "

Obstáculos da inovação	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
IP1	0,000	0,252	0,000	0,823
PI2	0,002	0,456	0,003	0,757
IP3	0,004	0,015	0,018	0,061
IP4	0,012	0,014	0,184	0,193
IP5	0,007	0,021	0,045	0,119
IP6	- x -	- x -	- x -	- x -
IP7	0,494	0,000	0,989	0,001
IP8	0,006	0,011	0,083	0,134
IP9	0,001	0,001	0,015	0,012
IP10	0,000	0,014	0,001	0,032
IP11	0,002	0,047	0,008	0,132
IP12	0,001	0,026	0,008	0,229
IP13	0,009	0,051	0,047	0,241
IP14	0,411	0,001	0,892	0,001
IP15	0,000	0,013	0,000	0,128
IP16	0,004	0,014	0,019	0,058
IP17	0,008	0,013	0,028	0,042
IP18	0,005	0,001	0,079	0,016
IP19	0,004	0,007	0,039	0,055
IP20	0,004	0,003	0,021	0,014
IP21	0,000	0,020	0,000	0,087
IP22	0,025	0,019	0,114	0,077

Contribuição e correlação das iniciativas por dimensão nos três temas

Todos os temas	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
IP1	0,138	0,000	0,295	0,000
PI2	0,015	0,007	0,066	0,023
IP3	0,078	0,016	0,454	0,078
IP4	0,068	0,003	0,319	0,011
IP5	0,003	0,060	0,019	0,312
IP6	0,019	0,009	0,134	0,047
IP7	0,010	0,037	0,041	0,124
IP8	0,004	0,002	0,024	0,012
IP9	0,038	0,003	0,215	0,014
IP10	0,073	0,005	0,411	0,021
IP11	0,033	0,028	0,141	0,096
IP12	0,001	0,009	0,008	0,066

IP13	0,010	0,007	0,065	0,035
IP14	0,028	0,058	0,068	0,112
IP15	0,000	0,019	0,001	0,176
IP16	0,001	0,017	0,006	0,113
IP17	0,193	0,040	0,680	0,113
IP18	0,240	0,013	0,720	0,030
IP19	0,025	0,000	0,200	0,000
IP20	0,004	0,001	0,022	0,004
IP21	0,009	0,011	0,063	0,064
IP22	0,011	0,658	0,019	0,921

Fonte: Do autor (2019)

APÊNDICE F – Contribuição e correlação das proposições por dimensão para cada tema

Contribuição e correlação das proposições por dimensão no tema "Benefícios da inovação"

Benefícios da inovação	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
Eficiência	0,143	0,000	0,507	0,000
Tecnologia	0,065	0,035	0,270	0,070
Custos	0,027	0,005	0,202	0,018
Tempo	0,083	0,147	0,287	0,239
Ciclo	0,001	0,020	0,007	0,088
Segurança	0,047	0,624	0,126	0,797
Ações	0,011	0,149	0,053	0,347
Políticas	0,001	0,001	0,009	0,002
Competitividade	0,462	0,006	0,836	0,005
Produtividade	0,159	0,013	0,520	0,020

Contribuição e correlação das proposições por dimensão no tema "Processos da inovação"

Processos das inovações	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
Oportunidade	0,000	0,030	0,000	0,100
Pesquisa	0,000	0,213	0,000	0,552
Ideia	0,189	0,000	0,563	0,000
Seleção	0,293	0,020	0,744	0,043
Recurso	0,019	0,034	0,075	0,112
Solução	0,033	0,422	0,069	0,737
Implementação	0,047	0,000	0,108	0,000
Marketing	0,019	0,008	0,101	0,034
Revisão	0,389	0,185	0,587	0,236
Difusão	0,010	0,090	0,034	0,265

Contribuição e correlação das proposições por dimensão no tema "Obstáculos da inovação"

Obstáculos da inovação	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
Orçamento	0,012	0,072	0,033	0,180
Prazo	0,003	0,715	0,004	0,833
Capacidade	0,027	0,039	0,079	0,100
Cultural	0,022	0,042	0,066	0,115
Informação	0,019	0,009	0,050	0,021
Terceiros	0,017	0,057	0,030	0,091
Propaga	0,003	0,018	0,015	0,073
Resistência	0,034	0,045	0,080	0,096
Treinamento	0,862	0,001	0,951	0,001

Normas	0,001	0,001	0,003	0,003
--------	-------	-------	-------	-------

Contribuição e correlação das proposições por dimensão nos três temas

Todos os temas	Contribuição		Correlação	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
Eficiência	0,144	0,010	0,565	0,033
Tecnologia	0,044	0,017	0,195	0,059
Custos	0,027	0,007	0,222	0,045
Tempo	0,071	0,007	0,297	0,024
Ciclo	0,000	0,001	0,000	0,007
Segurança	0,031	0,043	0,075	0,083
Ações	0,009	0,001	0,057	0,003
Políticas	0,001	0,005	0,006	0,025
Competitividade	0,396	0,066	0,787	0,105
Produtividade	0,123	0,022	0,620	0,090
Oportunidade	0,003	0,001	0,034	0,009
Pesquisa	0,007	0,001	0,045	0,006
Ideia	0,002	0,255	0,007	0,845
Seleção	0,000	0,292	0,001	0,844
Recurso	0,007	0,021	0,070	0,162
Solução	0,030	0,003	0,133	0,009
Implementação	0,007	0,008	0,051	0,047
Marketing	0,000	0,036	0,005	0,361
Revisão	0,037	0,038	0,227	0,183
Difusão	0,000	0,011	0,000	0,113
Orçamento	0,003	0,000	0,028	0,000
Prazo	0,015	0,000	0,111	0,003
Capacidade	0,009	0,005	0,101	0,046
Cultural	0,000	0,071	0,000	0,613
Informação	0,000	0,042	0,003	0,314
Terceiros	0,001	0,001	0,012	0,011
Propaga	0,001	0,012	0,020	0,171
Resistência	0,002	0,008	0,020	0,057
Treinamento	0,003	0,011	0,029	0,084
Normas	0,024	0,005	0,266	0,041

Fonte: Do autor (2019)