



Instituto Federal de Brasília
Campus Brasília
Curso de Tecnologia em Gestão Pública

ÁLEF HENRIQUE CLAUDINO DOS SANTOS

UM NOVO OLHAR SOBRE A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
Um estudo sobre o Concurso de Inovação da ENAP

Brasília
2019

ÁLEF HENRIQUE CLAUDINO DOS SANTOS

UM NOVO OLHAR SOBRE A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
Um estudo sobre o Concurso de Inovação da ENAP

Monografia apresentada ao Curso de Tecnologia em Gestão Pública do Campus Brasília do Instituto Federal de Brasília como requisito para obtenção de título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Mariana Carolina Barbosa Rêgo

Brasília
2019

S237 Santos, Álef Henrique Claudino dos.

Um novo olhar sobre a inovação no setor público brasileiro: um estudo sobre o concurso de inovação da ENAP / Álef Henrique Claudino dos Santos. 45 f.

Orientadora: Dra. Mariana Carolina Barbosa Regô.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, Tecnologia em Gestão Pública, 2019.

1. Inovação. 2. Setor público. 3. ENAP. I. Rêgo, Mariana Carolina Barbosa. II. Título.

CDU 005.342

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gratidão à Deus pelo dom da vida e pela saúde, determinante para manter uma sanidade mental e predisposição física durante toda a graduação. Aos meus mestres, obrigado por demonstrarem que o curso de Gestão Pública pode fazer a diferença na nossa sociedade ao formar cidadãos éticos que almejam um serviço público mais eficiente e honesto.

Para minha orientadora Profa. Dra. Mariana Carolina Rêgo Barbosa, esse agradecimento não será suficiente para toda sua dedicação que teve com minha pessoa. Sua vocação como professora inspira qualquer discente a ser um profissional melhor. Obrigado pelos conselhos, risadas, paciência, piadas e por ser esse ser de luz!

Eterna gratidão aos meus pais por sempre me apoiarem nos meus estudos de todas as maneiras possíveis lutando contra diversas dificuldades, acima de tudo ao meu pai Aloir que acorda durante a madrugada para levar milhares de brasilienses aos seus destinos trabalhando como motorista e me dando motivação para lhe proporcionar uma vida melhor.

Aos meus “tios”, pais de coração, Hercules e Francimir se não fosse por esse casal maravilhoso eu não conseguiria iniciar meus estudos aqui em Brasília, gratidão por todo o suporte e infraestrutura oferecida por vocês durante essa jornada, essa vitória também é de vocês!

Por fim, o maior agradecimento é para Isabela uma mulher que me inspira todo dia a ser uma pessoa melhor do que eu já sou, uma mulher que irradia amor e companheirismo. Obrigado por toda vez me estender a mão quando eu estive no chão!

RESUMO

Com o atual cenário Estatal de recursos orçamentários escassos e de descredito perante a população, a inovação surge como uma forma de escape das organizações públicas para lidar com tais obstáculos, podendo levar assim o desenvolvimento do setor público e consequentemente o crescimento do mercado. O presente estudo propõe uma análise qualitativa-descritiva, a partir de uma coleta documental seguido de uma análise de conteúdo proposta por Bardin, das principais barreiras e facilitadores, antecedentes de inovação, e dos resultados gerados nos casos premiados do 22º Concurso de Inovação no Setor Público a fim de evidenciar os fenômenos que ocorre durante um processo de inovação em uma organização pública. Os resultados obtidos evidenciam que as barreiras e facilitadores detêm influência no processo de inovação no setor público sendo fatores preponderantes para que tal logre êxito, além disso se percebeu que as inovações nas instituições públicas proporcionam resultados de melhorias no setor.

Palavras-chave: Inovação. Inovação em serviços públicos. Concurso de Inovação da ENAP.

ABSTRACT

With the current state scenario of scarce budget resources and discredit before the population, innovation emerges as a way of escape from public organizations to deal with such obstacles, thus leading to the development of the public sector and consequently the growth of the market. This study proposes a qualitative and descriptive analysis, based on a documentary collection followed by a content analysis proposed by Bardin, the main barriers and facilitators, antecedents of innovation, and the results generated in the winning cases of the 22nd Sector Innovation Competition in the public sector in order to highlight the phenomenon that occurs during an innovation process in a public organization. The results show that barriers and facilitators influence the process of innovation in the public sector and are major factors for such success, and it was realized that innovations in public institutions provide results of improvements in the sector.

Keywords: Innovation. Innovation in utilities. ENAP Innovation Competition

Sumário

1 INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivos	3
1.4 Justificativa.....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1 Inovação.....	5
2.2 Inovação no Setor Público	6
2.2.1 Barreiras e Facilitadores	11
2.3 Concurso de Inovação ENAP	21
3 METODOLOGIA	24
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	24
3.2 Caracterização da organização, setor, área ou indivíduos objeto do estudo	24
3.3 Procedimentos de análise de dados	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1 Barreiras de inovação encontradas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP	26
4.2 Facilitadores de inovação encontradas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP	30
4.3 Resultados de inovação encontradas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP	36
5 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Panorama da inovação no setor público	9
Figura 2 - Resultados de Inovação.....	10
Figura 3 - Barreiras e Facilitadores à Inovação	12
Figura 4 - Número de inscrições e premiações entre as instituições do Poder Executivo federal e a inclusão do Poder Executivo estadual/distrital (1996- 2017)...	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de inovação	6
Quadro 2 - Temáticas apoiadas pelo Estado.....	7
Quadro 3 - Barreiras à inovação.....	13
Quadro 4 - Facilitadores à inovação.....	18
Quadro 5 - Barreiras Identificadas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP.....	26
Quadro 6 - Facilitadores Identificados na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP.....	31
Quadro 7 - Resultados Identificados na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP.....	37

1 INTRODUÇÃO

Desde os meados de 1941, em meio a Segunda Guerra Mundial, surge os primeiros sintomas da globalização que foram sendo expandidos à medida que o sistema capitalista se desenvolvia. Dado o caráter da introdução das tecnologias informacionais no cotidiano do ser humano a informação passou a se transmitir de maneira mais veloz e perspicaz, isso permitiu que as empresas pudessem aumentar o seu lucro na busca por práticas que elevassem sua competitividade no setor.

O Estado Brasileiro vem sofrendo uma crise institucional, evidenciada pelas diversas narrativas de reformas administrativas promovidas por Luiz Carlos Bresser Pereira, Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (1995 a 1998). Dessa maneira as Organizações Públicas não devem estar atentas somente as correções de falhas de mercado, mas sim passar a desempenhar um papel de promoção do bem-estar social. De acordo com o Plano Diretor de Reforma do Estado (1995), a Administração Pública brasileira passou a ter um caráter gerencial de modo a buscar sempre a eficiência na prestação de serviços públicos tendo como objetivo a satisfação do cidadão.

A partir dessa Reforma Gerencial foi concedido aos servidores públicos uma maior margem de liberdade na atuação de suas atividades, pois o controle de suas ações começou a ser efetuado depois da sua realização, dessa maneira um passo para o destrave da administração burocrática foi iniciado permitindo que o servidor pudesse agir de maneira mais célere na prestação de seus serviços. Conforme dados colhidos no Portal de Transparência do Governo Federal (2019), existem 1.152.886 servidores ativos no Poder Executivo da União, esses pois que são os responsáveis por pensarem em soluções e políticas públicas que atendam as demandas advindas da sociedade, dado o cenário de recursos escassos esses servidores são os agentes de inovação no setor público.

A descrença da população na capacidade de ação do Estado Brasileiro é transmitida diariamente na mídia e refletida nas manifestações populares nas ruas, casos como os diversos protestos em massa no ano de 2013 prolongando-se até o final de 2016, expõem a insatisfação da sociedade com as resoluções adotadas pelo Governo. O excesso de normativos, a alta rotatividade de cargos estratégicos e as

pressões políticas servem como impedimento para que servidores possam desempenhar da melhor forma as suas atribuições em seus serviços.

Segundo Cavalcante e Queiroz (2017), as organizações públicas sofrem em um mundo globalizado onde a informação flui com maior facilidade promovendo competitividade entre as nações e gerando cobranças por parte da população. Pressões diárias para buscar soluções inovadoras em contextos de contingenciamento orçamentário, por falta de recursos e muitas contas a pagar, demandas crescentes da população por serviços de qualidade e eficientes, além de problemas públicos complicados, *wicked problems*, em que a busca de uma solução coexiste com muitas variáveis a serem sanadas além de muitos atores envolvidos com divergentes opiniões para a formulação da política pública. Todos esses fatores demandam do Estado que seus serviços sejam mais simples, economicamente viáveis e efetivos para que assim se torne no cenário mundial um país com alta competitividade.

Seguindo o Manual de Oslo (2005, p. 55):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A Administração Pública tem capacidade de inovação tanto quanto o mercado privado e esse processo de inovação interno possui três óticas de compreensão: (1) Desenvolvimento de algo que já existe para melhorar seu impacto; (2) Adaptar ideia já existente para uma nova realidade; (3) Produzir algo novo de forma a atingir as metas (CAVALCANTE; QUEIROZ, 2017). O processo de inovação interno, que ocorre dentro da administração pública, pode propiciar o desenvolvimento econômico-social ao trazer para suas execuções de atribuições novas maneiras de se prestar o serviço de forma eficiente e efetiva.

Dessa forma este estudo, levando em consideração que há uma imposição para que o Estado crie mecanismos de eficiência na execução de suas atribuições, analisa por meio das organizações públicas inovadoras, premiadas no 22º Concurso de Inovação da ENAP, quais são as barreiras e facilitadores que influenciam no processo de inovação de serviços públicos e quais os resultados são obtidos a partir da implantação dessa mudança?

1.2 Objetivos

Esse trabalho tem como objetivo identificar quais são as principais barreiras e facilitadores que estão presentes no processo de inovação, além dos resultados gerados, das organizações públicas premiadas no 22º Concurso de Inovação da ENAP.

Com o objetivo de evidenciar os fenômenos existentes em um processo de inovação de um órgão público, ressaltam-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar as principais barreiras para o processo de inovação das organizações públicas premiadas no 22º Concurso de Inovação da ENAP.
- b. Identificar os principais facilitadores para o processo de inovação das organizações públicas premiadas no 22º Concurso de Inovação da ENAP.
- c. Identificar os principais resultados gerados no processo de inovação das organizações públicas premiadas no 22º Concurso de Inovação da ENAP.

1.4 Justificativa

O atual ambiente onde encontra-se os servidores públicos possui um excesso de legislações e regulamentações que acarretam em um engessamento de rotinas de trabalho. Dessa maneira os membros das organizações públicas têm de lidar com uma Administração Estatal muito burocrática, o que ocasiona uma retenção de práticas inovadoras no desempenho de suas funções.

Conforme explicita Windrum e Koch (2008), as pesquisas de práticas inovadoras nas organizações públicas ainda são deficitárias, isso acarreta em um atraso no desenvolvimento de procedimentos que venham a tornar a administração pública mais eficiente. Contudo, desde 1996 a Escola Nacional de Administração Pública vem tentando reverter essa percepção de que o servidor é cômodo na execução de suas atribuições promovendo o Concurso de Inovação para difundir as boas iniciativas geradas dentro dos órgãos públicos.

Uma vez que o Concurso tem como objetivo a disseminação de conhecimento para inspirar novas práticas em servidores do Estado, estar intimamente atrelado ao cumprimento da 8ª meta, Trabalho decente e crescimento econômico - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos, dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas ENAP (2019). Sendo assim este

trabalho busca enriquecer a temática de inovação em serviços públicos procurando padrões nas inovações realizadas no setor a fim de propiciar a difusão dessas boas práticas para as organizações que prestam serviços diretos a comunidade, esta cadeia de valor pode trazer resultados relevantes para a sociedade de forma que o desempenho do setor público venha a ter maior eficiência e eficácia na prestação de seus serviços.

Em um levantamento realizado por Resende e Guimarães (2012) de 73 periódicos sobre inovação em serviços reconhecidos somente 16% estavam alinhados a temática de antecedentes e determinantes de inovação sendo que só 5% de toda a amostra se tratava sobre a Administração Pública. Foi realizado buscas de pesquisas científicas nas principais bases de dados de estudos acadêmicos (como Scielo, Spell e Portal de Periódicos da CAPES), diante disso foi identificado a escassez de estudos que lidem com a temática da inovação no setor público e acima de tudo de estudos que sejam produzidos nacionalmente refletindo a realidade prática do setor público brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo sobre o marco teórico buscou-se apresentar os principais conceitos existentes sobre a temática de inovação, seguido de uma explanação sobre o papel do Estado em propor a inovação no setor público demonstrando os resultados dessa ação e os seus antecedentes (barreiras e facilitadores), que ocorrem nesse processo de implementação de mudança. Por fim, se expõe sobre o Concurso de Inovação realizado pela Escola Nacional de Administração Pública, objeto de estudo desta pesquisa.

2.1 Inovação

Para Schumpeter (1934), em seu livro sobre a Teoria do Desenvolvimento Econômico, a inovação foi analisada como um diferencial para as empresas inseridas em um mercado competitivo. A ótica de Schumpeter era que a inovação tecnológica, processos que geravam novos resultados sobre a cadeia de produção, proporcionaria lucro para a empresa que realizasse investimento nela. Com o crescimento do dinamismo do mercado a abordagem integradora surge para analisar uma nova ótica de inovação relacionada a produção de bens e serviços (GALLOUJ, 2002).

Para Gallouj (2002), o novo enfoque não é sobre a inovação em produtos manufaturados que resultem em algo no fim da cadeia produtiva, mas sim em toda relação sistêmica entre clientes, técnicas materiais e imateriais e os produtores de bens e serviços que resultaria em uma inovação. O produto da inovação não deve ser visto somente como um objeto entregue diretamente em mãos ao cliente, mas também como uma entrega de valor por quem o recebe.

Diversos autores levantaram pesquisas de forma a categorizar os tipos de inovações existentes. De acordo com o Manual de Oslo (2005), organizado pela OCDE uma organização que envolve 35 países com objetivos para o desenvolvimento econômico, existem quatro tipos de inovações:

Quadro 1 - Tipos de inovação

Tipo	Detalhe
Inovação de Produto (Serviço)	É a elaboração de um novo bem ou serviço, que a partir de melhorias consideráveis proporciona novas técnicas, materiais e características funcionais
Inovação de Processo	É quando se insere novas metodologias na cadeia de produção, que proporcionem melhorias relevantes em técnicas, equipamentos e <i>softwares</i> no produto final.
Inovação de Marketing	É a implementação de um novo método de marketing para concepção de um novo produto.
Inovação Organizacional	É a efetivação de uma nova metodologia que resulte em um desenvolvimento da organização, visto as suas relações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Muito se confunde sobre a diferenciação entre inovação de produto e processo, por ambos representarem uma alteração na cadeia produtiva gerando um produto modificado no ciclo final. Entende-se então que a inovação que oferece novas ou melhorias nas características do serviço prestado diretamente ao consumidor é uma inovação de produto, já uma inovação que compreende novos métodos, ferramentas e instrumentos para incrementar algo no desenvolvimento do serviço é uma inovação de processo, OCDE (2005). Com a quebra do paradigma schumpeteriano, onde a inovação era demonstrada somente na transformação dos produtos manufaturados, surgiu um novo conceito de inovação voltada a ótica do serviço, esse novo conceito é uma prática que visa: implementar algo a novos produtos, incorporar novos processos e melhorar o desempenho organizacional (OCDE, 2005). Essa nova ótica de inovação em serviços que será abordada dentro da Administração Pública.

2.2 Inovação no Setor Público

A busca do Estado Brasileiro em alcançar parâmetros de competitividade elevados, em equiparação aos dos países desenvolvidos, criou espaços para que os atores públicos e as organizações inovassem em suas atuações. Essa busca do Brasil é refletida atualmente nas tratativas de acordos para ingresso na OCDE, onde que uma de suas imposições ou critérios para pleito de uma cadeira é a desburocratização

e inovação nas práticas de governança pública. Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicado (2017), o setor público passou de mero espectador ou financiador do processo de inovação no mercado para um atuante que fomenta essas práticas, a criação de redes de governança proporcionou a implantação no Governo Federal da Rede de Inovação no Setor Público (InovaGov) além de em todas esferas do poder (Executivo, Legislativo e Judiciário) as tendências de práticas inovadoras terem começado a se difundir.

Pesquisas na área de inovação tiveram maiores tendências de serem apoiadas no setor privado, com destaque para o setor industrial de tecnologia de ponta (DJELLAL; GALLOUJ, 2013), a rigidez burocrática do ambiente público servia como inibidor para o processo de inovação. Contudo vem se aprimorando os investimentos em inovações no setor público favorecidas pelo desenvolvimento tecnológico notado nos esforços para produzir um *e-government*; construção de laboratórios de pesquisas acadêmicas que propiciem esse processo inovador; busca de instrumentos organizacionais que melhorem a qualidade do serviço público como a construção do regime jurídico das parcerias público-privadas (PPPs); escassez de recursos públicos atenuados pelas crises econômicas que intimidam práticas mais simplificadas na prestação dos serviços (CAVALCANTE; QUEIROZ, 2017).

A atuação do Estado nas correções das falhas do segundo setor e no próprio ajuste intergovernamental, falhas dentro da governança e governabilidade de suas instituições, vem propiciando o fomento a práticas inovadoras dentro do setor público, demonstrando que não são tão raras como se imagina. Seguindo essa concepção Kattel e Karo (2016) explicitam seis temáticas de inovação propiciadas no âmbito estatal apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 - Temáticas apoiadas pelo Estado (continua)

Temática	Exemplo aplicado
1) Investimento público em ciência, tecnologia e inovação (CTI)	O fomento de instituições públicas em pesquisa de práticas inovadoras, como exemplo a FINEP e EMBRAPA.
2) Inovação via Compras Públicas (<i>procurement</i>)	Nasce a partir de imposições que o Estado faz para adoção de novas ferramentas de mercado, como exemplo priorizar em licitações empresas que utilizem métodos de produção sustentáveis.

Temática	Exemplo aplicado
3) Inovações institucionais econômicas	Criação de agências reguladoras para ditar as regras de atuação do mercado.
4) Inovações institucionais políticas	Alteração dos processos decisórios políticos, como exemplo a criação de conselhos participativos.
5) Inovações nos serviços públicos	Prática cada vez mais comum no governo, onde a partir da adoção de novas formas busca-se melhorar a prestação dos serviços públicos.
6) Inovação Organizacional	Modificação das organizações e da administração para promover processos de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

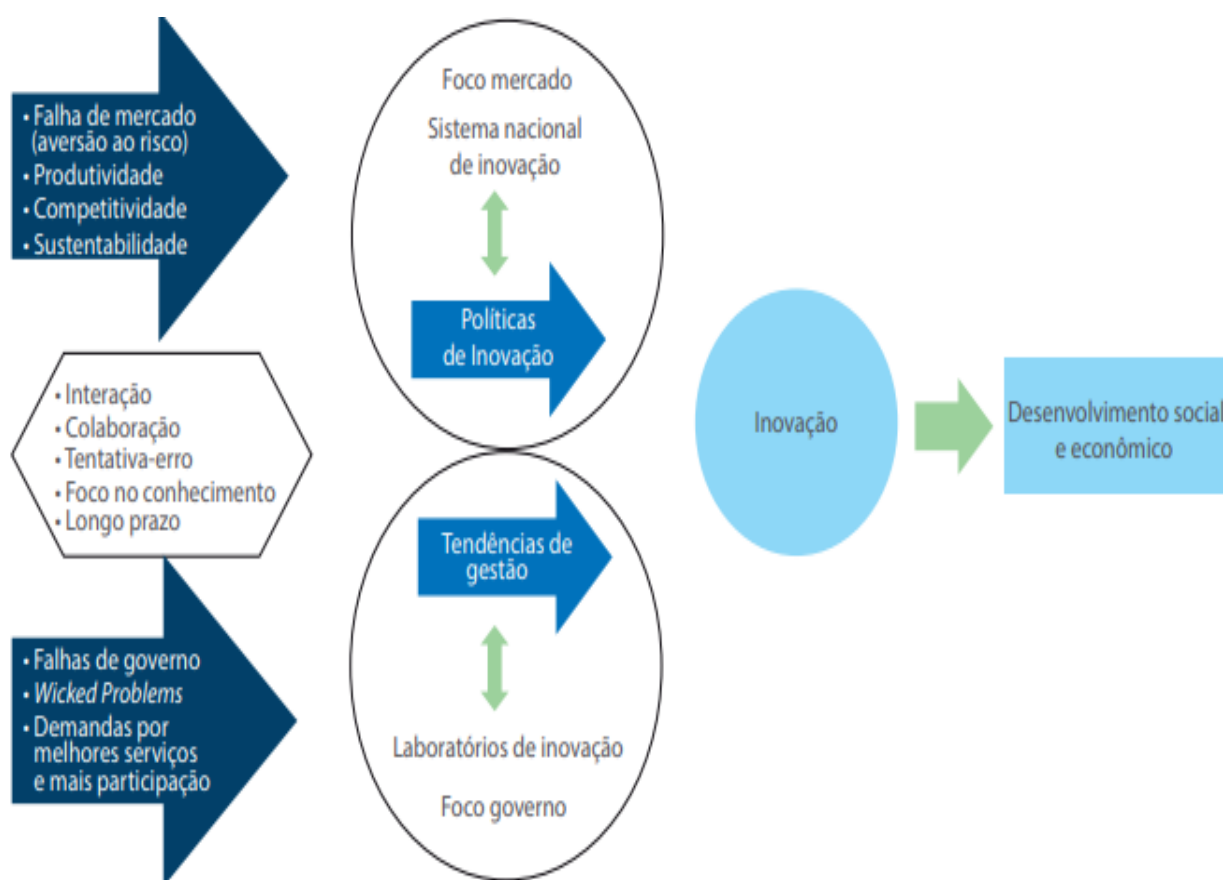
Com essa nova ótica, de que o setor público é um protagonista na inovação, Cassiolato e Lastres (2005) definem uma abordagem sistêmica onde diversos indivíduos ou atores se interagem na produção, difusão e uso do conhecimento em prol da aprendizagem e geração do processo de inovação, essa reunião poderia ser definida como Sistema de Inovação (SI). Essa concepção deu origem ao Sistema Nacional de Inovação, onde o Estado estava centrado como o apoiador do desenvolvimento industrial e também de suas organizações. Essa percepção de uma visão sistêmica seria como a fertilização de um terreno onde as organizações possam ter capacidade de inovação, a soma de forças do setor privado e público geram benefícios lucrativos na visão shumpeteriana e benefícios sociais ao propiciar o desenvolvimento socioeconômico (CAVALCANTE; QUEIROZ, 2017).

Visto que o Estado não estar empenhado somente em corrigir falhas de mercado, mas também em buscar soluções para suas próprias falhas de governo, Kattel e Karo (2016) demonstram as crescentes ondas de proliferação da construção de laboratórios de inovação (*I-Labs*) onde objetivam a busca de inovações para o âmbito interno da administração pública, a partir dos arranjos institucionais, gerando assim resultados nas seis temáticas citadas no Quadro 2.

“A busca por soluções inovadoras pelo setor público, seja voltada ao setor privado, ou seja, voltada à própria administração pública, visa, em última instância,

promover o desenvolvimento social e econômico das nações ou unidades subnacionais” (CAVALCANTE; QUEIROZ, 2017, p. 28), todo esse sistema de inovação e suas respectivas dinâmicas pode ser visualizado na Figura 1. O poder do Estado de intervir de maneira positiva, com a construção de políticas que propiciem a expansão da inovação, resulta para esse sistema em um desenvolvimento conjunto tanto da economia tanto como da sociedade.

Figura 1 - Panorama da inovação no setor público



Fonte: Cavalcante e Queiroz (2017, p.28)

Ao final de todo um processo sempre existirá um resultado e o mesmo ocorre na implantação de uma inovação. Vale ressaltar que divergente do mercado que visa obter lucros o setor público objetiva o bem-estar da sociedade. Dessa maneira Bloch (2011) explicita que é possível mensurar essa entrega de resultado proveniente do processo de inovação no âmbito público.

A fim de compilar dentro do marco teórico os resultados mais evidentes no setor público aparecem quatro tipos de resultados da inovação, apresentados na figura 2:

Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços; Melhoria da gestão organizacional; Melhoria da imagem e relações institucionais; Melhoria do Clima Organizacional (VIEIRA, 2016).

Figura 2 - Resultados de Inovação

Resultado	Definição	Referências
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários	Carter e Belanger (2005), Hipp e Grupp (2005), Newcomer e Allen (2010), Bloch (2011), Bugge <i>et al.</i> (2011), Hughes <i>et al.</i> (2011), Mustafid e Grisma (2013), De Vries <i>et al.</i> (2014)
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e efetividade da organização, incluindo ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho	Albury (2005), Hipp e Grupp (2005), Kim & Lee (2009), Newcomer e Allen (2010), Bloch (2011), Bugge <i>et al.</i> (2011), Hughes <i>et al.</i> (2011), Mustafid e Grisma (2013), De Vries <i>et al.</i> (2014)
Melhoria da imagem e relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.	Newcomer e Allen (2010), Bloch (2011), Bugge <i>et al.</i> (2011), Mustafid e Grisma (2013), De Vries <i>et al.</i> (2014)
Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.	Bloch (2011), Bugge <i>et al.</i> (2011), Mustafid e Grisma (2013)

Fonte: Vieira (2016, p.35)

Entende-se melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços como o aumento da satisfação do usuário com a prestação direta do serviço, esse resultado que é o mais esperado pela sociedade (BLOCH. 2011). Para melhoria da gestão organizacional, tem-se a visão acerca da implementação de uma gestão de desempenho organizacional com melhorias (BLOCH. 2011; MUSTAFID; GRISMA, 2013). Para Mustafid e Grisma (2013), a melhoria da imagem e relações institucionais se reflete no impacto causado a todos os *stakeholders* afetados direta e indiretamente pela inovação tanto como no seu impacto intangível. Por fim a melhoria do clima organizacional pode ser entendida como a boa energia transmitida no ambiente de trabalho, proporcionando motivação e satisfação para os colaboradores (MUSTAFID; GRISMA, 2013).

2.2.1 Barreiras e Facilitadores

Antes de uma inovação ser implementada, ela passar por todo um processo até ser efetivada, demonstrando que durante este ciclo as barreiras e facilitadores são influenciadores no processo de inovação de uma organização (REGO et al., 2009). Isso é evidenciado em um estudo promovido por Koch e Hauknes (2005) que a partir de uma análise de um sistema de saúde público identifica elementos que serviam como entraves no desenvolvimento do processo inovador assim como elementos que serviam como impulsionadores para a produção da inovação dentro da organização. Castro (2015) desenvolveu em seus estudos sobre inovação no setor público, três níveis (nível individual, nível organizacional e nível tecnológico) nas organizações onde se pode notar a influência das barreiras e dos facilitadores nas inovações.

A nível individual, pertinente ao servidor, barreiras como a resistência e os conflitos de interesse proporcionando desconfiança, e os facilitadores como desenvolvimento de pessoas e competências se mostram mais expressivos. Limitação financeira e orçamentária e fragmentação de rotinas e processos são barreiras encontradas a nível organizacional, assim como os facilitadores disponibilidade de recursos e comunicação institucional. Finalmente a nível tecnológico temos como barreira a falta de integração de dados e sistemas e como facilitador fatores tecnológicos disponíveis no ambiente. Na figura 3, é possível notar as barreiras e facilitadores à inovação:

Figura 3 - Barreiras e Facilitadores à Inovação

Nível Individual	
Barreiras	Facilitadores
- Apreensão ou medo de que a partilha de conhecimento inovador possa reduzir a segurança no emprego - Má comunicação verbal/ escrita e habilidades interpessoais - Falta de confiança nas pessoas	- Pouca vontade do indivíduo de incorrer em falhas - Indivíduos com <i>expertise</i> em controle e acesso à informação - Honestidade, vontade de aprender e compartilhar conhecimentos e ideias - Recursos humanos qualificados - Comportamentos de pró-atividade
Nível Organizacional	
Barreiras	Facilitadores
- Integração ausente ou pouco clara da estratégia definida para atingir os objetivos da organização - Falta de apoio dos gestores - Cultura organizacional que não fornece apoio ou cooperação - Escassez de recursos alocados - Restrições de tempo e pressões de prazos - Restrições financeiras - Muitas áreas de investigação fragmentadas e diversificadas	- Integração do conhecimento e da inovação com a visão e missão da organização - Incentivos e mecanismos de recompensa para incentivar a cooperação e partilha - Líderes como formadores de uma cultura de equipe confiante e psicologicamente segura - Líderes como apoiadores e facilitadores - Clima de confiança e uma atmosfera familiar - Interface entre as disciplinas, tecnologias, funções e empresas
Nível Tecnológico	
Barreiras	Facilitadores
- Falta de integração de sistemas e processos de TI - Falta de apoio técnico e de manutenção imediata aos sistemas integrados de TI - Expectativas irrealistas de funcionários sobre o que a tecnologia pode e não pode fazer - Incompatibilidade entre os requisitos e necessidade dos indivíduos e processos integrados e sistemas de TI - Falta de treinamento para familiarização do empregado aos novos sistemas e processos de TI	- Repositório de conhecimento centralizado - Tecnologia apoiando uma cultura de partilha e acelerando a pesquisa de informação para a sua reutilização - Adaptação da tecnologia para as necessidades da equipe - Programas de <i>software</i> de gestão úteis para lidar com o tempo, constrangimentos e pressões de prazos

Fonte: Castro (2015, p.32)

A maior parte de pesquisas que buscam identificar as barreiras e os facilitadores que compõem o processo de inovação foram produzidas por estrangeiros como Koch e Hauknes (2005), Bloch (2011), Rego et al. (2009) que identificam diversos autores nesta área de estudo, contudo ainda há diversas lacunas em aberto que podem vir a gerar futuras pesquisas, além dessa temática ser pouco pesquisada na produção científica e acadêmica nacional. Em sua pesquisa Castro (2015), desenvolveu um compilado de diversos teóricos sobre as principais categorias de barreiras e facilitadores. O quadro 3 elenca as barreiras mais influentes à inovação:

Quadro 3- Barreiras à inovação (continua)

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Conflito de interesses	Tecnologia, cultura organizacional ou expectativas irrealistas que não fornecem apoio, cooperação e partilha de conhecimentos.	Riege (2005), Rego <i>et al.</i> (2009), Armbrecht <i>et al.</i> (2001), Barnett <i>et al.</i> (2011), Rosedaal (2009)	Detecção de conflitos entre os agentes envolvidos no processo de inovação e o que se propõem como resultado	Conflito de interesses; falta de apoio; modelo de gestão pública; erros de sistema; divergência de opiniões; ação de intermediários sem interesse na melhora; conflitos de atribuição; impasses: ingerência; negociação entre múltiplos atores
	Falta de integração, diversidade ou incompatibilidade de sistemas e processos de TI e/ou de comunicação.	Davis <i>et al.</i> (2005), Riege (2005), Parolin <i>et al.</i> (2013), Rego <i>et al.</i> (2009)	Detecção de deficiências de recursos tecnológicos utilizados na rotina da organização que limitam o processo de inovação	Falta de padronização de sistemas; falta de padronização de informações; informações não registradas; inconsistência de dados e informações; problemas de informática; fontes de dados muito diversas; informações dispersas; dificuldade de coleta de dados; ausência de informações concretas; banco de dados não confiável;

				inexistência de banco de dados
--	--	--	--	--------------------------------

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Fragmentação de rotinas e processos	A escassez de estrutura organizacional e atividades formais e informais para compartilhar, refletir e gerar (novo) conhecimento. Muitas áreas de investigação fragmentadas e diversificadas.	Riege (2005), Parolin <i>et al.</i> (2013), Rego <i>et al.</i> (2009), Leonard-Barton (1998)	Detecção de despadronizações nos processos, rotinas e procedimentos realizadas pela organização envolvida no processo de inovação	Burocracia; processo burocrático; dados introduzidos de várias formas; despadronização do processo; dificuldade de repasse de dados; dificuldade no processamento de informações; experiência inovadora, sem referências; métodos distintos de trabalho; inexistência de cultura consolidada

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos	Limitações geográficas, escassez de recursos, falta de redes sociais para o compartilhamento e falta de apoio técnico e de manutenção imediata aos sistemas integrados de TI que dificultaram a implementação da inovação	Riege (2005), Parolin <i>et al.</i> (2013), Rego <i>et al.</i> (2009)	Detecção de limitações tecnológicas, materiais e de infraestrutura que limitaram o processo de inovação	Ausência de recursos materiais; insuficiência de recursos materiais; ausência de recursos tecnológicos; insuficiência de recursos tecnológicos; falta de estrutura; falta de estrutura de informática; necessidades de melhoria constante da tecnologia; falta de recursos; limitação de ferramentas; inexistência de infraestrutura; quantidade insuficiente de equipamentos
Limitação de prazo	Falta ou limitação de tempo para interagir e compartilhar conhecimento, atender a prazos e realizar tarefas	Riege (2005) e Rego <i>et al.</i> (2009)	Detecção de indicadores de prazo exíguo para cumprimento das ações pró-inovação	Demora de resposta as demandas; não cumprimento de prazo; prazo curto; curtíssimo espaço de tempo; prazo

				exíguo
--	--	--	--	--------

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Limitação de recursos humanos	Má comunicação verbal/ escrita e habilidades interpessoais, falta de motivação, liderança insipiente, falta de treinamento e familiarização do colaborador com novos processos e sistemas	Riege (2005), Lin e Lee (2006), Rego <i>et al.</i> (2009)	Detecção de deficiências relacionadas aos recursos humanos e ou as atividades realizadas por estes no processo de inovação	Falta de mão de obra especializada; falta de qualificação; falta de formação técnica específica; sobrecarga de trabalho; falta de recursos para contratação; alta rotatividade; desconhecimento do processo; despreparo; falhas humanas; desconhecimento em informática; desafio de trabalho equipe; desafio da educação permanente; inexperiência
Limitação financeira e orçamentária	Restrição financeira, falta de remuneração adequada, de incentivos e reconhecimento	Riege (2005), Parolin <i>et al.</i> (2013), Rego <i>et al.</i> (2009), Paghaleh, Shafieezadeh e Mohammadi (2011)	Detecção de limitações financeiras e orçamentárias que sejam possíveis inibidores do processo de inovação	Falta de recursos financeiros; falta de disponibilização orçamentária; liberação do orçamento; dificuldades comerciais; falta de recursos;

				ausência de recursos; contingenciamento de crédito orçamentário; desafio de financiamento
--	--	--	--	--

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Limitação financeira e orçamentária	Restrição financeira, falta de remuneração adequada, de incentivos e reconhecimento	Riege (2005), Parolin <i>et al.</i> (2013), Rego <i>et al.</i> (2009), Paghaleh, Shafiezhadeh e Mohammadi (2011)	Detecção de limitações financeiras e orçamentárias que sejam possíveis inibidores do processo de inovação	Falta de recursos financeiros; falta de disponibilização orçamentária; liberação do orçamento; dificuldades comerciais; falta de recursos; ausência de recursos; contingenciamento de crédito orçamentário; desafio de financiamento
Resistência	Falta de confiança, de abertura a novas ideias, relutância ao uso de sistemas e apreensão ou medo de que a partilha de conhecimento inovador seja	Barnett <i>et al.</i> (2011), Riege (2005), Vigoda-Gadot <i>et al.</i> (2008), Rego <i>et al.</i> (2009), Isidro-Filho, Guimarães e Perin (2012)	Detecção de limitadores oriundos da desconfiança, medo, receio e insegurança ao processo de inovação	Resistência; desconfiança; insegurança; medo; falta de comprometimento; quebra de paradigmas; mudança de cultura; cultura organizacional; clima

	uma ameaça causando perda de propriedade e controle do conhecimento			organizacional; instabilidade funcional; recusa; descrédito; receio; descrença
--	---	--	--	--

Fonte: Castro (2015, p. 71)

Após reunir diversos referenciais teóricos notórios na temática de inovação no setor público, no quadro 3 explicitou as principais barreiras que surgem em um processo de inovação como os conflitos de interesse, resistência, limitações financeiras de infraestrutura e de pessoas e etc. no quadro 4 é apresentado os facilitadores mais influentes à inovação:

Quadro 4- Facilitadores à inovação (continua)

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Comunicação Institucional	Estruturas organizacionais abertas fluidas, planas e descentralizadas que melhoram a comunicação e o fluxo interfuncional e integram o conhecimento e a inovação à visão e missão da organização	Barnett <i>et al.</i> (2011), Rego <i>et al.</i> (2009), Alcará <i>et al.</i> (2009)	Detecção de facilidade de comunicação entre organização e equipes de trabalho	Comunicação; repasse de informações; transparência; comunicação eficaz; divulgação de dados; divulgação; repasse de informações
Desenvolvimento de pessoas e competências	Formação de habilidades em forma de T, qualificação de recursos humanos, liberação de acesso e controle da	Parolin <i>et al.</i> (2013), Rego <i>et al.</i> (2009), Cho, Li e Su (2007)	Detecção do desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências de recursos humanos que facilitem no processo de	Treinamento; capacitação; aprendizagem; capacidade técnica; competência; aprendizado organizacional; capacitação

	informação, promoção da cultura de aprendizagem		inovação	contínua; lideranças
--	--	--	----------	-------------------------

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Disponibilidade de recursos	Incentivos e mecanismos de recompensa cooperação e partilha, utilização de sistemas de planejamento, apoio à cultura de pesquisa e tratamento de informações e adaptações tecnológicas que facilitaram a implementação da inovação	Rego <i>et al.</i> (2009), Armbrecht <i>et al.</i> (2001)	Detecção de recursos da organização ou parceiros que facilitem o processo de inovação	Internet; financiamento público; disponibilização orçamentária; uso de tecnologias livres; tecnologia disponível; uso da ferramenta
Legitimação e comprometimento	Pouca ocorrência de falhas, comportamento proativo, Honestidade, vontade de aprender e compartilhar conhecimentos e ideias que facilitaram a implementação da inovação	Lin, Wu e Lu (2011), Rego <i>et al.</i> (2009), Cho, Li e Su (2007)	Detecção do envolvimento e aceitação do indivíduo quanto ao processo de inovação	Motivação; sensibilização; receptividade; estímulo; participação; comprometimento; apoio técnico; apoio governamental; vontade política; envolvimento dos servidores; adesão; cooperação; engajamento; dedicação; compromisso pessoal; interesse
Padronização de dados e processos	Interface entre as disciplinas, tecnologias, unidades de negócios, funções e empresas, centralização do repositório de informações, utilização de sistemas para	Rego <i>et al.</i> (2009), Armbrecht <i>et al.</i> (2001), Davis <i>et al.</i> (2005)	Detecção de dados, sistemas e rotinas organizacionais que tragam mais fluidez ao processo de inovação	Disseminação de metodologia; imediata aplicação; rotina estruturada; fiscalização do processo; detecção e correção de problemas

	tomada de decisão, conexão entre sistemas e informações que facilitaram a implementação da inovação			
--	---	--	--	--

Categorias	Definição	Referências	Forma de Identificação	Palavras-Chave
Trabalho em equipe	Facilidade de comunicação, incentivo ao trabalho em equipe, clima de confiança, discussão e apoio das lideranças para disseminação de novos conhecimentos que facilitaram a implementação da inovação	Allen et al. (2007); Rosen <i>et al.</i> (2007); Al-Alawi, Al-Marzooqi e Mohammed, (2007); De Meyer (1991); Kaweevisultrakul e Chan, (2007); Lee <i>et al.</i> (2003); Armbrecht <i>et al.</i> (2001); Chang e Li (2007); Jain <i>et al.</i> (2006); MacNeil (2004); Newman (2006); Rosen <i>et al.</i> (2007); Yeh <i>et al.</i> (2006)	Detecção de trabalhos desenvolvidos em esforço coletivo para obterem o resultado da inovação	Interlocução; parcerias; monitoração de trabalho; trabalho interdepartamental; gestão compartilhada; descentralização; envolvimento e participação de todos os envolvidos; grupo de trabalho; trabalho em equipe; construção participativa; espaço de negociação; envolvimento de outros órgãos
Fatores tecnológicos	Surgimento ou disponibilidade de novas tecnologias que proporcionam oportunidade de inovação	Koch e Hauknes (2002); Rego <i>et al.</i> (2009)	Detecção de oportunidades de utilização de novas tecnologias ou substituição daquelas já utilizadas que induziram a inovação	Substituição de tecnologia, implantação de tecnologia, melhoramento de rotinas e processos

Fonte: Castro (2015, p. 73)

Como o processo de inovação pode sofrer influências, teóricos da inovação no setor público apresentaram em suas pesquisas fatores que facilitam à inovação. Facilitadores como a comunicação institucional, trabalho em equipe, disponibilidade de recurso e etc., funcionam como alavancas para o sucesso da implantação da inovação na organização pública.

Até uma inovação ser institucionalizada no setor público ela passa por diversos entraves e alavancas durante o seu ciclo de construção, o estudo das barreiras e facilitadores é de suma importância para se analisar quais são os fatores preponderantes para se inovar no setor público.

2.3 Concurso de Inovação ENAP

De acordo com Pacheco e Nassuno (2001), partiu de Bresser Pereira a ideia de trazer ao Brasil, após o conhecimento de um concurso de premiação de inovação na Itália, uma maneira de premiar e propiciar práticas de inovação na administração pública federal, de forma que proporcionasse o reconhecimento de organizações e dos servidores que inovam na sua rotina de trabalho. Sendo assim, em 1996 ocorre a primeira edição do atual Concurso de Inovação da ENAP, anteriormente denominado Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, com o objetivo de identificar, premiar e divulgar iniciativas bem-sucedidas de práticas inovadoras na gestão pública federal (FERRAREZI; AMORIM, 1999).

Em 2018 o Concurso Inovação no Setor Público atingiu 22 edições exitosas, em divulgar boas práticas para a Administração Pública. Com o decorrer dos anos o Concurso foi se configurando em novas formas que refletissem o real contexto em que as organizações públicas estavam enquadradas no ambiente de gestão. De acordo com Ferrarezi e Amorim (2007, p. 9):

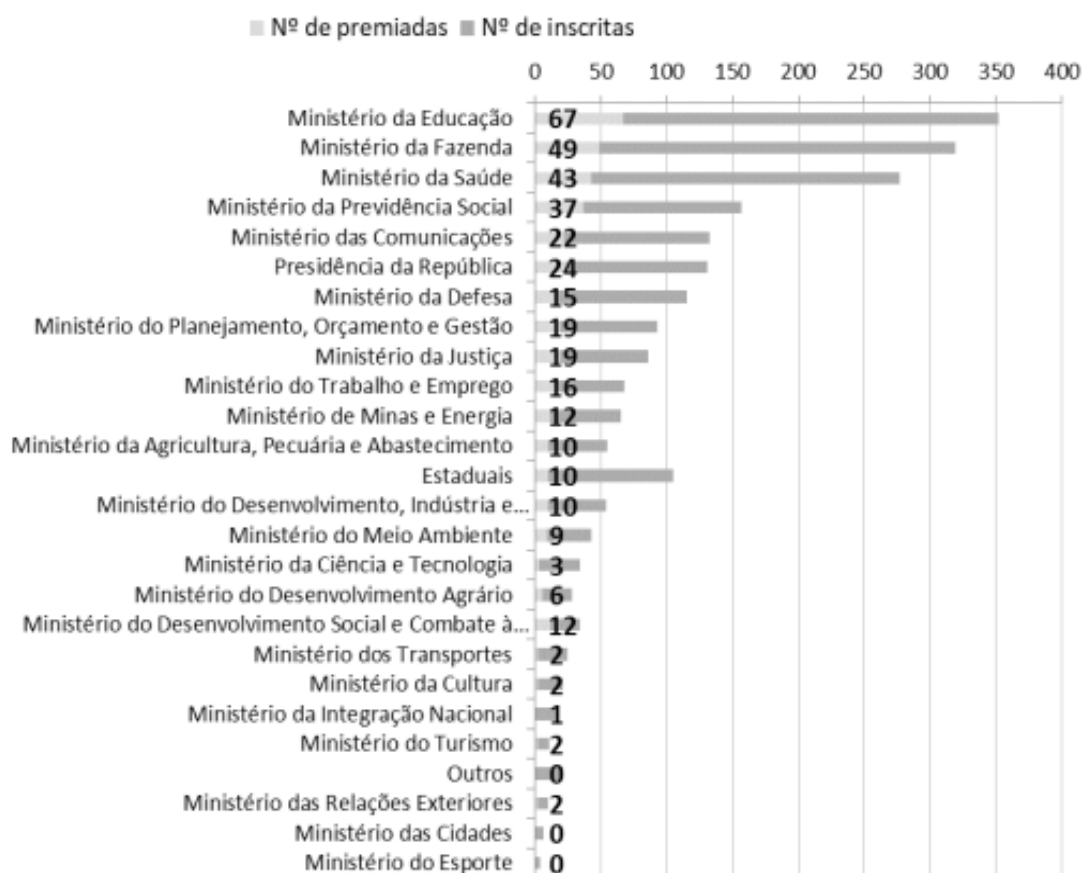
O primeiro período, de 1996 a 1998, privilegia práticas de gestão estritamente relacionadas ao modelo gerencial e à reforma do Estado em curso no Brasil. Um segundo período, de 1999 a 2002, mesmo mantendo os princípios gerais da gestão empreendedora, desloca sua ênfase para o planejamento e orçamento, a gestão estratégica e a gestão por programas, revitalizados com o Plano Plurianual 2000- 2003. No terceiro período, de 2003 a 2006, a reforma administrativa, que já perdera força com a extinção do MARE no governo anterior, perde centralidade na agenda decisória e as inovações concentram-se na melhoria de políticas sociais com foco na inclusão social.

A partir da 21ª Edição, o Concurso passou a categorizar as premiações em 3 subcategorias: Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo Federal; Inovação em serviços e políticas públicas no Poder Executivo Federal; Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Estadual/Distrital. Com a inclusão de premiações no âmbito Estadual e Distrital, o Concurso permitiu assim a expansão de práticas inovadoras a outros entes federativo. Segundo dados da ENAP (2019, p. 11):

Em 22 anos de existência, o concurso recebeu 2.263 inscrições e premiou 392 iniciativas. Entre os participantes do Poder Executivo federal, destacam-se Ministério da Educação, Ministério da Fazenda, da Saúde e da Previdência Social responsáveis por boa parte do número de iniciativas inscritas e das premiações.

Conforme a figura 3 os Ministérios são as instituições públicas mais exitosas em implementar práticas inovadoras em sua gestão, os Estados que passaram a serem aceitos somente em 2015 contam com 10 iniciativas premiadas.

Figura 4 - Número de inscrições e premiações entre as instituições do Poder Executivo federal e a inclusão do Poder Executivo estadual/distrital (1996- 2017)



Fonte: ENAP (2019, p. 11)

Tendo em vista as limitações que o Estado possui para prestar seus serviços de maneira mais eficiente e efetiva possível, surge a inovação como ferramenta para aumentar a qualidade dos serviços prestados pelo setor público. Amparado nos benefícios resultantes da inovação, o Concurso de Inovação da ENAP vem cumprindo com seu objetivo de divulgar boas práticas de inovação para todo o setor público brasileiro.

3 METODOLOGIA

Este Capítulo apresenta a tipologia da pesquisa, características bem como os procedimentos de coleta e análise de dados adotados para o alcance dos objetivos delimitados neste estudo.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa utilizando-se de dados secundários de forma descritiva, pois objetiva relatar de maneira detalhada as características dos relatórios produzidos pela ENAP sobre os casos exitosos do 22º Concurso de Inovação. As características ou fenômenos do objeto de pesquisa são aquelas descritas nos objetivos específicos deste estudo (Influenciadores, Barreiras e Resultados). Conforme explicita Sampieri e Collado e Lucio (2006) citando Danhke (1989), a pesquisa descritiva tem por finalidade especificar as propriedades, características e os perfis importantes de pessoas, grupos ou comunidades.

Para fins de delineamento da amostra analisada, foi utilizado a pesquisa documental dos relatórios produzidos e alocados no site institucional da ENAP. Essa coleta de dados secundários foi permitida por conta da publicidade promovida pela organização de realizar uma prestação de contas dos casos vencedores no 22º Concurso de Inovação. Vale ressaltar a produção de vídeos educacionais de cada caso o que permite uma linguagem comunicacional mais acessível ao público leigo as atividades realizadas pelas instituições públicas.

3.2 Caracterização da organização, setor, área ou indivíduos objeto do estudo

A Escola Nacional de Administração Pública foi criada em 1986, sendo uma Fundação vinculada ao Ministério da Economia, com objetivo de aumentar a capacidade técnica dos servidores, desenvolvendo suas competências e habilidades, por meio de cursos de capacitação e na difusão de boas práticas de gestão governamental. Atuando no ramo de promover as boas práticas de inovação a ENAP criou em 1996 o Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal e posteriormente com o sucesso do alcance dos objetivos foi criado um laboratório de estudos de boas práticas de inovação o INOVAGOV.

3.3 Procedimentos de análise de dados

Esta pesquisa utiliza como técnica a análise de conteúdo, seguindo as etapas da análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2011). Em um primeiro momento foi realizada a leitura dos relatórios produzidos a fim de se captar uma pré-análise do material. Em uma segunda fase ocorreu a sistematização da informação colhida em categorias de análise definidos nos Quadros 3 e 4 do trabalho de Castro (2015) e na Figura 2 de Vieira (2016), definidas ex ante, e por fim sucedeu-se o tratamento dos dados adquiridos.

Foi analisado um total de 15 relatórios, que estão inseridos no repositório institucional do site da ENAP, em cada relatório encontra-se: caracterização e identificação do problema da organização pública; descrição do processo de inovação; dinâmica de trabalho dos *stakeholders*; os objetivos da iniciativa; público-alvo; ações e etapas de implementação; descrição dos recursos envolvidos, bem como seu uso eficiente; avaliação da iniciativa; resultados quantitativos e qualitativos mensurados; obstáculos encontrados; fatores críticos de sucesso; avaliação de promoção de sustentabilidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado da análise dos 15 relatórios identificou-se diversas variáveis que antecedem um processo de inovação e também os resultados gerados pela implantação da inovação para a organização. Os resultados são apresentados a seguir.

4.1 Barreiras de inovação encontradas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP

Após a análise dos 15 relatos de inovação do 22º Concurso de Inovação da ENAP no âmbito público foi identificado todas as barreiras estabelecidas *ex-ante* esses entraves que inibem o processo de mudança dentro do setor público, o quadro 5 apresenta as barreiras, tanto como suas frequências, identificadas:

Quadro 5 – Barreiras Identificadas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP (continua)

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Dados e Sistemas	8	“A dependência do coletor gera aumento de custos vinculados à aquisição e distribuição, morosidade no processo, além de limitações tecnológicas do próprio aparelho. ” (pg.50) “Como a gestão é descentralizada, os dados da ação realizada pelos instrutores nem sempre são acessíveis à Saeb, em especial aqueles relativos a ações não remuneradas. ”(pg.109) “É necessário, ainda, o desenvolvimento de um sistema informatizado para gestão, acompanhamento e maior transparência das ações efetuadas. ” (pg.126) “Ausência de dados sobre o setor, constituindo um desafio na realização de análise situacional dos serviços de saneamento rural. ” (pg.207) “Outro ponto de necessidade de melhoria é a padronização dos procedimentos de análise dos processos e dos procedimentos para maior impessoalidade nas decisões. ” (pg.227) “Inexistência de informações em formatos legíveis por máquina nos sites dos ministérios e órgãos parceiros” (pg.267)	7

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Conflito de Interesses	8	“Na primeira edição, houve dificuldade em encontrar muitos órgãos e secretarias dispostos a realizar testes. ” (pg.88) “Uma parte dos instrutores certificados ainda atua sem remuneração em função do impedimento legal de exercer a instrutória remunerada” (pg.99) “Nem sempre essas iniciativas são percebidas e valorizadas pela alta direção em seu momento inicial” (pg.108) “A principal barreira no desenvolvimento da solução foi obter apoio de patrocinadores internos” (pg.151) “Não aderência de determinadas áreas provedoras de serviços; ” (pg.177) “Barreiras culturais dos órgãos e entidades da APF, como resistência devido à perda de atribuições e autonomia, advindas da contratação centralizada” (pg.202)	6
Fragmentação de Rotinas e Processos	8	“Impedimentos burocráticos visando uma administração ideal nos moldes weberianos acontecem todos os meses, ocasionando dificuldades em realizar as atividades mais simples, como imprimir os cartazes de divulgação.” (pg. 46) “Da linguagem, com siglas ou palavras próprias, até ritmo e cultura de trabalho, existem diversas diferenças entre governo e startups. Criar uma ponte para esse diálogo é um grande desafio” (pg.88) “Necessidade de alinhamento dos conceitos relacionados ao tema da política de saneamento rural, nem sempre consolidados, divulgados ou convergentes. ” (pg.202) “Normativos desatualizados ou que não consideram o processo unificado. ” (pg.239)	6
Infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos	8	“Houve dificuldades na utilização do sistema pelas escolas em função da ausência de internet no local, bem como a greve de professores. ” (pg. 47) “O maior entrave ao uso da plataforma, segundo as próprias escolas, foi a infraestrutura, tendo havido relatos desde roubos de computadores” (pg. 83) “A capacitação era realizada em locais emprestados, com materiais didáticos dos próprios instrutores, provocou muitas críticas” (pg.108) “Links das APSs insuficientes para a metodologia de trabalho, resultando em lentidão nos sistemas corporativos. ” (pg.238) “Nenhum aporte específico foi destacado para o desenvolvimento da ferramenta” (pg.267)	6

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Resistência	7	“Sobre o problema da baixa participação, por parte da sociedade civil do Distrito Federal, nos processos decisórios, no controle, na avaliação das políticas públicas e no processo político.” (pg.22) “O programa também enfrentou alguma resistência das escolas mais estruturadas que associavam a iniciativa a uma tentativa de controle da Saeb e viam nela perda da autonomia setorial. ” (pg.108) “Externamente, houve resistências no comprometimento de alguns órgãos em efetuar a destinação dos resíduos eletroeletrônicos” (pg.125) “Não aderência de determinados gestores por entenderem que vão perder empoderamento; ” (pg.177) “E resistência dos dirigentes e funcionários habituados às rotinas anteriores.”(pg.202) “Resistência à implantação de novo fluxo de atendimento. ” (pg.238)	7
Limitação de Recursos Humanos	7	“Como tudo no estado é grande – o número de pessoas para capacitar, avaliar, alcançar – nenhuma equipe sozinha é capaz de enfrentar o desafio. ” (pg.108) “Falta de pessoal para dar andamento às baixas patrimoniais;(pg.126) “Não havia na SOF pessoal familiarizado com a gestão por competências em ponto que pudesse elaborar um levantamento de competências adequado às necessidades da instituição” (pg.163) “Reduzida equipe técnica na instituição para a responsabilidade exigida tanto da formulação quanto da condução do programa de saneamento rural. ”(pg.222)	6
Limitação financeira e orçamentária	4	“A insuficiência de recursos orçamentários para a aquisição de novas licenças da ferramenta de análise de dados e para a contratação de treinamento” (pg.137) “Redução de recursos orçamentários-financeiros destinados às ações de saneamento básico rural.” (pg.222) “Contingenciamento orçamentário que resultará em banda das APSs inalterada; ” (pg.238)	4
Limitação de Prazos	2	“Em nome do controle legal o Brasil perde muita capacidade executiva, e com isso os prazos planejados dificilmente são respeitados. ” (pg. 46) “Tempo insuficiente para divulgação do aplicativo e treinamento dos servidores membros das comissões inventariantes” (pg.66)	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi contabilizado um total de 52 barreiras distribuídas entre os 15 casos premiados pelo 22º Concurso, ressaltam-se com maiores frequências os conflitos de interesses, fragmentação de rotinas e processos, infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos e dados e sistemas, que evidenciam os problemas relacionados as tecnologias de informação do Estado como a falta de integração e deficiência em compatibilidade de sistemas (RIEGE, 2005).

Para Rego et al. (2009), a fragmentação de rotinas e processos é caracterizada pela quantidade de trabalho administrativo e burocrático que demanda demasiado tempo para ser realizado, esse entrave encontrado no setor público rotineiramente acarreta em uma máquina pública engessada e de difícil introdução do processo de mudança. No projeto de Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural da Fundação Nacional da Saúde, que objetiva propor a construção de uma política de saneamento que envolva todos os *stakeholders* a ele inerente, foram identificados três relatos dessa barreira que serviram para demonstrar a tamanha burocracia e desarmonia dos procedimentos das organizações públicas para construir este programa.

Segundo Koch e Hauknes (2005), diversas partes intervenientes envolvidas no processo de inovação em muitos casos geram um entrave. Essa barreira entendida como conflitos de interesses apareceu no projeto de Gerador de Público do Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome, onde a secretaria encontrou dificuldades em obter apoio de patrocinadores internos para desenvolver um *software* que aumentasse a eficiência da construção de políticas públicas voltadas às populações carentes.

A dificuldade em se encontrar bons recursos humanos estar atrelada a inibidores de produtividade do conhecimento (REGO; PINHO; PEDROSA; CUNHA.2009). No caso de Metodologia de Alocação de Servidores, não havia na secretaria corpo técnico capacitado para lidar com gestão por competências que elaborassem um procedimento para alocar os novos analistas de acordo com suas habilidades e competências, sendo assim todo o processo de inovação correu o risco de não lograr êxito.

Para fins de comparação com objetivo de analisar a perspectiva de evolução do Concurso de Inovação, utilizou-se o trabalho de Castro (2015) onde foram analisados os antecedentes em inovação do 4º até o 19º Concurso de Inovação, totalizando um total de 286 relatos de inovação. Em sua pesquisa a barreira de limitação de prazo foi a que menos se mostrou expressiva seguido da limitação financeira e orçamentária assim como neste estudo. No setor público a limitação de prazo não se apresenta como um entrave tão frequente, entende-se essa barreira como um horizonte curto para a tomada de decisão dos servidores em um horizonte tão curto (KOCH; HAUKNES, 2005).

Infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos apresentou uma frequência alta em relação as outras barreiras assim como no trabalho de Castro (2015). Esse

entrave foi mencionado no caso do MOPS: Mapas estratégicos para políticas de Desenvolvimento Social do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, onde os gestores tiveram que produzir a partir de seus esforços e conhecimento o software que disponibiliza publicamente os dados referentes aos equipamentos públicos.

A barreira identificada como resistência, caracterizada pela falta de confiança em abraçar o processo de mudança (KOCH; HAUKNES, 2005), foi mencionada em sete casos diferentes. Casos como o programa de instrutória interna do Governo do Estado Bahia, que utiliza dos servidores efetivos para capacitar outros servidores, apresentou resistência de algumas escolas já consolidadas em fornecer capacitação para os servidores, pois estas achavam que era uma tentativa do Governo estadual de suprimir a sua autonomia. No trabalho de Castro (2015) a barreira de resistência demonstrou-se a mais frequente dentre as experiências, isso indica que essa barreira ainda se mostra bastante comum no processo de inovação no setor público.

É importante se analisar todos esses entraves que antecedem à inovação para que ao se difundir esses casos exitosos para outras organizações públicas, possa se ter uma noção de quais fatores se mostraram mais expressivos como barreiras. O setor público continua sofrendo com a escassez de recursos, rigidez burocrática, sistemas inoperantes demonstrando que o processo de mudança exige bastante de quem se torna ator.

4.2 Facilitadores de inovação encontradas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP

Decorrida a análise dos 15 relatos de inovação do 22º Concurso de Inovação da ENAP no âmbito público foi identificado todas os facilitadores estabelecidos *ex-ante*, estes que funcionam como influenciadores para o processo de mudança dentro de uma organização pública, o quadro 6 apresenta os facilitadores, tanto como suas frequências, identificados:

Quadro 6– Facilitadores Identificados na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP (continua)

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Legitimação e comprometimento	15	“Os resultados obtidos na primeira edição demonstraram que é possível o governo relacionar-se com startups e encontrar junto a elas soluções inovadoras para seus desafios diários. ”(pg.90) “atraindo centenas de servidores, que nela viam uma oportunidade de reconhecimento técnico e financeiro”(pg.96) “a existência de uma ou mais pessoas com convicção interna e visão estratégica de futuro em torno da iniciativa capaz de impulsionar desejos de mudança”(pg.109) “Contempla o Projeto Ecopontos, envolvendo duzentas escolas da rede de ensino estadual e participação da comunidade escolar, familiares e vizinhos. ” (pg.122) “apoio do diretor do Centro de Controle Interno da Marinha” (pg.138) “Grau de maturidade da equipe de negócio com entendimento da necessidade de soluções robustas de tecnologia da informação” (pg.152) “atualmente existem grupos de trabalho atuando nas entregas de atividades pertencentes ao cronograma de Implantação do CSC – 2a e 3a etapas”(pg.171) “foi decisivo o apoio das autoridades responsáveis pelo projeto.”(pg.203) “Apoio do corpo diretivo da instituição, cientes da importância da elaboração de um programa de saneamento voltado para as populações rurais de forma ampla e participativa. ”(pg.222) “Observamos também que os servidores envolvidos na execução do projeto (APS e polo de análise) tiveram participação essencial na evolução do projeto” (pg.240) “paradoxalmente, um importante ingrediente de sucesso foi a falta de recursos financeiros unida à motivação da equipe envolvida para alcançar o sucesso.”(pg.269)	14

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Disponibilidade de recursos	15	“Foram utilizados recursos materiais já existentes na SEF/MG” (pg.62) “A principal inovação do Pitch Gov.SP é usar as ferramentas legais já existentes, chamamento público e convênio.” (pg.81) “Em termos de recursos materiais, utilizamos os próprios computadores dos militares/servidores civis” (pg.134) “aquisição, em 2013, de uma ferramenta BigData (Teradata) capaz de processar um grande volume de dados.”(pg.144) “Também se deve destacar a dedicação exclusiva dos técnicos indicados para compor a equipe que executou o projeto e dos técnicos das áreas de gestão de transporte nos órgãos participantes. ”(pg.203) “Garantia de recursos para formalização da parceria com a UFMG e disponibilização de apoio logístico e financeiro para a realização das oficinas, com participação de representantes de segmentos sociais ”(pg.222) “Foram realocados vários equipamentos do parque de informática de modo a atender a demanda de digitalização dos documentos, não tendo sido feita durante a experiência piloto nenhuma aquisição de material. ”(pg.236) “Mops foi elaborado como software livre e código aberto. Foram aproveitados os equipamentos, a infraestrutura e a equipe do MDS, sem necessidade de aporte específico para a construção da ferramenta. ”(pg.260)	9
Trabalho em Equipe	14	“Secretaria de Governo contou com a parceria dos diversos órgãos e secretarias que pensaram desafios e testaram solução tecnológicas inovadoras por meio do programa” (pg.85) “O Programa de Instrutoria possibilita uma atuação em rede dos instrutores dos diferentes órgãos, e a valorização, retenção e multiplicação do saber produzido pelos servidores públicos” (pg.94) “Essas redes operam com instrutores de diversas secretarias, possibilitando o compartilhamento de perspectivas institucionais distintas na atuação de cada rede específica. ”(pg.105) “Foram realizadas parcerias com outras organizações militares da Marinha e com outros órgãos federais, para acesso às bases de dados, ” (pg.134) “Para a ampliação do acesso aos serviços do INSS pelo cidadão foram estabelecidas parcerias com sindicatos rurais, com OAB de vários estados e empresas de grande porte que possuem empregados/servidores em contato constante com o INSS” (pg.237)	12

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Desenvolvimento de pessoas e Competências	12	“o V Congresso Internacional de Custos realizado na Escola Superior de Administração Fazendária (Esaf) em Brasília. Na ocasião, um servidor da SEF/MG foi enviado a fim de intercambiar experiências e boas práticas no que se refere à inovação e qualidade de gasto. ” (pg. 54) “Na segunda edição do programa, o Sebrae-SP realizou um workshop, trazendo ferramentas de design thinking” (pg. 78) “São oferecidas anualmente doze turmas do Curso Básico de Formação de Instrutores, requisito legal para a certificação, com uma média de certificação anual de 265 novos instrutores por ano” (pg.98) “350 servidores treinados para a execução do processo de descarte e destinação ambientalmente correta. ” (pg.121) “elaboração de treinamentos internos, workshop, participação em fóruns, palestras etc.” (pg.138) “Capacitação da equipe nos conhecimentos necessários, especialmente em gestão por competências. ”(pg.157) “Por fim, importante salientar que foram realizados treinamentos presenciais em cada órgão que iria ingressar no TáxiGov. ”(pg.199) “Também ocorreram diversas oficinas e seminários sobre temas específicos para o PNSR, que contaram com a presença de especialistas e de representantes da sociedade civil. ”(pg.212) “Quanto ao treinamento das equipes foram feitas duas etapas de capacitação, em que foram selecionadas pessoas com perfil de multiplicador para fazer a disseminação da nova forma de trabalho” (pg.236)	11

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Padronização de dados e Processos	11	“Durante o processo, há regras claras e objetivas de seleção, assim como modelos a serem seguidos para a criação do plano de trabalho e convênio” (pg.87) “O modelo tecnológico utilizado por esse Centro de Controle Interno é o de Sistemas orientados a dados. ” (pg.132) “em 2015 desenhou-se o modelo parametrizável para geração de qualquer lista de beneficiários.”(pg.145) “por meio da consolidação das atividades de suporte a serem geridas na dependência prestadora dos serviços” (pg.170) “Assim, a metodologia utilizada nas oficinas possibilitou a aproximação dos diversos atores e aprofundamento nos debates de forma coletiva, ampla e horizontal. ”(pg.212)	10
Fatores tecnológicos	6	“A prática do controle social no Brasil é focada na análise contábil pública, não avaliando a qualidade da prestação do serviço, o que é feito por meio de tecnologia inovadora” (pg.26) “Aquisição de ferramentas e equipamentos consumados; ”(pg.153) “um contexto em que o mercado provê aplicativos e sistemas que facilitam a solicitação de veículos e o monitoramento da utilização do serviço;”(pg.183)	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um total de 89 facilitadores foram identificados distribuídos entre os 15 casos premiados, sendo destaque para o de maior frequência o facilitador de comunicação institucional, que proporciona um fluxo de informações entre os colaboradores sendo predominante para a implantação da inovação. Koch e Hauknes (2005), apresentam a comunicação em seu trabalho como uma barreira para o processo de inovação ao ponto que a falta desse elemento causaria um entrave ao tentar implementar uma mudança, no setor público a comunicação é essencial para se realizar um *brainstorming* acrescentando ao processo de inovação diversas visões que venham a contribuir.

No projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero a comunicação institucional apresentou-se como fator preponderante para o sucesso da inovação, um plano de comunicação interna foi montado de forma que foi encaminhada todas as informações aos colaboradores de como funcionaria a nova estrutura organizacional da empresa pública.

Para fins de comparação com objetivo de analisar a perspectiva de evolução do Concurso de Inovação, utilizou-se o trabalho de Castro (2015) onde foram analisados os antecedentes em inovação do 4º até o 19º Concurso de Inovação, totalizando um total de 286 relatos de inovação. O facilitador de legitimação e comprometimento, influenciador preponderante para a implantação de uma inovação, pois proporciona o engajamento organizacional e individual em torno da mudança, apresentou-se em 14 dos 15 casos analisados tendo a maior relevância dentre os outros facilitadores. É importante ressaltar que a análise desse facilitador não se prende somente a ótica da organização, mas sim em sua relação sistêmica com o ambiente assim como apresentado na Figura 1. No trabalho de Castro (2015), esse facilitador teve a segunda maior frequência dentre todos, evidenciando que a legitimação e comprometimento continuam sendo impulsionadores de inovação no setor público.

No estudo realizado por Rego et al. (2009) o trabalho em equipe aparece como um facilitador à inovação, a construção de parcerias o alinhamento entre os atores do processo são fatores preponderantes para o sucesso no processo de mudança dentro da organização pública. Isso foi evidenciado no projeto de Auditoria Contínua: Experiência do Centro de Controle Interno da Marinha, onde a construção de parcerias dentro da Marinha e com outras organizações proporcionou para os atores da implementação da inovação, em uma base de dados compartilhadas para que

pudessem realizar as auditorias com informações mais eficazes.

Dentre os facilitadores que se mostraram pouco expressivos encontra-se os fatores tecnológicos com uma frequência total de seis. É evidente que a inovação tecnológica pode ser um fator determinante para o processo de inovação (KOCH; HAUKNES, 2005, p. 45), porém o trabalho de Castro (2015) também não identificou a relevância desse influenciador de inovação em sua pesquisa. A criação do projeto Taxi GOV: Mobilidade de Servidores no Governo Federal do MPDG, expressa que os fatores tecnológicos de existência de aplicativos e sistemas já bem estabelecidos no setor de transportes ensejou em uma nova metodologia mais eficiente de transportar os servidores, contribuindo para uma melhora na gestão da administração pública.

Outros influenciadores responsáveis pelo sucesso de uma inovação no setor público também puderem ser notados, facilitadores como o desenvolvimento de pessoas e competências e disponibilidade de recursos foram fatores chaves em diversos casos para se construir uma administração pública mais eficiente no seu dia a dia.

4.3 Resultados de inovação encontradas na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP

Por fim, a análise dos 15 relatos de inovação do 22º Concurso de Inovação da ENAP no âmbito público identificou todos os resultados estabelecidos *ex-ante*, estes que evidenciam a efetividade e entrega de valor da prática de inovação das entidades públicas, o quadro 7 apresenta os resultados, tanto como suas frequências, identificados:

Quadro 7– Resultados Identificados na análise do 22º Concurso de Inovação da ENAP (continua)

Categorias	Frequência	Evidência	Casos
Melhoria da gestão organizacional	6	“Assim, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoar o processo de inventário patrimonial de bens móveis agregando maior agilidade, segurança, economicidade e eficiência, sendo este o objetivo geral.” (pg.50) “O resultado gerado é o ganho na flexibilidade e velocidade de transformação de grandes volumes de dados em informações mais assertivas para um determinado fim no contexto do desenho e da execução de uma política pública.” (pg.140) “Como resultados, podemos citar a centralização de comando; a especialização dos serviços prestados; a redução dos níveis hierárquicos e uma economicidade em todo o processo.” (pg.167) “O painel de preços é uma ferramenta livre e de acesso gratuito. A ferramenta fornece pesquisa de mercado, análise e comparação de preços de referência para contratação de bens e serviços gerais no serviço público. É uma importante ferramenta de modernização e apoio aos gestores que poderão racionalizar o gasto público e reduzir o tempo de contratação nos processos licitatórios.” (pg.270)	6
Melhoria da imagem e relações institucionais	5	“O projeto almeja criar um ambiente de competição saudável em que escolas e comunidade de seu entorno desempenhem atividades de cidadania ativa e de controle social.” (pg. 21) “Portanto, pode-se afirmar que o PNSR em sua formulação considera de fato a contribuição dos diversos atores governamentais, pesquisadores, e, especialmente, das populações do campo, floresta e águas.” (pg.213)	5
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	3	“Mais de 4,5 milhões de senhas cadastradas e validadas no Meu INSS, o que diminui a necessidade de o segurado comparecer a uma agência do INSS para pedir informações básicas, como: extrato previdenciário, histórico de crédito de benefícios, extrato de imposto de renda, entre outros.” (pg.235) “o Mops, sistema que organiza, em uma única plataforma, informações de interesse público das mais diversas áreas de políticas sociais, como saúde, educação, trabalho, assistência social e qualificação profissional, auxiliando os gestores das três esferas de governo”(pg.246)	3
Melhoria do Clima Organizacional	1	“Restaurou à administração pública a capacidade de distribuir candidatos aprovados em concurso público segundo critérios bem definidos; ” (pg.159)	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após se analisar os fatores que antecedem um processo de inovação, este estudo também elenca as resultantes da implementação dessa mudança, conforme Bloch (2011) diferente do setor privado que espera o retorno dessa entrega, os lucros schumpeterianos, o setor público visa o bem maior da coletividade, podendo ser mensurado. Desta maneira, essa pesquisa apresenta os resultados dos 15 casos

premiados no 22º Concurso a fim de evidenciar a efetividade do processo de inovação nas organizações públicas. Para fins de comparação com objetivo de analisar a perspectiva de evolução do Concurso de Inovação, utilizou-se o trabalho de Vieira (2016) onde foram analisados os resultados gerados pelos processos de inovação do 4º até o 19º Concurso de Inovação, totalizando um total de 287 relatos de inovação.

Para resultados na melhoria da gestão organizacional que são impactos benéficos em como a organização melhora seus procedimentos internos administrativos (VIEIRA, 2016), foi identificado a maior frequência dentre todos os casos com um total de seis relatos. Casos como do Painel de Preços – Inovação na Estimativa de preços em compras públicas, implantado pelo MPOG, evidenciam o ganho de produtividade da instituição ao proporcionar aos gestores uma análise mais eficiente nas contratações com processos licitatórios. Esse resultado corrobora com a pesquisa de Viera (2016) onde 69,7% foi a maior porcentagem dentre o total de análises de resultados da inovação, demonstrando que a administração pública continua apoiando processos de inovação que resultem em uma organização com excelência em gestão.

Outros resultados encontrados, no total de cinco, foram os de melhoria de imagens e relações institucionais, “Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros” (VIERA, 2016, p. 35). A iniciativa denominada Programa Sustentare, do Governo do Rio Grande do Sul, trouxe resultados na área socioambiental ao realizar o tratamento adequado na destinação de seus equipamentos eletrônicos fortalecendo assim a resolução dos desafios sociais pelo ente público.

A entrega de serviços com uma maior qualidade é o resultado mais esperado pela sociedade (BLOCH. 2011). O INSS apresentou resultados nessa categoria ao apresentar o projeto INSS Digital: Uma nova forma de atender, quando a partir de um melhoramento em seus serviços de atendimento ao cidadão resultou em diminuição de filas nas centrais de atendimento, pois o serviço passou a ser disponibilizado de forma digital não necessitando assim o cidadão de ir até uma agência para realizar procedimentos simples. Nesta pesquisa a melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços apresentou a terceira maior frequência o que difere do estudo de Vieira (2016) onde ficou na segunda colocação, demonstrando que a Administração Pública possivelmente pode estar apoiando processos de inovação que visa a resolução de

desafios sociais em detrimento dos resultados na prestação de seus serviços.

Por fim, a melhoria do clima organizacional compreendido como melhoria nas relações e condições de trabalho, foi identificada no trabalho de Vieira (2016) somente em 13,9% do total perfazendo assim o caso com menos frequência dentre as análises. Da mesma maneira nessa pesquisa a melhoria do clima organizacional apresentou a menor frequência o que é explicado por Vieira (2016), onde no setor público se espera mais uma melhoria na qualidade dos serviços e na gestão organizacional. Somente a iniciativa de metodologia de alocação de servidores do MPDG foi identificada como inovação que entrega uma melhoria no ambiente de trabalho, de forma que ao propiciar para o servidor a possibilidade de escolha de qual secretaria ele pretende atuar fornece uma margem de liberdade para que ele possa desempenhar melhor suas habilidades e competências.

Conforme o Quadro 2, que apresenta as temáticas de inovação apoiadas e fomentadas pelo Estado, é possível deduzir que os diversos resultados aqui encontrados estão alinhados ao trabalho desenvolvido por Kattel e Karo (2016) onde encontrou-se resultados de inovações na melhoria organizacional, na qualidade da prestação dos serviços, nas relações institucionais e no clima organizacional. Sendo assim, conclui-se que a inovação no setor público proporciona resultados que causam o desenvolvimento socioeconômico.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar os antecedentes em inovação, barreiras e facilitadores, e os resultados advindos do processo inovador para a organização dos casos exitosos no 22º Concurso de Inovação no Setor Público. Como resultados, foram identificadas 52 barreiras e 89 facilitadores, permitindo identificar fatores do contexto da Administração Pública e dos órgãos públicos que influenciam no processo de implantação da inovação em um órgão público. Diante disso, foram também analisados os 15 resultados gerados pela organização, a partir da consolidação do processo de mudança, demonstrando que a inovação no setor público propicia um desenvolvimento para toda a sociedade trazendo diversos benefícios. Entre as barreiras mais encontradas pode-se citar os dados e sistemas, conflitos de interesse, fragmentação de rotinas e processos e infraestrutura, recursos materiais e tecnológicos. Já como os antecedentes que facilitam a inovação encontraram-se: Comunicação institucional; Legitimação e Comprometimento; Disponibilidade de Recursos; Trabalho em equipe. Para os resultados da inovação houve mais relatos em melhoria da gestão organizacional e melhoria das imagens e relações institucionais.

Conforme Gonçalves da Silva et al. (2019) até o ano de 2014, correspondente a 19ª edição do Concurso de Inovação, foram premiadas 351 ações pela ENAP. Dessa forma, o 22º Concurso já perfaz um total de 392 casos exitosos em implementar inovação no setor público. Sendo assim o Concurso vem cumprindo com seus objetivos de propiciar boas práticas de inovação dentro do serviço público.

Casos como do “Inventário APP: Modernização da gestão patrimonial mobiliária” implantado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, evidenciam que a inovação trouxe um ganho de eficiência e economicidade, princípios que regem a administração pública, no desempenho de suas rotinas diárias de trabalho ao passar a utilizar de aparelhos moveis dos próprios gestores de patrimônio para realizar inventário patrimonial diminuindo a dependência de compra de aparelhos para leitura de bens moveis.

A Controladoria Geral do Distrito Federal serviu como exemplo para evidenciar que os facilitadores influenciam bastante em um processo de inovação, dentre todos os casos analisados foi a que apresentou maior número de facilitadores sendo identificadas todas as categorias de análise em seu relatório, temos como exemplo de

sucesso a boa comunicação institucional entre os *stakeholders*, a legitimação e comprometimento dada pelos dirigentes das organizações assim como pela sociedade e a construção de diversas parcerias que proporcionaram um ótimo trabalho em equipe. Essa inovação trouxe para as escolas do Distrito Federal a educação cidadã, propiciando ferramentas de participação ativa de estudantes em auditorias de serviços públicos o que possibilita um trabalho de *empowerment* com a sociedade.

Cabe ressaltar os dois casos que apresentaram mais barreiras, em um total de sete: Formulação Participativa do Programa Nacional de Saneamento Rural e INSS Digital: Uma nova forma de atender. Devido à alta demanda dos serviços do Instituto Nacional de Seguridade Social, existe uma taxaço pela sociedade de ser um órgão extremamente ineficiente em atender ao cidadão para isso buscou-se implantar um sistema informatizado onde diminuiu a dependência por atendimentos físicos, resultando assim em uma diminuição de carga de trabalho desnecessária para os servidores. Para uma mudança dessa magnitude vários fatores foram envolvidos, resistência, limitação de recursos humanos, dados e sistemas, entre outros, apresentando diversos empecilhos para que a inovação tivesse êxito em ser implementada, contudo a força de vontade de lograr êxito pelos idealizadores do projeto venceu tais barreiras.

Os relatórios produzidos pela ENAP do 22º Concurso de Inovação possuem uma linguagem acessível para qualquer público acadêmico, contudo ainda possui muitas lacunas vagas que dificultam o trabalho do pesquisador ao buscar a entrega de valor para a sociedade. Para se analisar todos os fatores que importunam em um processo de inovação ainda contem carências em relatos pessoais de servidores que participaram da implantação da mudança, assim como das pessoas que receberam os resultados, a fim de poder se ter uma análise mais aguçada da efetividade da inovação. Como sugestão, recomenda-se que futuras pesquisas na área da Administração Pública abordem temáticas ligadas a inovação, devido à escassez de estudos voltados para esses tipos de casos e, acima de tudo, pesquisas com o caráter nacional onde representem a realidade e dinâmica do Estado Brasileiro. Como possibilidade de uma análise mais perspicaz e aguçada das inovações exitosas premiados pelos Concursos de Inovação da ENAP, sugere-se o aprofundamento dos estudos sobre os impactos socioeconômicos gerados pelos projetos, mensurando

essa entrega de valor a fim de evidenciar a efetividade e utilidade de um processo de inovação no setor público.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BLOCH, C. **Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual**. Copenhagen: Mepin, 2011.

BRASIL. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, COORDENAÇÃO GERAL DE INOVAÇÃO. (Org.). **Iniciativas premiadas no 22º Concurso Inovação no Setor Público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (enap), 2019. 304 p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4140>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPÚBLICA. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília: Presidência da República, nov.1995. 68 p. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

CASTRO, Cárita Marilhants Silva de. **ANTECEDENTES DE INOVAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**. 2015. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistema de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, jan./mar. 2005.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É PRECISO INOVAR NO GOVERNO, MAS POR QUÊ? In: CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. p. 15-33.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). **Cadernos Enap**, Brasília, n. 32, p. 1-53, 2007.

FERREIRA, V. R. S. et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 48, n. 5, p.1207-1227, out. 2014.

GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

GALLOUJ, F.; RUBALCABA, L.; WINDRUM, P. **Public private innovation networks in services**. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 2013.

KATTEL, R.; KARO, E. Start-up governments, or can Bureaucracies innovate? **Ineteconomics**, 2016. Disponível em:<<https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo: Publin Report D20: Nifu,step. 2005.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 46, p.385-401, jul. 2011.

MENELAU, S.; VIEIRA, A. F. B. R.; FERNANDES, A. S. A. Inovação em Serviço de Segurança Pública no Brasil: Facilitadores e Barreiras à Inovação nos Postos Comunitários de Segurança do Distrito Federal. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, Paraíba, v. 1, n. 1, p.24-48, 25 jul. 2016.

MUSTAFID, Q. Y.; ANGGADWITA, G. Determining Innovation Aspect in the Performance of Public Service Sector. **Journal Of Social And Development Sciences**, [s.l.], v. 4, n. 8, p.361-368, ago. 2013.

OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual**: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. Ed. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Paris: OECD Publishing, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo. Tradução para o português Finep, 3. ed. 2005.
Pacheco, R. S. V. & Nassuno, M. (2001). **Apresentação do balanço de cinco anos do concurso organizado pela ENAP**. In ENAP. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.

REGO, A. et al. Barriers and Facilitators to Knowledge Management in University Research Centers: An Exploratory Study. **Management Research:Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, [s.l.], v. 7, n. 1, p.33-47, abr. 2009. Emerald. <http://dx.doi.org/10.2753/jmr1536-5433070103>.

RÊGO, M. C. B.; TEIXEIRA, J. A.; SILVA FILHO, A. I. Os efeitos da coprodução nos resultados da conciliação judicial: a percepção da sociedade sobre um serviço inovador. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 53, n. 1, p.124-149, fev. 2019.

RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARAES, T. A. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 14, n. 44, p. 293-313, Sept. 2012 .

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal Of Knowledge Management**, [s.l.], v. 9, n. 3, p.18-35, jun. 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. Cap. 5. p. 97-115.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, [s.l.], v. 17, n. 46, p.74-87, 28 fev. 2019. Editora Unijui.

VIEIRA, L. V. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Indutores, Capacidades, Tipos e Resultados de Inovação**. 2016. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (face), Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

WINDRUM, P.; KOCH, P. (Eds.). **Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management**. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar, 2008.