

**Inovação no setor público:
uma reflexão a partir das
experiências premiadas no
Concurso Inovação na
Gestão Pública Federal**

*Elaboração do Texto Original:
CEAG/Unb - Centro de Estudos Avançados
de Governo e Administração Pública da
Universidade de Brasília*

**Inovação no setor público:
uma reflexão a partir das
experiências premiadas no
Concurso Inovação na Gestão
Pública Federal**

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Cançado

Coordenadora-Geral de Pesquisa: Marizaura Reis de Souza Camões

Editor: Pedro Luiz Costa Cavalcante; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Luis Fernando de Lara Resende; *Revisão:* Renata Fernandes Mourão e Roberto Carlos R. Araújo; *Projeto gráfico:* Livino Silva Neto; *Capa:* Maria Marta da R. Vasconcelos; *Editoração eletrônica:* Alice Maria Silva Prina.

Ficha catalográfica: Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/Enap

O483i Oliveira, Luiz Guilherme de

Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal / Luiz Guilherme de Oliveira, Rafael Liberal Ferreira de Santana e Vanessa Cabral Gomes. — Brasília: ENAP, 2014.

61p.

(Cadernos Enap, nº 38) ISSN 0104-7078

1. Administração Pública. 2. Inovação. I. Título.

CDU 35:005.591.6

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

© ENAP, 2014

Tiragem: 1.000 exemplares

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal

*Relatório Final Enap - CEAG/UnB (14-04-2014)**

Elaboração do Texto Original:

*CEAG/UnB - Centro de Estudos Avançados de Governo e
Administração Pública da Universidade de Brasília*

Luiz Guilherme de Oliveira

Rafael Liberal Ferreira de Santana

Vanessa Cabral Gomes

A presente versão do Caderno nº 38 difere da versão lançada em meio eletrônico (5/11/2014) por solicitação expressa dos autores.

* O presente estudo é resultado do Termo de Cooperação nº 01/2012-Enap, assinado entre a Enap e o CEAG/Unb.

Sobre os Autores



Luiz Guilherme de Oliveira

Economista (PUC/SP), pós-doutorado na Columbia University – Sipa (*School of International and Public Affairs*), doutor em Política Científica e Tecnológica (DPCT/Unicamp – 2005) e mestre em Economia (PUC/SP – 1998). Professor visitante na Columbia University/NY. Professor adjunto da Universidade de Brasília (UnB) e pesquisador do CEAG/UnB.

Rafael Liberal Ferreira de Santana

Economista (UnB), mestre em Administração com habilitação em Administração Pública e Políticas Públicas (UnB) e pós-graduado em Economia do Setor Público (FGV). Pesquisador do CEAG/UnB.

Vanessa Cabral Gomes

Economista (UnB), doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UnB) e mestre em Administração (UnB). Professora colaboradora da UnB e tutora no curso de Administração a Distância da UnB.

Gráficos, Quadros e Tabelas

Gráficos

Gráfico 1: Classificação das iniciativas quanto à atividade, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	34
Gráfico 2: Classificação das iniciativas quanto ao ambiente, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	35
Gráfico 3: Classificação das iniciativas quanto ao tipo, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	35
Gráfico 4: Classificação das iniciativas quanto à capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	36
Gráfico 5: Classificação das iniciativas: Ambiente Interno X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 45 iniciativas)	39
Gráfico 6: Classificação das iniciativas: Ambiente Interno X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 24 iniciativas)	39
Gráfico 7: Classificação das iniciativas: Ambos Ambientes X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 29 iniciativas)	40
Gráfico 8: Classificação das iniciativas: Ambiente Interno X Capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 45 iniciativas)	40
Gráfico 9: Classificação das iniciativas: Ambiente Externo x Capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 24 iniciativas)	41
Gráfico 10: Classificação das Iniciativas: Ambos os Ambientes X Capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 29 iniciativas)	41

Quadros

Quadro 1 – Alguns trabalhos sobre inovações no setor público	17
Quadro 2: Estrutura de distribuição e classificação de inovação no setor público	19
Quadro 3: Roteiro para coleta de dados	27

Tabelas

Tabela 1: Quantidade de iniciativas que tiveram como fator de sucesso cada categoria, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	35
---	----

Tabela 2: Fatores de sucesso das iniciativas por ambiente, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	40
Tabela 3: Classificação das iniciativas: Capilaridade X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	41
Tabela 4: Fatores de sucesso das iniciativas por tipo, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)	42
Tabela 5: Classificação das iniciativas ativas por fator de sucesso	43
Tabela 6: Matriz inovativa em valores relativos	45
Tabela 7: Matriz inovativa em valores absolutos	46

Sumário

Apresentação	9
Introdução	11
Referencial Teórico	13
Para além da inovação schumpeteriana: a inovação no setor público	14
Metodologia	19
Tipologia/classificação para inovação no setor público	19
Descrição das variáveis e categorias	20
Ambiente	20
Tipo de inovação	21
Capilaridade da inovação	22
Fatores de sucesso	23
Coleta de dados	26
Estratégia de análise dos dados	28
Resultados	31
Frequências simples	32
Sustentabilidade das ações contempladas pelo Prêmio	32
Ambiente	32
Tipo	33
Capilaridade	34
Fatores de sucesso	35
Frequências cruzadas	36
Ambiente X Tipo	36
Ambiente X Capilaridade	38

Ambiente X Fator de Sucesso	40
Tipo X Capilaridade	41
Tipo X Fator de Sucesso	42
Iniciativas Ativas x Fatores de Sucesso	42
Matriz Inovativa	45
Considerações Finais	47
Referências	51
Apêndices	55

Apresentação

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), promove anualmente, desde 1996, o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. O objetivo do Concurso é incentivar a implementação e a disseminação de práticas inovadoras na gestão pública, por meio da premiação e divulgação dessas iniciativas.

A premiação valoriza as equipes de servidores públicos que, comprometidos com o alcance de melhores resultados, dedicam-se a repensar atividades cotidianas por meio de pequenas ou grandes inovações, que são entendidas como “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos na gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos de gestão existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade”.

O presente Caderno Enap publica o resultado do estudo intitulado “Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”, produzido em parceria com o Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (Ceag) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Face) da Universidade de Brasília (UnB). A pesquisa investiga os fatores relevantes que possam explicar o dinamismo da inovação no setor público, tomando como referencial analítico as 98 iniciativas premiadas pelo Concurso no período de 2004 (9ª Edição) a 2012 (17ª Edição).

O estudo desenvolveu metodologia específica para compreensão do conjunto de iniciativas premiadas pelo Concurso, o que resultou na classificação das inovações quanto ao *ambiente* para o qual estiveram voltadas; ao *tipo* de inovação que essa representa; e à *capilaridade* ou público beneficiado pela inovação. Foram destacados ainda os fatores de sucesso apontados pelos próprios gestores como fatores críticos para a inovação e se as iniciativas estão ativas ou inativas. Ademais, a pesquisa apresenta a organização da Matriz Inovativa, que representa a distribuição das iniciativas analisadas quanto aos critérios de ambiente, tipo e capilaridade.

Espera-se, assim, que o estudo possa servir de reflexão sobre a temática da inovação no setor público, em particular na administração pública brasileira.

Reiterando o compromisso da Escola com a transparência pública e com sua missão institucional de disseminação de conhecimento relevante para reflexão da administração pública, esta pesquisa e seu material complementar estarão disponíveis para ampla consulta no Repositório Institucional da Enap.

Boa leitura!

Paulo Sergio de Carvalho

Presidente da Enap

Introdução

A importância do setor público na economia tem se expandido de forma significativa ao longo dos anos. Mesmo considerando os estilos de ação governamental, mais ou menos intervencionista, o papel central do Estado tende a ser sempre estratégico, sendo ele, Estado, um ator capaz de regular as relações econômicas, suprir as necessidades do cidadão com diversos bens e serviços públicos, entre outras ações. Neste sentido, a geração de inovações no setor público tende a ter um papel estratégico nas ações do Estado, ao permitir uma maior eficiência na sua atividade e possibilitar ganhos crescentes para a sociedade.

Entretanto, as reflexões sobre o real dinamismo das inovações no setor público têm atraído, historicamente, poucas reflexões na academia. As explicações para isso passam, necessariamente, pela reflexão sobre o dinamismo da inovação de forma geral, em que a lógica tende a ser fortemente privatista, em que os mecanismos de incentivos ficam centrados na geração de lucros, de forma geral, e na geração de estruturas de mercado de caráter schumpeteriano.

O foco deste trabalho é justamente buscar uma reflexão a respeito do dinamismo da inovação no setor público, a partir da consideração sobre quais os seus mecanismos de incentivos, claramente distintos do setor privado. Para isso é importante ter claro o que vem a ser, exatamente, um bem público. Quais suas características e seus limites. Aqui, a observação a respeito dos conceitos de excludência e rivalidade passa a ter um papel central.

Também é importante considerar de que forma a literatura internacional tem analisado a questão da inovação no setor público para, a partir daí, buscar criar uma conceitualização mais formal a respeito do tema. Por fim, é importante que a característica do setor público, de elevado espraiamento e capilaridade, seja levada em conta. Assim, faz-se necessária a criação de uma tipologia, e gradação, a respeito do que vem a ser inovação no setor público.

Grosso modo, este trabalho pode ser dividido em etapas. A primeira etapa concentra um esforço teórico a fim de caracterizar o que vem a ser inovação no setor público. Em um segundo momento é apresentada a metodologia desenvolvida, à luz do referencial teórico, em que é apresentada a tipologia e a classificação para a inovação no setor público.

Nessa seção são apresentados: os tipos de inovação no setor público, os ambientes para os quais estão direcionadas, os níveis de capilaridade da inovação no setor público e seus fatores de sucesso. A terceira etapa trata da pesquisa sobre inovação no setor público a partir da coleta de dados dos relatos das ações premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) entre 2004 e 2012. Finalmente, na última etapa, são apresentados os resultados da pesquisa.

Referencial Teórico

O processo de expansão do capitalismo passa necessariamente pela análise da trajetória das inovações, em especial, tecnológicas. São várias as interpretações da evolução do capitalismo que se apoiam na perspectiva de que os ganhos advindos da inovação é que permitem o processo de acúmulo e posterior expansão das empresas. Autores seminais, como Smith e Marx, já chamavam a atenção para os ganhos proporcionados pela dinâmica técnica. Posteriormente Schumpeter, e sua análise a partir dos ciclos de expansão de Kondratieff, chama a atenção para a dinâmica da inovação e sua relação com a expansão cíclica do capital. Atualmente, a discussão está centrada nos autores caracterizados como evolucionistas e neoschumpeterianos, como Hodgson (1993), Machulup (1978), Freeman (2008), Nelson e Winter (2005), Lundvall (2010), Dosi (2006), Edquist (2001), Malerba (1995), entre outros; mesmo autores focados na discussão de economia política, exemplo de Arrighi, chamam a atenção para a importância da evolução técnica (inovação) para as expansões cíclicas do sistema capitalista.

De todo modo, o principal autor utilizado para a compreensão da conceitualização da inovação é Schumpeter. Schumpeter (1982) tipifica a inovação (novas combinações dos fatores) em: novo produto; novo processo de produção, “[...] pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria”; novo mercado; nova fonte de matérias-primas; e nova organização.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) buscou, por meio do Manual de Oslo, sistematizar o processo de inovação do ponto de vista da firma. Assim, a definição de 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” (OCDE, 2006, p. 55). O Manual de Oslo classifica a inovação em quatro tipos: inovação de produto – relacionados a produtos e serviços inteiramente novos e melhorias importantes nos já existentes; inovação de processo – relacionados a melhorias significativas no processo de produção e distribuição; inovação organizacional – relacionados ao desenvolvimento de melhores práticas gerenciais; e inovação de *marketing* – relacionados a mudanças no composto

de *marketing* (produto, preço, promoção, colocação). Percebe-se que essa definição tem forte influência schumpeteriana.

Autores como Hodgson (1993), em sua análise da obra de Schumpeter, chamam a atenção para a importância dada pelo autor para os mecanismos de incentivos que induzem o “empresário schumpeteriano” a adotar posturas empreendedoras na sua busca contínua pelo lucro. Segundo Hodgson, a abordagem schumpeteriana coloca no centro da discussão os mecanismos claros de incentivos, neste caso o lucro, para o empreendedor. Dessa forma, destaca-se a necessidade de incentivos capazes de atenuarem o risco inerente ao processo inovativo, e é possível afirmar que a inovação só ocorrerá se os mecanismos de incentivos forem claros, independente do que se possam chamar de incentivos.

Para além da inovação schumpeteriana: a inovação no setor público¹

Como visto anteriormente, a percepção sobre inovação sempre esteve presente na literatura econômica desde os fisiocratas. Entretanto, é com Schumpeter (1911, 1939, 1942) que a temática passa a ter importância central na análise da dinâmica capitalista. A abordagem schumpeteriana deposita na dinâmica da inovação tecnológica a responsabilidade sobre a expansão, ou retração, do capitalismo. Sua lógica passa pelo conceito de permanente “destruição criadora” presente no sistema capitalista.

Aqui se faz necessário ressaltar a diferenciação, para o autor, entre invenção e inovação. A invenção só é enxergada como inovação se for levada à prática, ou seja, a invenção sem uma “utilidade prática” não pode ser considerada como inovação, pois não terá o aval do mercado. Por outro lado, as inovações não são necessariamente originadas de invenções, elas podem ser fruto de adaptações de processos já existentes, ou, ainda, de adequações na utilidade de determinado produto em outro segmento de mercado (só para citar um exemplo). De todo modo, as opções de combinações entre a utilidade e aplicação de processos, equipamentos, práticas organizacionais/comportamentais que geram inovações são elevadas. Por fim, é importante ressaltar que o agente econômico que busca a geração de inovações visa, em última análise, à geração de uma estrutura de mercado que possibilite um ganho extraordinário. É nessa lógica que repousa a essência dos mecanismos de incentivos, que funcionam, por sua vez, como mecanismos indutores do processo inovador. Inicialmente, a abordagem schumpeteriana considera a firma como o *locus*, e o lucro o principal incentivo das inovações. Entretanto, conforme afirma Halvorsen (2005), esse conceito tem sido constantemente ampliado. Atualmente, a lógica inovativa considera também a dinâmica de inovação no setor público e nas áreas sociais.

É certo que, no caso das inovações no setor público, algumas especificidades que caracterizam fortemente o ambiente desse setor

devem ser destacadas. Inicialmente, os aspectos relacionados a legalidade e impessoabilidade são mais presentes no setor público do que no setor privado, sujeitos, muitas vezes, a estruturas administrativas familiares. Outro elemento importante, e característico do setor público, é sua rigidez estrutural, a qual é muito menos propensa a adequações do que no setor privado. O aspecto orçamentário, e de sua execução, também merece destaque diferente do setor privado, onde o limite orçamentário é apresentado e executado. No setor público, os custos transacionais tendem a ser elevados, o que acaba por dificultar a sua plena execução. É importante ressaltar que não cabe aqui apresentar e discutir a necessidade e a lógica, ou não, de uma estrutura administrativa burocrática, no sentido weberiano do termo, mas, sim, caracterizar e explicitar sua existência.

De todo modo, a análise do processo de inovação passa pela lógica dos mecanismos de incentivos. No caso do setor privado, os incentivos diretos, e bastante óbvios, estão relacionados a ganhos de competitividade que podem, em última análise, reverter em lucro para a firma. Ao mudar o foco de análise para o setor público, é importante ter claro que os incentivos continuam a existir; porém, eles não são exatamente os mesmos. Se, no setor privado, a lógica dos incentivos, na maioria dos casos, se dá em função do lucro, no setor público os incentivos são menos claros e, com certeza, bastante tênues, o que torna a discussão – inovação no setor público – bastante árdua. É possível afirmar que a literatura negligenciou, durante algum tempo, a inovação no setor público. O trabalho seminal de Nelson e Yates (1978) busca, em parte, suprir essa negligência. Para os autores, existem diferenças importantes entre os setores público e privado que devem ser ressaltadas. O setor público envolve elementos menos diretos e objetivos do que a inovação no setor privado, onde a lógica pelo lucro prevalece. Para a inovação no setor público, elementos como “retorno social” e “ganhos para a sociedade” precisam estar presentes.

É certo que o setor público possui um caráter bastante peculiar e, até certo ponto, dual; afinal, o papel do Estado em uma sociedade contemporânea é amplo. Pode-se observar o Estado como um agente facilitador e indutor da atividade privada, assim, tem-se claro que o setor público possui um importante papel ao formular as leis, as políticas e as próprias organizações públicas como uma parte importante do ambiente que molda as atividades do setor privado. Neste caso, o Estado não é o agente inovador, mas, sim, o facilitador da inovação. Por outro lado, o Estado é, ele mesmo, um agente econômico de peso, que atua não só em áreas típicas de ação pública, mas também em áreas consideradas de caráter social, além de áreas estratégicas e importantes para a atividade econômica do país. Nesse segundo caso, o Estado é o agente inovador e responsável pela inovação. No caso específico deste trabalho, a lente sobre o papel do Estado recai sobre a segunda opção, ou seja, sobre o Estado inovador e senhor da ação inovadora. Assim,

deve-se analisar o conceito de inovação para o setor público. Para Halvorsen (2005), esse conceito deve ser visto por uma lente mais ampla que abrange a seguinte tipologia:

- inovação de serviço;
- inovação de processo;
- inovação administrativa e organizacional;
- inovação do sistema;
- inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias); e
- mudança radical de racionalidade.

É interessante considerar quais os tipos de produtos oferecidos pelo setor público. Neste sentido, a caracterização de bens públicos, semipúblicos e privados, a partir do critério de excludência e rivalidade, passa a ser um caminho plausível para a análise do processo inovador dentro do setor público. Assim, podemos, a partir de uma rápida simplificação, considerar que os bens públicos puros (aqueles em que a rivalidade é baixa, ou nenhuma, e a excludência é ausente) tendem a ser menos inovadores do que os bens semipúblicos (em que a rivalidade está presente em menor proporção, assim como a excludência).

Desta forma, os setores da economia onde estão presentes empresas públicas, competindo no mercado com empresas privadas, tendem a ser mais inovadores do que setores onde o Estado trabalha isoladamente. Um exemplo é o setor financeiro, em que o Estado oferece produtos e serviços competindo com o setor privado. Essa competição leva a empresa pública a inovar, no sentido de buscar maior nível de competitividade. Por outro lado, em mercados em que o Estado trabalha sem a pressão da competição com o setor privado, ele (Estado) tende a ser menos inovador. Entretanto, mesmo em setores em que o Estado é rival do setor privado, mas a questão de excludência é bastante presente – exemplo, no Brasil, do Sistema Único de Saúde (SUS) –, a capacidade de inovação por parte do setor público é bastante reduzida.

Assim, embora a competição seja um forte indutor de inovação, ela não é o único elemento capaz de explicar o fenômeno “inovação no setor público”. De todo modo, vários segmentos de ação do Estado tendem a ser ausentes de competição (bens públicos puros), sendo um exemplo o Judiciário. Nesses casos, os incentivos passam por outros canais, distintos da racionalidade utilitarista, como, por exemplo: altruísmo, aspectos morais e éticos (comuns ao cidadão comum ou do *ethos* do servidor público), entre outros.

Como visto anteriormente, “inovações de concepção” devem ser consideradas como inovação importante, em especial para o setor público. Neste sentido, novas formas de gestão organizacional, como o “*new public management*”, ganham importância significativa (HALVORSEN, 2005; HAUKNES, 2005), podendo, inclusive, explicar, em parte, os processos de expansão capitalista nos países latino-americanos.

Recentemente, vários trabalhos têm sido desenvolvidos, em especial nos países nórdicos, sobre inovação no setor público. Obviamente que a temática “inovação no setor público” é mais pertinente nos países onde, tradicionalmente, o setor público está mais presente. Abaixo, no Quadro 1, estão elencados alguns trabalhos importantes sobre a temática da inovação no setor público:

BANDZEVICIENE, R; Dirzyte, A; DAUDERYS, V. *Innovation in social services for the elderly*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

BUCKLEY, J; LINEHAN, C. *Innovation in the provision of home help services in the Southern Health Board area*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

CONSIDINE, M. *Personal retirement savings accounts*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

CUNNINGHAM, P. *Innovation in the public health sector: a case study analysis*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

GODO, H; ROSTE, R.; BROCH, M. *Innovation in home based services for the elderly*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

GOÑI, M. G. *The adoption of innovations of different nature at a public hospital in Spain*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

HALVORSEN, T. On innovation in the public sector. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. ROSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

HAUKNES, J. Some thoughts about innovation in the public and private sector compared. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

KOCH, P.; CUNNINGHAM, P.; SCHWABSKY, N.; HAUKNES, J. *Innovation in the public sector: summary and policy recommendations*. NIFU STEP: Oslo, 2006.

NORGREN, L.; LARSEN, K. *Hospital-managed advanced care of children in their homes: a new type of health care for seriously ill children*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

ROSTE, R.; MILES, I. Differences between public and private sector innovation. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

SCHWABSKY, N; VIGODA-GADOT, E; SHOHAM, A; RUVIO, A. *Innovation in social services: regional resource centers of special education, Israel*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

STAROĐOVÁ, K; MALÍKOVÁ, L. *Innovation in social services: residential care for elderly in Slovakia*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

Quadro 1 – Alguns trabalhos sobre inovações no setor público

Notas

¹ Um agradecimento especial às contribuições de Marcos Moraes Sousa (Instituto Tecnológico de Goiás) e a Michele Rilany Rodrigues Machado (Universidade Federal de Goiás).

² Como pressupostos schumpeterianos, são considerados: propriedade privada, divisão do trabalho e livre concorrência.

³ Estrutura de mercado denominada como monopólio schumpeteriano.

⁴ Muitas vezes, o setor privado está sujeito a estruturas administrativas familiares e, considerando o porte da firma, pouco transparentes.

⁵ Para Weber, a burocracia é um tipo ideal de organização, que funciona como importante modelo de análise sociológica e política e, por consequência, no estudo da administração pública.

⁶ Aquelas onde a rivalidade e excludência caracterizam como bens públicos puros.

⁷ Em países com a característica do Brasil, a ação do Estado se fez mais presente ao longo da sua história recente. Entretanto, essa não é uma característica exclusiva do Estado brasileiro; vários países, em especial os Estados dos países da América Latina, possuem essa característica.

⁸ Em economia, excludência é a possibilidade de impedir alguém de ter acesso a um determinado bem ou serviço, seja por motivos de ordem jurídica, econômica, política ou natural. Já a rivalidade é a situação em que o consumo de um bem por uma pessoa reduz a quantidade disponível desse bem para o restante da sociedade.

⁹ Para Kock e Hauknes, o termo “entidade social” se refere ao fato de que a lógica da inovação no setor público implica a “pactuação” entre vários atores, envolvidos na geração dessa inovação.

¹⁰ As mudanças consideradas aqui trazem retornos sociais claros para a organização. Desta forma, essas mudanças se caracterizam como inovações de fato.

¹¹ Um importante aspecto da inovação é a necessidade de aferir o desempenho. No setor privado, essa tarefa está consolidada, além disso, há alguns manuais elaborados em conjunto com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em parcerias com outras organizações que contribuem para a pesquisa e definição de indicadores de inovação, notadamente para o setor privado, como o Manual de Oslo. Já no setor público, esse processo de aferição é de difícil padronização, visto que cada sociedade, e estrutura organizacional, busca atender às suas especificidades locais. Essa busca, e foco, nas especificidades dificulta a elaboração de métricas de aferição.

Metodologia

Tipologia/classificação para inovação no setor público

A geração de inovações no setor público deve considerar uma variedade de ações e de intervenções do Estado na sociedade. É importante ter claro que nem todas essas ações possuem as mesmas características e capacidade de capilaridade. Assim, é possível considerar que não existe uma única inovação no setor público, mas sim uma variedade de ações de inovação no setor público, que se caracterizam em função do nível de impacto que trazem à sociedade.

A estratificação de tipologia aqui proposta considera fatores como:

- Ambiente para o qual está voltada a ação: se a ação está voltada para o ambiente interno ou externo à organização.
- Tipo de inovação: classifica a ação pelo tipo de inovação que ela representou (nova para a sociedade, nova para a organização ou uma mudança de rotina).
- Capilaridade: apresenta os beneficiários do ambiente de cada ação.
- Fatores de sucesso: aponta os principais fatores de sucesso da ação.

Essa proposta se aproxima, em parte, da tipologia proposta por Halvorsen, Hauknes, Miles & Røste (2005), que consideram inovação no setor público: novas abordagens de serviço, processos internos de gestão, inovações administrativas, organização de sistemas inovativos internos ao sistema público.

A tipologia de classificação proposta para este trabalho pode ser observada de forma esquematizada no Quadro 2, que apresenta a estrutura de distribuição e classificação de inovações no setor público. Essa tipologia divide-se em 4 (quatro) variáveis, sendo 3 (três) sequenciais e uma independente.



Quadro 2: Estrutura de Distribuição e Classificação de Inovação no Setor Público

A proposta com essa tipologia é determinar, efetivamente, uma matriz de inovações no setor público brasileiro que permita proporcionar uma melhor percepção sobre qual a dinâmica inovadora do setor, a partir das iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Para isso, a estrutura apresentada visa a, em um primeiro momento, distribuir as ações inovativas dentro dos níveis da variável *ambiente*. Após essa primeira classificação, cada ação deve ser novamente classificada em dois subníveis, sendo o *tipo* de inovação e a *capilaridade* dessa inovação. Fica claro que após a distribuição das ações consideradas como inovativas, será viável aferir um padrão de comportamento inovativo no setor público, assim como possíveis alterações desse padrão de comportamento *vis-à-vis* mudanças organizacionais dentro do Estado.

Por fim, é importante considerar os aspectos que são determinantes para a implementação da inovação, em todos os níveis considerados. Dessa forma, foi criado um quarto fator que tem o objetivo de mapear o que, do ponto de vista dos próprios responsáveis pela ação, foram os *fatores de sucesso* para a adoção/implementação da ação inovadora.

Descrição das Variáveis e Categorias

Como descrito anteriormente, foram criadas quatro variáveis, sendo três delas sequenciais (um nível e dois subníveis) e uma independente. Essas variáveis serão detalhadas a seguir. Ao final da seção, o Box 1 apresenta alguns exemplos de classificação com base nas iniciativas premiadas no Concurso Inovação da Enap.

Ambiente

Tomando-se como referência o Quadro 2, a primeira variável refere-se ao ambiente para o qual a ação foi direcionada, identificando em qual ambiente a população-alvo da inovação se encontra em relação à organização. Assim, se a ação for direcionada para o público ou necessidades dentro da organização, ela será classificada como *interna*; se a inovação for direcionada para um público fora da organização, ela será classificada como *externa*. Caso o público atendido esteja dentro e fora da organização, a ação será classificada como *ambos*.

Dessa forma, para facilitar a compreensão dessa variável, o que se deve questionar aqui é: em qual ambiente se encontra o público-alvo dessa ação?



Figura 1: Classificação por Ambiente

Definida a classificação da primeira variável, avaliam-se dois subníveis: o tipo de inovação e a capilaridade da inovação.

Tipo de inovação

A classificação do tipo de inovação identifica se a ação constitui uma inovação circunscrita à realidade da própria organização ou, de forma mais ampla, se aquela inovação extrapola os limites da organização e pode ser considerada com potencial inovador também para a sociedade (seja setor privado ou o setor público de outros países).

Por exemplo, uma iniciativa que trata do aproveitamento de um sistema disponível no mercado para adequá-lo a uma necessidade interna pode se constituir numa inovação à realidade da organização, mas se trata de algo já existente na sociedade e não apresenta potencial inovador original que possa ser replicado. Ela será uma inovação apenas para a organização (do tipo *nova para a organização*). Por outro lado, no mesmo exemplo, se a solução foi idealizada e desenvolvida no âmbito da organização, é considerada inovadora para a organização e também com potencial para a sociedade, podendo ser replicada. Assim, ela será classificada como uma ação do tipo *nova para a sociedade*. Percebe-se que toda ação nova para a sociedade também é, na realidade, nova para a organização.

É importante ressaltar que, para as iniciativas do tipo *nova para a sociedade*, não necessariamente a ação foi replicada para outros segmentos, mas possui potencial para ser replicada externamente à organização. Portanto, a denominação *nova para a sociedade* significa que a iniciativa tem potencial inovador que pode extrapolar (não quer dizer que extrapolar) os limites da organização e se constituir *nova para a sociedade*. Nesse sentido, é importante que não se confunda uma inovação do tipo *nova para a sociedade* com a capilaridade (*conjunto da população ou população específica*), conforme detalhado no próximo item. A classificação segundo a capilaridade, como será visto, guarda relação direta com o público-alvo para o qual a ação está direcionada, isto é, refere-se a seu real impacto em determinado público. Já a classificação por tipo, na categoria *nova para a sociedade*, refere-se a características relacionadas com certo grau de ineditismo, autenticidade, ao caráter genuíno daquela ação, considerada assim inovadora para a organização e com potencialidade de replicação para outros segmentos da sociedade (absorção pelo setor privado, pelo setor público de outros países etc.).

Por fim, ainda na variável tipo de inovação, tem-se a categoria *mudança de rotina*. Essa variável contempla aquelas ações que representam mais uma mudança nos procedimentos habituais da organização, do que uma inovação propriamente dita. Uma mudança na rotina da organização pode ser, por exemplo, um planejamento estratégico que aumentou a eficiência

da organização, ou a implementação de uma ferramenta de melhoria de sua gestão processual.



Figura 2: Classificação por Ambiente e Subclassificação por Tipo

Capilaridade da inovação

O segundo subnível refere-se à capilaridade da inovação, onde a ideia é captar se a iniciativa beneficia a população como um todo, ou seja, a população brasileira; um segmento da população, como, por exemplo, a população carcerária, os trabalhadores do setor sucroalcooleiro, as mulheres etc.; ou se é voltada somente para as necessidades internas da organização, tendo beneficiado seu público interno somente.

Assim, após classificar a inovação em interna, externa à organização ou ambos, procede-se com a classificação: *conjunto da população, população específica e necessidade interna*.



Figura 3: Classificação por Ambiente e Subclassificação por Capilaridade

Vale ressaltar também que as iniciativas que forem previamente classificadas como direcionadas ao ambiente interno (na primeira categoria, referente ao ambiente), automaticamente serão classificadas, no subnível de capilaridade, como voltadas para as necessidades internas da organização, uma vez que uma inovação que teve seu público-alvo interno à organização só pode ter sido voltada às suas necessidades internas.

Por sua vez, se a classificação da primeira variável indicar que o ambiente é externo ou ambos (interno e externo), o subnível de capilaridade pode resultar em classificação simples, em que o subnível de capilaridade corresponde a somente uma das categorias (conjunto da população ou população específica ou necessidade interna), ou em classificação composta, fruto da combinação de dois fatores. Em outras palavras, uma inovação pode atender, simultaneamente, às necessidades internas e a um público específico, ou ao conjunto da população e às necessidades internas da organização.

Há de se chamar atenção para um aspecto. Vários relatos que tratam de iniciativas direcionadas para um segmento específico da população ou para as necessidades internas da organização julgam que, de forma indireta, aquela iniciativa também irá beneficiar “a sociedade em geral”. A despeito da razoabilidade dessa lógica (afinal, qualquer melhoria no setor público tende, no limite, a beneficiar a sociedade em geral), a ideia presente na tipologia é captar o alcance da ação em uma primeira derivada, ou seja, os beneficiários imediatos da inovação.

Fatores de Sucesso

Por fim, como complemento à matriz de inovação no setor público, propõe-se a avaliação dos *fatores de sucesso* na implementação da ação inovadora. A coobservação dos fatores de sucesso permite adicionar ao modelo uma variável de captação da sensibilidade dos gestores ao descreverem suas iniciativas.

A ideia, portanto, é depurar nos fatores de sucesso os aspectos mais comumente relatados, como, por exemplo, o empenho das autoridades do órgão, determinação/prioridade política do presidente, disponibilidade de recursos, disposição e engajamento dos servidores etc. O mapeamento dos fatores de sucesso constitui importante informação na tipologia, na medida em que lança luz tanto sobre as condições de gestão que favoreceram a geração da inovação nas organizações, como sobre os obstáculos que foram superados. Inicialmente foram escolhidos 7 critérios para classificação dos fatores de sucesso, que são eles:

- a) Decisão política e/ou dos dirigentes

- b) Engajamento/comprometimento da equipe envolvida
- c) Disponibilidade de recursos (materiais, financeiros, técnicos etc.)
- d) Participação do setor privado (empresa)
- e) Participação de universidades e centros de pesquisa
- f) Coparticipação de outros órgãos ou atores, exceto setor privado (d) e academia (e)
- g) Outros

Ressalte-se que os critérios escolhidos representam, em boa medida, características de sucesso do processo inovativo no setor público (FERRAREZI *et al.*, 2010). Especificamente sobre as categorias “d” (Participação do setor privado) e “e” (Participação de universidades e centros de pesquisa), o que se procura nos relatos são informações que indiquem a coparticipação, tanto do setor privado quanto de universidades e centros de pesquisa, no sucesso da ação. A coparticipação desses dois tipos de organização pode vir a indicar a importância do trabalho em rede para o sucesso de uma inovação, que estaria compatível com a abordagem sistêmica (KUHLMANN, 2008; GODIN, 2009). Por fim, foi incluído o critério “f” (coparticipação de outros órgãos e atores, exceto setor privado e academia), definido após aplicação da tipologia em um piloto com os anos de 2011 e 2012. Observou-se que diversas ações contemplavam a coparticipação de órgãos e/ou atores externos à instituição de origem da iniciativa, colocando esses como fundamentais para o sucesso da ação. É importante notar que, assim como os critérios “d” e “e”, o critério “f” também está compatível com a abordagem sistêmica de inovação.

Cada um dos critérios selecionados contemplará a descrição feita pelo responsável da ação como fatores que levaram ao sucesso dessa inovação. Caso, por exemplo, o responsável pela ação tenha descrito que o principal fator para o sucesso tenha sido a participação de toda a equipe do órgão de forma proativa, ela será classificada como “b”. Se relatado que foram os recursos financeiros destinados diretamente à ação, ela será classificada como “c”. Se houver casos em que o responsável descreve que o fator de sucesso foi a parceria de universidades que colaboraram com a pesquisa, ela será classificada como “e”. Por fim, se o que foi relatado pelo responsável não se encaixa em nenhuma das 7 categorias, os fatores de sucesso serão classificados como “g”: outros.

A Figura 4 apresenta de forma esquemática as 7 (sete) categorias de classificação dos fatores de sucesso das ações.

Fatores de Sucesso
Decisão Política e/ou dos Dirigentes
Engajamento/comprometimento da equipe envolvida
Disponibilidade de recursos
Participação do setor privado
Participação de universidades e centros de pesquisa
Participação de outros órgãos e/ou atores <u>exceto</u> setor privado e academia
Outros

Figura 4: Classificação por Fatores de Sucesso da Ação

É importante ressaltar que pode classificar-se o fator de sucesso em mais de uma categoria, podendo a variável ser única ou composta de até 7 critérios.

Box 1

Abaixo serão apresentados fragmentos dos relatos de iniciativas que as classificam em cada nível de análise.

Nível Ambiente:

1) Interno: *“O sistema foi desenvolvido para se constituir num instrumento de apoio ao processo de gestão da Autarquia”.* (Sistema de custos e informações gerenciais do Bacen, 2004)

2) Externo: *“projeto de inclusão digital destinado às camadas C, D e E da sociedade”* (Gesac Governo eletrônico – serviço de atendimento ao cidadão, 2004)

3) Ambos: *O sistema é hoje utilizado em 145 consultórios, por 188 equipes de saúde, que atendem a uma média diária de 2 mil consultas”* (Registro eletrônico do atendimento ambulatorial: mais um passo na consolidação do prontuário eletrônico do paciente, 2005)

Subnível Tipo:

1) Nova para a Sociedade: *“A equipe de investigação tentou de várias formas verificar a ocorrência de provas similares. Os métodos utilizados eram manuais e consistiam na comparação de provas de cada candidato com os demais. Isso tornava a investigação praticamente impossível de ser realizada, dado o grande número de candidatos. Foi desenvolvido um sistema, com a utilização do software Microsoft Excel, que possibilitou o*

cruzamento das respostas dos candidatos e a detecção de situações suspeitas, como a existência de inúmeros candidatos que compartilhavam a grande maioria das respostas”. (SPADE-PRO – Sistema de prospecção e análise de desvios em exames – provas objetivas, 2011)

2) Nova para a Organização: *“padronização do atendimento e da priorização do paciente mais grave”. (Como um protocolo de classificação de risco pode qualificar o encaminhamento dos pacientes na emergência, 2006)*

3) Mudança de Rotina: *“Objetivou-se, assim, propiciar a gestão e o acompanhamento dos custos organizacionais” (Sistema de custos e informações gerenciais do Bacen, 2004)*

Subnível Capilaridade:

1) Toda População: *“O principal público-alvo do Portal da Transparência é o cidadão” (Portal da Transparência, 2007)*

2) População Específica: *“atendimento pedagógico à criança hospitalizada” (Reinserção do aluno ao seu ambiente de convívio escolar e social após a alta hospitalar, 2006)*

3) Necessidades Internas da Organização: *“a ação atendia à necessidade de que as expectativas dos clientes fossem tratadas de forma prioritária pela alta direção” (Utilização do Quality Function Deployment (QFD) como ferramenta de planejamento, 2005)*

Coleta de dados

A aplicação da tipologia de inovação no setor público proposta no presente trabalho foi realizada por meio da análise de conteúdo de fontes secundárias, mais especificamente os relatos das ações premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) entre 2004 e 2012¹¹.

Para cada ação premiada, procuraram-se captar as informações sobre as variáveis descritas anteriormente (ambiente, tipo, capilaridade e fatores de sucesso). Para tanto, a sequência de perguntas e indicadores a seguir serviu de guia para a análise do conteúdo de cada relato. Ressalte-se que, para toda ação, procurou-se identificar, adicionalmente, se a medida encontra-se ativa ou inativa. Essa verificação se fez, em um primeiro momento, pela pesquisa nas páginas de busca da internet. É natural que as iniciativas ativas possuam sítios específicos na internet, em geral vinculadas ao órgão onde foram originadas. Adicionalmente,

foi aplicado um questionário enviado para todos os 98 coordenadores das iniciativas premiadas no período de 2004–2012, para que confirmassem o *status* da iniciativa como ativa ou inativa. Diante de uma baixa taxa de retorno dos questionários (17%), foi feito o contato telefônico direto com todos os órgãos responsáveis pelas iniciativas cujos representantes não responderam ao questionário, para levantamento de maiores informações¹².



Roteiro de Perguntas e Indicadores:

1ª pergunta: A inovação foi voltada para qual ambiente?

- Interno
- Externo
- Ambos

2ª pergunta: Trata-se de uma inovação de qual tipo?

- (1) Nova para a Sociedade
- (2) Nova para a Organização
- (3) Mudança de Rotina

3ª pergunta: Qual o espectro da sociedade que se beneficia diretamente da inovação?

- (A) Toda a População
- (B) População Específica
- (C) Necessidades Internas da Organização

4ª pergunta: Quais foram os fatores de sucesso relatados?

- (a) Decisão política e/ou dos dirigentes
- (b) Engajamento/comprometimento da equipe envolvida
- (c) Disponibilidade de recursos (financeiros, materiais etc.)
- (d) Participação do setor privado (empresa)
- (e) Participação de universidades e centros de pesquisa (academia)
- (f) Coparticipação de outros órgãos ou atores, exceto setor privado (d) e academia (e)
- (g) Outras

O Quadro 3 resume a fase de coleta de informações sobre as ações premiadas e as possibilidades resultantes das variáveis definidas na tipologia.

Perguntas	Respostas								
1	Interno			Externo			Ambos		
2	1-Nova para Sociedade	2-Nova para Organiz.	3-Mudança Rotina	1-Nova para Sociedade	2-Nova para Organiz.	3-Mudança Rotina	1-Nova para Sociedade	2-Nova para Organiz.	3-Mudança Rotina
3	C - Necessidade Interna			A-Conjunto da População	B-População Específica	C-Necessidade Interna	A-Conjunto da População	B-População Específica	C-Necessidade Interna
4	a) Decisão Pol. b) Engajam. c) Recursos d) Empresa	e) Pesquisa f) Copartic. g) Outras		a) Decisão Pol. b) Engajam. c) Recursos d) Empresa	e) Pesquisa f) Copartic. g) Outras		a) Decisão Pol. b) Engajam. c) Recursos d) Empresa	e) Pesquisa f) Copartic. g) Outras	

Quadro 3: Roteiro para Coleta de Dados

Dessa forma, as ações foram distribuídas e classificadas a partir da seqüência apresentada. Alguns exemplos:

I) uma ação com abrangência interna na organização, que represente uma inovação para a própria organização e identifique como fatores de sucesso o engajamento dos envolvidos, foi classificada como: Interno, 2, C, b.

II) uma ação com abrangência externa, que fosse considerada inovação para a sociedade e que atendesse toda a população e com descrição dos fatores de sucesso, como a participação de grupo empresarial, foi classificada como: Externo, 1, A, d.

III) uma ação que tivesse como abrangência o ambiente interno e externo da organização (ou seja, ambos), que fosse nova para a organização, que atendesse, somente, suas necessidades internas e com descrição dos fatores de sucesso, não concentrada em nenhuma das categorias propostas pela tipologia, foi classificada como: Ambos, 2, C, f.

Estratégia de Análise dos Dados

A coleta dos dados de acordo com o roteiro apresentado na seção anterior e a aplicação da tipologia de inovação no setor público foi realizada pela equipe do Ceag/UnB, composta por dois assistentes de pesquisa, uma consultora-pesquisadora, um coordenador-executivo e um coordenador-geral. A classificação resultante da aplicação da tipologia passou pela verificação de conformidade e consistência por parte dos dois coordenadores da pesquisa e da consultora-pesquisadora.

Com o objetivo de identificar a unidade e validade da tipologia em traçar um panorama da inovação no setor público, com destaque para a avaliação dos elementos considerados fundamentais para o sucesso das inovações, foi realizado um teste-piloto com os anos 2011 e 2012 da fonte dos dados. O teste foi útil para verificação da consistência da classificação e para subsidiar aperfeiçoamentos na metodologia, especialmente na classificação dos fatores de sucesso das iniciativas.

A base de dados gerada pela aplicação da tipologia contém informações que foram tratadas e distribuídas por frequência das variáveis, de acordo com as seguintes combinações:

Frequência Simples

- Ativa/Inativa
- Ambiente
- Tipo
- Capilaridade
- Fator de Sucesso

Frequência cruzada

- Ambiente (Interno) x Tipo
- Ambiente (Externo) x Tipo
- Ambiente (Ambos) x Tipo
- Ambiente (Interno) x Capilaridade
- Ambiente (Externo) x Capilaridade
- Ambiente (Ambos) x Capilaridade
- Ambiente (Interno) x Fatores de Sucesso
- Ambiente (Externo) x Fatores de Sucesso
- Ambiente (Ambos) x Fatores de Sucesso
- Tipo (Nova Sociedade) x Capilaridade
- Tipo (Nova Organiz.) x Capilaridade
- Tipo (Mudança Rotina) x Capilaridade
- Tipo (Nova Sociedade) x Fatores de Sucesso
- Tipo (Nova Organiz.) x Fatores de Sucesso
- Tipo (Mudança Rotina) x Fatores de Sucesso

A pesquisa resultou em um importante panorama da inovação no setor público brasileiro, de acordo com a tipologia proposta. Os produtos finais da pesquisa foram, além deste relatório final, uma base de dados com a classificação detalhada e tabulada em planilha e uma base de dados com memória da classificação dos relatos, de acordo com a tipologia.

Notas

¹¹ Além dos relatos das ações premiadas, existem os Relatórios de Visitas Técnicas, realizados por equipes da Enap, que procuram corroborar as informações trazidas pelas ações que concorrem ao prêmio. Esses relatórios respondem a perguntas levantadas pela equipe julgadora do prêmio, de forma a sanar qualquer dúvida que tenha permanecido após a leitura dos documentos que descrevem as ações. A aplicação da tipologia em uma análise-piloto com os anos de 2011 e 2012 mostrou, no entanto, que a utilização dos Relatórios de Visitas Técnicas nada acrescentava à

classificação das iniciativas de acordo com a tipologia proposta, sendo assim descartados como fontes secundárias da pesquisa.

¹² O questionário enviado aos coordenadores das iniciativas incluiu, além da pergunta sobre a sustentabilidade da ação (ativa ou inativa), uma pergunta sobre os fatores que podem ser apontados como responsáveis pela sua continuidade, no caso daquelas ativas. A ideia foi captar fatores distintos daqueles relatados como responsáveis pela implantação da iniciativa. Entretanto, diante da baixa taxa de retorno dos questionários, conforme mencionado, a análise agregada das respostas tornou-se pouco significativa. O posterior contato telefônico buscou confirmar se a iniciativa encontrava-se ativa ou inativa. O questionário encontra-se no Apêndice A.

Resultados

Esta seção tem como objetivo apresentar o resultado da classificação das ações premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, entre os anos de 2004 e 2012, de acordo com a tipologia desenvolvida especificamente para este trabalho, conforme metodologia descrita anteriormente e resumida no Quadro 2.

É importante lembrar que a proposta com essa tipologia é determinar, efetivamente, uma matriz de inovações no setor público, que permita proporcionar uma percepção clara sobre qual a dinâmica inovadora do setor. Dessa forma, a tipologia proposta distribui as ações inovativas dentro dos 3 níveis da categoria ambiente (interno, externo e ambos). Após essa primeira classificação, cada ação foi novamente classificada em dois subníveis, sendo o tipo de inovação (nova para a sociedade, nova para a organização e mudança de rotina) e a Capilaridade (conjunto da população, população específica e necessidade interna) dessa inovação. Com a distribuição das ações consideradas, o que se afere é um padrão de comportamento inovativo no setor público e, em complemento, possíveis alterações desse padrão de comportamento *vis-à-vis* as mudanças organizacionais dentro do Estado.

Por fim, consideraram-se também os aspectos que são determinantes para o sucesso da inovação. O objetivo foi mapear, do ponto de vista dos próprios responsáveis pela ação, quais foram os fatores de sucesso para a adoção/implementação da ação inovadora.

Além das características levantadas pela tipologia, foram incluídas informações adicionais como a sustentabilidade¹³ das ações contempladas pelo Prêmio, que mostra se as ações se mantêm ativas, ou seja, continuam em funcionamento, ou estão inativas.

Primeiramente, são apresentados os resultados das frequências simples para cada uma das variáveis e, em seguida, as frequências cruzadas entre as variáveis selecionadas¹⁴.

Frequências Simples

Sustentabilidade das Ações Contempladas pelo Prêmio

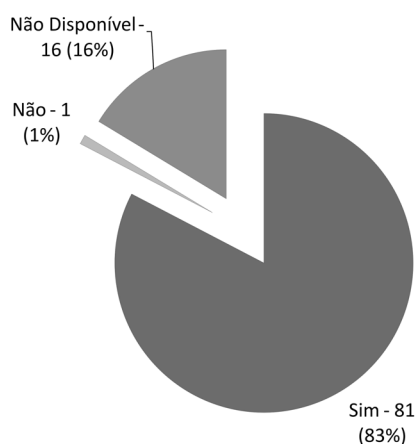


Gráfico 1: Classificação das iniciativas quanto à atividade, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

O Gráfico 1 apresenta informações quanto à sustentabilidade das ações, classificando-as como “sim”, quando estão ativas, ou seja, que ainda estão em funcionamento; “não”, quando estão inativas (foram encerradas); e “não disponível”, quando não se obteve informações relacionadas à sustentabilidade dessas ações. Ressalte-se que essa classificação foi baseada em questionário e contato telefônico com os representantes das iniciativas.

Entre 98 iniciativas analisadas, 83% (81 iniciativas) encontram-se ativas, o que mostra um grau de sustentabilidade elevado, considerando-se as mudanças administrativas no âmbito federal ao longo dos 9 anos de análise. Isso corrobora a relevância das iniciativas que foram contempladas pelo Prêmio, uma vez que mais da metade delas encontra-se efetivamente em atividade. As iniciativas com informação não disponível totalizaram 16% (16 iniciativas), e referem-se a ações premiadas especialmente antes de 2007. Mesmo com o contato telefônico, servidores dos órgãos não souberam ou não tinham certeza sobre a atividade das ações. Por fim, apenas uma iniciativa (1%) foi confirmada como inativa.

Ambiente

O Gráfico 2 divide as iniciativas quanto ao ambiente, classificando a inovação como “interna”, quando foi concebida para dentro da organização, como “externa”, quando concebida para fora da organização, e “ambos”, quando essa foi concebida para atender tanto dentro da organização quanto fora dela.

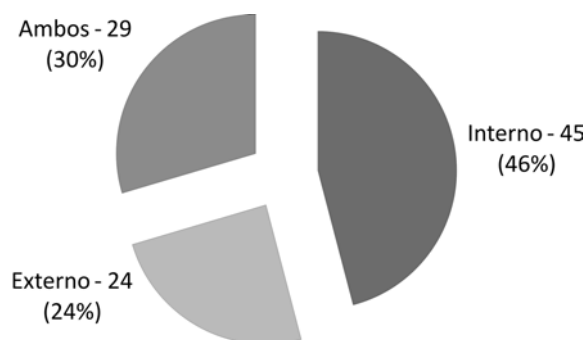


Gráfico 2: Classificação das iniciativas quanto ao ambiente, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

As iniciativas que foram desenvolvidas para atender ao ambiente interno à organização somam 45, representando 46% do total; enquanto as que foram desenvolvidas exclusivamente com o foco para o ambiente externo à organização representam 24% (24) das iniciativas. Contudo, algumas iniciativas atendem tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo e somam 30%, sendo representadas 29 ações. O que se observa é que quase a metade das iniciativas ganhadoras do Prêmio estão voltadas exclusivamente para o ambiente interno à organização, talvez porque seja mais simples para a organização inovar a partir de uma demanda interna a ela.

Tipo

O Gráfico 3 apresenta o resultado quanto à classificação por tipo. Essas podem ser novas para a sociedade, quando a iniciativa extrapola os limites da organização e com potencial inovador para a sociedade (outras instituições do setor público ou o setor privado). Podem ser também novas para a organização, quando estão circunscritas à realidade da própria organização.

Quando as ações representam mais uma mudança nos procedimentos habituais da organização do que uma inovação propriamente dita, ela é classificada como mudança de rotina. Isso ocorre, por exemplo, quando uma ferramenta de planejamento estratégico é implementada na organização.

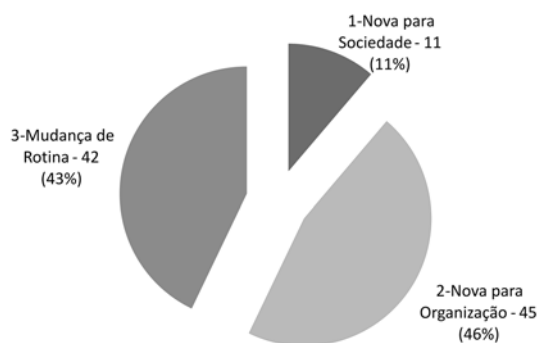


Gráfico 3: Classificação das iniciativas quanto ao tipo, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

Das 98 iniciativas avaliadas, 11% delas (11) foram novas para a sociedade. Embora esse índice pareça baixo, é de se esperar que a minoria das ações sejam desse tipo, uma vez que são difíceis de ocorrer, principalmente num contexto onde as inovações ocorrem em resposta a problemas identificados pela própria organização.

As ações que representaram uma nova mudança para a organização (conforme definição da presente tipologia) representam 46% (47) das iniciativas vencedoras do Prêmio. É importante notar que, embora essas iniciativas não tenham sido criadas pela organização para satisfazer uma demanda observada, as organizações souberam aproveitar oportunidades desenvolvidas externamente por outros atores, e as utilizaram de forma eficiente.

Completando os tipos de inovação, têm-se as mudanças de rotina, que foram realizadas por 43% das iniciativas estudadas. As mudanças de rotina, embora sejam confundidas com inovação por alguns atores, não são aqui classificadas como tal somente porque trazem alguma eficiência à organização.

Capilaridade

A terceira classificação é, na realidade, uma subcategoria associada ao ambiente, assim como o tipo de inovação. A capilaridade classifica as categorias de acordo com o público-alvo que a iniciativa procurou atingir, sendo elas: a) o conjunto da população, quando a iniciativa quer beneficiar a população como um todo; b) a população específica, quando a iniciativa objetiva atingir um público específico; e c) quando a iniciativa procurou atender ao público interno à organização.

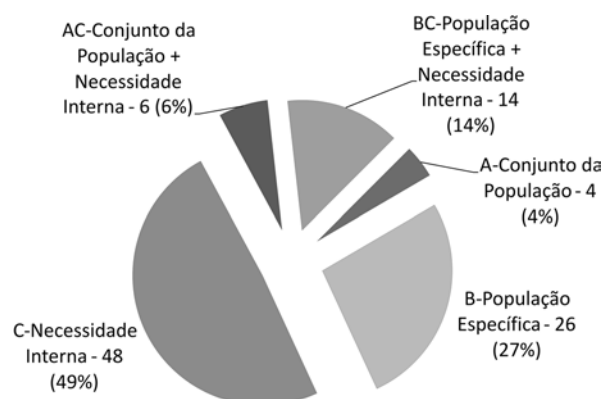


Gráfico 4: Classificação das iniciativas quanto à capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

Nessa categoria, como se pode notar no Gráfico 4, pode ocorrer dupla classificação, em que uma ação pode ser desenvolvida para atender tanto à uma população específica quanto à uma necessidade interna à organização. De forma análoga, uma iniciativa pode ser desenvolvida para

o conjunto da população e, ao mesmo tempo, atender a necessidades internas à organização.

Das 98 iniciativas analisadas, 4% procuravam atender ao conjunto da população e 6% atendiam tanto ao conjunto da população quanto a necessidades internas da organização. Outras 27% tiveram o objetivo de atender somente a uma população específica, enquanto 14% foram direcionadas não apenas a uma população específica, mas às necessidades da organização.

O maior direcionamento das ações foi voltado para o público interno das organizações, que recebeu atenção exclusiva em 49% das iniciativas. Adicionadas as capilaridades combinadas (AC e BC), chega-se a quase 70% das iniciativas que levam em consideração as necessidades internas à organização. Mais uma vez não surpreende, uma vez que, muitas vezes, é mais fácil atender a demandas provenientes da própria organização.

Fatores de Sucesso

A classificação das iniciativas quanto aos seus fatores de sucesso aparece na Tabela 1. É importante lembrar que essa característica foi relatada pelos responsáveis de cada uma das ações, ao responderem ao questionamento sobre quais os fatores que levaram ao sucesso de sua iniciativa.

Outro ponto a chamar atenção nessa classificação é que, embora existam 7 categorias de análise, cada iniciativa pode contemplar mais de uma categoria, sendo que o responsável pela ação pode, por exemplo, relatar que para o sucesso de sua iniciativa foram necessários decisão política e engajamento de sua equipe. Dessa forma, uma iniciativa recebeu, no mínimo, uma classificação e, no máximo, 7.

Como consequência, diferentemente das demais categorias, aqui são contabilizadas quantas ações apontaram ao menos um desses fatores como relevante para o sucesso de sua iniciativa.

Tabela 1: Quantidade de iniciativas que tiveram como fator de sucesso cada categoria, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

Fatores de Sucesso	Quant. de Iniciativas	%
Decisão Política e/ou dos Dirigentes	28	28,6%
Engajamento/comprometimento da equipe envolvida	37	37,8%
Disponibilidade de recursos	14	14,3%
Participação do setor privado	9	9,2%
Participação de universidades e centros de pesquisa	8	8,2%
Participação de outros órgãos e/ou atores, exceto setor privado e academia	36	36,7%
Outros	82	83,7%

Assim, das 98 iniciativas, 37 (37,8%) apontam que o engajamento da equipe envolvida foi essencial para o sucesso, mostrando que, para que uma novidade tenha êxito, é essencial que a equipe envolvida se comprometa com a mudança. Seguindo essa mesma linha, tem-se a decisão política ou dos dirigentes como fundamental para 28,6% das iniciativas, o que indica que sem determinação dos dirigentes algumas boas ideias para o setor público não saem do papel. Em menor grau, 14 (14,3%) iniciativas apontaram a disponibilidade de recursos como fator importante para seu sucesso.

A coparticipação de órgãos e atores externos à organização de origem aparece de forma importante para o sucesso das iniciativas. Mais da metade (53) contou com colaboração de atores externos, seja o setor privado (9,2%), as universidades e centros de pesquisa (8,2%) ou qualquer outro órgão (36,7%). Esse quesito corrobora o modelo sistêmico de inovação, que coloca como fundamental a coparticipação de atores e o trabalho em rede para que uma iniciativa seja uma efetiva inovação.

Merece destaque o fato de que 83,7% (82) das iniciativas sinalizaram fatores de sucesso “outros”, que não se encaixam em nenhuma das 6 categorias anteriores. Há, entre essas 82 iniciativas, fatores de sucesso interessantes mas, em grande parte, particulares ao contexto específico de cada ação, sendo seu mapeamento prejudicado pela sua exclusividade¹⁵. Entre os fatores de sucesso que foram classificados com “outros”, têm-se, por exemplo: adequado treinamento da equipe, ênfase nos esforços de comunicação sobre a implantação de projeto, implementação de uma mudança cultural na área de pesquisa, capacitação de integrantes do corpo funcional, catalogação cooperativa, eficiência do atendimento, entre outros.

Frequências Cruzadas

Ambiente X Tipo

O primeiro cruzamento entre variáveis ocorre com ambiente e tipo. Esse cruzamento é fundamental, uma vez que a segunda é um subnível da primeira, representando uma certa continuidade e dependência entre ambas.

Quanto aos cruzamentos entre duas variáveis, há de se chamar atenção para um ponto em especial. Quando a primeira variável – ambiente – foi classificada dentro de suas categorias (interno, externo ou ambos), o universo, que originalmente era de 98 iniciativas, passa a ser dividido entre as categorias, e cada uma delas forma um novo universo. Assim, no caso das iniciativas classificadas como ambiente interno, tem-se agora um universo de 45 iniciativas que serão reclassificadas por tipo.

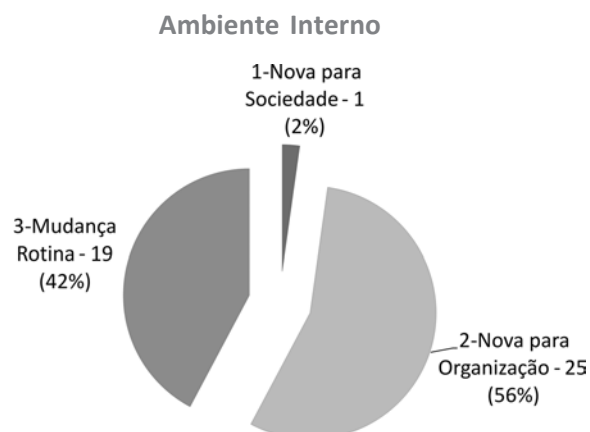


Gráfico 5: Classificação das iniciativas: Ambiente Interno X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 45 iniciativas)

Dessa forma, o Gráfico 5 mostra que, das 45 iniciativas que foram criadas para atender ao ambiente interno à organização, 56% foram novas para organização, enquanto 42% foram meras mudanças de rotina. Embora somente 1 iniciativa tenha sido nova para a sociedade (2%), é interessante notar que, mesmo tendo sido realizada para o ambiente interno à organização, ela tem potencial para ser replicada por outras.

O Gráfico 6 reclassifica as 24 iniciativas que foram desenvolvidas para o ambiente externo à organização. A maioria das iniciativas (54%) foram somente uma mudança de rotina para a organização, enquanto 38% (9) são novas para a organização e 8% (2) são novas para a sociedade.

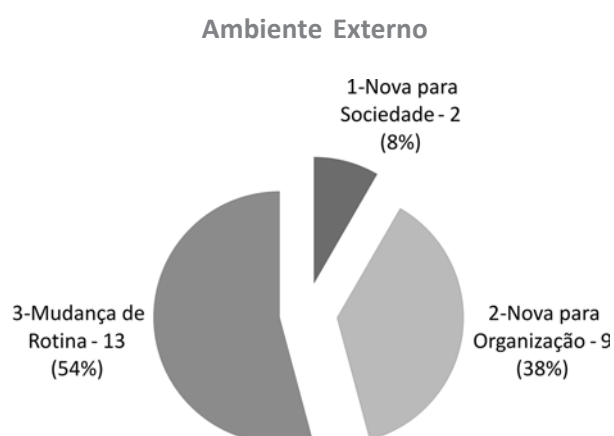


Gráfico 6: Classificação das iniciativas: Ambiente Externo X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 24 iniciativas)

O Gráfico 7 apresenta as iniciativas que foram desenvolvidas tanto para o ambiente interno quanto para o externo à organização, e formam um universo de 29 iniciativas. Dessas, 34% são apenas mudanças na rotina da organização e 38% são novas para a organização. Contudo, o ponto

que chama atenção é a considerável quantidade de iniciativas que representou inovação para a sociedade (novas para a sociedade), 28% do universo considerado. Das três categorias relacionadas ao ambiente, é na “ambos” que concentra maior potencial inovativo, propiciando iniciativas que podem ser replicadas por outras instituições.

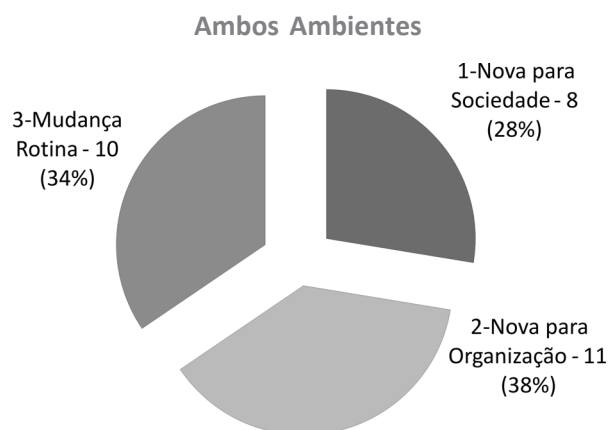


Gráfico 7: Classificação das iniciativas: Ambos Ambientes X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 29 iniciativas)

Ambiente X Capilaridade

Assim como o cruzamento Ambiente x Tipo, o cruzamento Ambiente x Capilaridade é fundamental, uma vez que a variável capilaridade é subnível da variável ambiente. O Gráfico 8 apresenta o resultado das iniciativas classificadas como ambiente interno. Como definido na tipologia, era de se esperar que todas as 45 iniciativas voltadas ao ambiente interno à organização fossem desenvolvidas para atender exclusivamente às necessidades internas da organização.

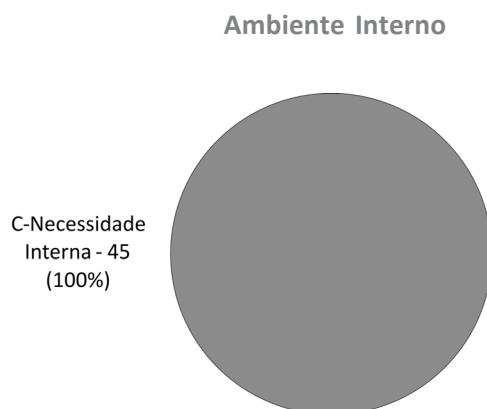


Gráfico 8: Classificação das iniciativas: Ambiente Interno X Capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 45 iniciativas)

O Gráfico 9 representa as 24 iniciativas que foram desenvolvidas exclusivamente para atender ao ambiente externo à organização. As iniciativas que foram desenvolvidas para atender a uma população específica somam 92% (22), enquanto somente uma pequena parcela (8%) foi desenvolvida com o objetivo de atender à população em geral.

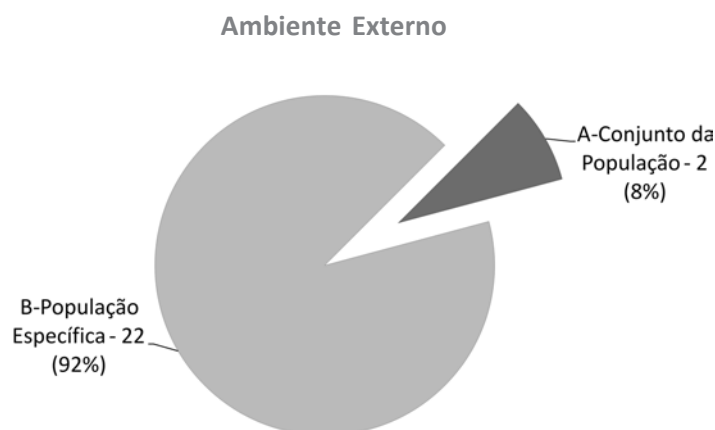


Gráfico 9: Classificação das iniciativas: Ambiente Externo x Capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 24 iniciativas)

Entre as 29 iniciativas desenvolvidas para atender tanto o ambiente interno quanto o externo (Gráfico 10), praticamente a metade (48% ou 14 iniciativas) teve por objetivo atender tanto às necessidades internas quanto a uma população específica. A combinação entre necessidades internas e o atendimento ao conjunto da população representou 21% do universo, enquanto aquelas que atenderam às necessidades internas, exclusivamente somaram 10%. Já as iniciativas voltadas exclusivamente para o público externo somaram 14% para população específica e 7% para o conjunto da população.

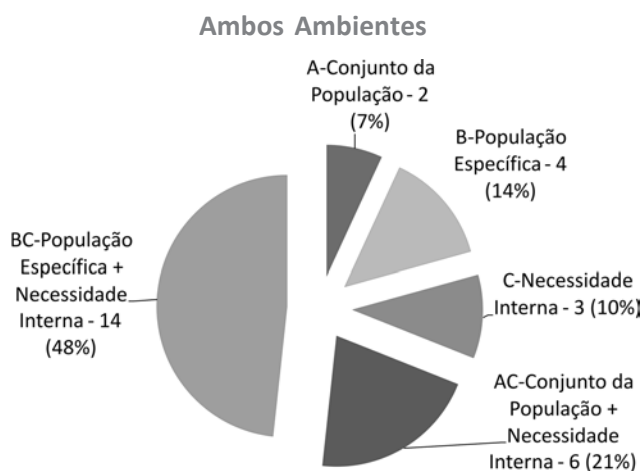


Gráfico 10: Classificação das iniciativas: Ambos os Ambientes X Capilaridade, no período 2004–2012 (Universo de 29 iniciativas)

A Tabela 2 apresenta o cruzamento com as variáveis ambiente e fator de sucesso. Ela tem por objetivo apresentar os fatores mais relatados como essenciais para o sucesso das iniciativas. Vale recordar que cada iniciativa pode conter entre 1 e 7 fatores de sucesso. O primeiro fato que chama atenção é que as iniciativas desenvolvidas exclusivamente para o ambiente externo apontam, em seus relatos, uma concentração percentual maior de fatores de sucesso que as demais. Significa dizer que os relatos das iniciativas voltadas para o ambiente externo apresentaram uma descrição, mais específica que os demais, acerca dos fatores de sucesso considerados relevantes na tipologia.

As iniciativas desenvolvidas para o ambiente interno colocam, como seu principal fator, o engajamento da equipe envolvida, sendo apontado por 33,3% das ações. A decisão política aparece em segundo lugar, com 28,9%, e, em seguida, a coparticipação de outros órgãos, com 26,7%. Pode-se inferir que as iniciativas que foram criadas para atender ao ambiente interno à organização precisam, primeiramente, do engajamento da equipe, seguido da decisão de seus líderes. Uma possível conclusão é que as iniciativas voltadas para o ambiente interno dependem menos de recursos financeiros do que as destinadas ao ambiente externo e a ambos ambientes. Isso porque a “disponibilidade de recursos” só foi apontada como crucial em 8,9% dos casos, *versus* o dobro das vezes, nos demais casos.

Tabela 2: Fatores de sucesso das iniciativas por ambiente, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

Fatores de Sucesso	Internas (45)	Externas (24)	Ambas (29)
Decisão Política e/ou dos Dirigentes	28,9%	33,3%	24,1%
Engajamento/comprometimento da equipe envolvida	33,3%	37,5%	44,8%
Disponibilidade de recursos	8,9%	20,8%	17,2%
Participação do setor privado	6,7%	12,5%	10,3%
Participação de universidades e centros de pesquisa	2,2%	12,5%	13,8%
Participação de outros órgãos e/ou atores, exceto setor privado e academia	26,7%	58,3%	34,5%
Outros	86,7%	83,3%	79,3%

Entre as iniciativas desenvolvidas exclusivamente para o ambiente externo, 58,3% apontam a coparticipação como fundamental para o sucesso. Quando somado à participação do setor privado e academia, esse percentual chega a quase 85% das iniciativas, demonstrando que a colaboração nesses tipos de iniciativa é essencial para seu sucesso. O engajamento da equipe envolvida aparece em segundo lugar, com 37,5%, seguido da decisão política dos dirigentes, com 33,3%.

As iniciativas desenvolvidas para ambos os ambientes seguem, de certa forma, o padrão das anteriores, em que 44,8% dos relatos afirmaram que o engajamento da equipe foi um dos fatores que levou ao seu sucesso, seguido pela coparticipação de outros órgãos ou atores, apontado por 34,5% das iniciativas.

Tipo X Capilaridade

A Tabela 3 apresenta o cruzamento entre as variáveis subnível capilaridade e tipo. Ressalte-se que cada coluna da tabela representa um novo universo de análise, sendo 11 iniciativas novas para a sociedade, 45 novas para a organização e 42 iniciativas que representaram apenas mudança de rotina.

De acordo com a tabela, observa-se que nenhuma iniciativa nova para a sociedade foi desenvolvida exclusivamente para o conjunto da população. Contudo, quando agregada à necessidade interna da organização, tem-se que 36,4% das iniciativas acabaram sendo novas para a sociedade, sendo essa a capilaridade de maior expressão para esse tipo de inovação.

Quanto às iniciativas novas para a organização, mais da metade (57,8%) foram desenvolvidas exclusivamente às necessidades internas da organização. Isso indica que grande parte das inovações vem a atender às especificações da organização, sendo muitas vezes replicadas de outras que já as aplicaram com sucesso. Em segundo lugar, tem-se o atendimento de uma população específica (22,2%), e, em terceiro, a união entre atendimento às necessidades internas e população específica (13,3%).

As iniciativas do tipo mudança da rotina seguem o mesmo padrão das novas para a organização, sendo a necessidade interna à organização sua principal motivação, com 47,6%. Isso mostra que é mais fácil realizar inovações de mudança de rotina para necessidades internas à organização, muitas vezes associada ao processo de aprendizagem organizacional. O atendimento a uma população específica ficou em segundo lugar, com 31% das iniciativas e, em terceiro, a associação entre necessidade interna e população específica (14,3%).

Tabela 3: Classificação das iniciativas: Capilaridade X Tipo, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

Capilaridade	Nova p/ a sociedade (11)	Nova p/ a organiz. (45)	Mudança de rotina (42)
Conjunto da População	0,0%	4,4%	4,8%
População Específica	27,3%	22,2%	31,0%
Necessidade Interna	18,2%	57,8%	47,6%
Conjunto da População + Necessidade Interna	36,4%	2,2%	2,4%
População Específica + Necessidade Interna	18,2%	13,3%	14,3%

Tipo X Fator de Sucesso

Quando se separam os fatores de sucesso por tipo da iniciativa (nova para a sociedade, nova para a organização e mudança de rotina), destacam-se os fatores associados à decisão política e engajamento dos servidores em todas as categorias. Interessante observar que, mesmo para inovações do tipo “mudança de rotina”, esses dois fatores se mostraram importantes. De fato, como todas as ações refletiram uma necessidade de mudança em relação a um diagnóstico anterior, é natural que fatores como a decisão política e/ou dos dirigentes e o engajamento dos servidores representassem um impulso importante da transformação da realidade anterior. O fato de que tais transformações tenham representado apenas uma “mudança de rotina” para uma parcela das iniciativas é resultado da depuração específica que a tipologia apresentada nesse trabalho se propõe realizar.

A coparticipação de outros órgãos e atores do setor público também se destaca. Foi citada como fator crítico de sucesso em 27,3%, 35,6% e 40,5% das iniciativas classificadas como nova para a sociedade, nova para a organização e mudança de rotina, respectivamente (Tabela 4).

Tabela 4: Fatores de sucesso das iniciativas por tipo, no período 2004–2012 (Universo de 98 iniciativas)

Fatores de Sucesso	Nova p/ a sociedade(11)	Nova p/ a organiz. (45)	Mudança de rotina (42)
Decisão Política e/ou dos Dirigentes	18,2%	24,4%	35,7%
Engajamento/comprometimento da equipe envolvida	27,3%	37,8%	40,5%
Disponibilidade de recursos	18,2%	15,6%	11,9%
Participação do setor privado	9,1%	13,3%	4,8%
Participação de universidades e centros de pesquisa	18,2%	6,7%	7,1%
Participação de outros órgãos e/ou atores, exceto setor privado e academia	27,3%	35,6%	40,5%
Outros	90,9%	86,7%	78,6%

Iniciativas Ativas x Fatores de Sucesso

O último cruzamento apresenta as iniciativas que permanecem ativas e o total de iniciativas (ativas/inativas), classificadas quanto à variável fator de sucesso. Observam-se, assim, os fatores que foram mais importantes às iniciativas que permanecem ativas em 2013¹⁶.

Tabela 5: Classificação das Iniciativas Ativas por Fator de Sucesso

Fatores de Sucesso	Ativas	Todas
Decisão Política e/ou dos Dirigentes	30,9%	28,6%
Engajamento/comprometimento da equipe envolvida	39,5%	37,8%
Disponibilidade de recursos	14,8%	14,3%
Participação do setor privado	8,6%	9,2%
Participação de universidades e centros de pesquisa	9,9%	8,2%
Participação de outros órgãos e/ou atores, exceto setor privado e academia	40,7%	36,7%
Outros	82,7%	83,7%

A Tabela 5 mostra que, em geral, as categorias que foram levantadas como fatores de sucesso pela metodologia são bastante importantes para o real sucesso das iniciativas e sua sustentabilidade, uma vez que 5 dos 6 fatores (decisão política, engajamento da equipe, disponibilidade de recursos, participação da academia e coparticipação de outros órgãos) foram apontados como fatores para o sucesso por uma maior parcela das ações ativas, quando comparadas ao total de iniciativas.

Em outras palavras, enquanto 28,6% das iniciativas afirmam que a decisão política foi fundamental para seu sucesso, 30,9% das ações ativas afirmam isso. Quanto à coparticipação de outros atores e órgãos, no total 36,7% relataram como fator de sucesso, e quando comparada às ativas, esse percentual sobe para 40,7%.

Isso significa que os fatores de sucesso apontados pela teoria são fundamentais para a inovação no setor público, principalmente quando se leva em consideração o fato da sustentabilidade dessas ao longo do tempo.

Notas

¹³ O termo “sustentabilidade” apresentado ao longo do trabalho possui o mesmo significado definido em trabalho realizado anteriormente sobre as iniciativas premiadas no Concurso Inovação entre os anos de 1996 e 2006 (ver FERRAREZI *et al.*, 2010).

¹⁴ O detalhamento da classificação de todas as 98 iniciativas analisadas está reunido no Apêndice B.

¹⁵ A construção da variável “fatores de sucesso” com as atuais 7 categorias foi resultado de aplicação de um projeto-piloto com a base de dados dos anos de 2011 e 2012, e validado conjuntamente entre o Ceag e a Enap. Assim, a tipologia apresenta 6 categorias específicas (que agregam características comuns às iniciativas) e 1 categoria “outros”. A desagregação da categoria “outros” levaria a 82 novos fatores de sucesso, o que resultaria em prejuízo da análise agregada. Os detalhes da classificação da categoria “outros” estão disponíveis no relatório de classificação individual das iniciativas e na planilha de base de dados, componentes dos produtos da pesquisa.

¹⁶ Vale lembrar que, de acordo com o Gráfico 1 apresentado anteriormente, a distribuição do universo total de 98 iniciativas analisadas neste trabalho indicou que 83% (81 iniciativas) encontram-se ativas, 16% (16 iniciativas) sem possibilidade de classificação (dados não disponíveis) e 1% (1 iniciativa) encontra-se inativa. Apesar de uma possível limitação da análise em função do contingente de 16% sem classificação disponível, o elevado percentual de classificação para 84% (83% ativas e 1% inativa) do universo considerado justifica os cruzamentos aqui realizados.

Matriz Inovativa

A Matriz Inovativa é resultado do cruzamento das variáveis ambiente, capilaridade e tipo. Com essa matriz, pode-se observar a posição de cada uma das ações classificadas, observando onde estão as maiores e menores concentrações de iniciativas dentro da tipologia de classificação desenvolvida.

As Tabelas 6 e 7 apresentam, de forma relativa e absoluta, respectivamente, a distribuição das 98 iniciativas premiadas pela Enap entre os anos 2004–2012. Como se pode observar, 26% (25) das iniciativas foram desenvolvidas para atender a necessidades internas à organização, com foco no ambiente interno, e foram ações do tipo novas para a organização.

Tabela 6: Matriz Inovativa – em valores relativos

Ambiente	Tipo	Capilaridade					TOTAL
		Conj. Pop.	Pop. Esp.	Nec. Int.	ConjPop + Nec.Int.	PopEsp +Nec.Int	
Interno	Nova para a Sociedade	0%	0%	1%	0%	0%	1%
	Nova para a Organização	0%	0%	26%	0%	0%	26%
	Mudança de Rotina	0%	0%	19%	0%	0%	19%
Externo	Nova para a Sociedade	0%	2%	-	-	-	2%
	Nova para a Organização	1%	8%	-	-	-	9%
	Mudança de Rotina	1%	12%	-	-	-	13%
Ambos	Nova para a Sociedade	0%	1%	1%	4%	2%	8%
	Nova para a Organização	1%	2%	1%	1%	6%	11%
	Mudança de Rotina	1%	1%	1%	1%	6%	10%
TOTAL		4%	27%	49%	6%	14%	100%

Já as iniciativas que foram desenvolvidas para atender a necessidades internas, no ambiente interno, mas que representaram uma mera mudança de rotina, representam 19% (19).

Em terceiro lugar, em termos de concentração de iniciativas, aparecem aquelas desenvolvidas para uma população específica e que foram desenvolvidas para o ambiente externo, e que representaram uma mudança de rotina na organização, que somam 12%.

Outro ponto interessante é que metade das células dessa matriz não foi preenchida com nenhuma iniciativa, destacando que algumas

combinações de variáveis são difíceis de ocorrer ou não podem ocorrer, como é o caso das iniciativas classificadas como ambiente externo e capilaridade que inclui a necessidade interna (assinaladas com “-”).

Tabela 7: Matriz Inovativa em valores absolutos

Ambiente	Tipo	Capilaridade				TOTAL	
		Conj. Pop.	Pop. Esp.	Nec. Int.	ConjPop + Nec.Int.		PopEsp +Nec.Int
Interno	Nova para a Sociedade	0	0	1	0	0	1
	Nova para a Organização	0	0	25	0	0	25
	Mudança de Rotina	0	0	19	0	0	19
Externo	Nova para a Sociedade	0	2	-	-	-	2
	Nova para a Organização	1	8	-	-	-	9
	Mudança de Rotina	1	12	-	-	-	13
Ambos	Nova para a Sociedade	0	1	1	4	2	8
	Nova para a Organização	1	2	1	1	6	11
	Mudança de Rotina	1	1	1	1	6	10
TOTAL		4	26	48	6	14	98

Por fim, tem-se que destacar mais uma vez as 11 iniciativas classificadas como novas para a sociedade (desenvolvidas tanto para o ambiente interno – 1%, como para os ambientes externos – 2% e ambos – 8%). Essas 11 iniciativas representam as inovações “genuínas”, ou seja, que foram desenvolvidas pelo órgão, mas que podem ser replicadas tanto por outros órgãos públicos quanto pela iniciativa privada. Dentro do universo de iniciativas premiadas, esse número tende a ser pequeno, uma vez que as inovações “genuínas” são muito difíceis de ocorrer, em especial no setor público, por sua própria motivação.

Considerações Finais

Essa pesquisa teve como objetivo classificar e analisar as ações premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal promovido pela Enap, entre os anos de 2004 e 2012, de acordo com a tipologia desenvolvida especificamente para este trabalho. A investigação permite também tecer algumas considerações teóricas, além de suscitar reflexões sobre como a premiação pode contribuir para o estímulo da inovação no setor público.

Em relação ao marco teórico para análise, um dos primeiros pontos é a busca por uma definição conceitual de inovação do setor público, uma vez que há de se ter claro que, de forma geral, a inovação envolve uma modificação que gera por sua vez ganhos econômicos. No caso de inovação no setor público, ganhos econômicos não significam, necessariamente, retornos econômicos financeiros, mas, sim, retornos positivos para a sociedade. Assim, definir inovação para o setor público passa a ser mais complexo do que definir inovação para o setor privado, onde os mecanismos de incentivos sempre são muito claros e explícitos.

Desse modo, a reflexão sobre inovação no setor público envolve a reflexão sobre o que são de fato bens públicos, semipúblicos e privados. Essa reflexão induz a discussão sobre os conceitos de excludência e rivalidade e a forma com que esses conceitos se relacionam com os bens de forma geral. À luz do que foi apresentado, é possível definir inovação no setor público a partir de alguns pontos trabalhados por autores como: Nelson e Yates (1978); Halvorsen (2005); Kock e Hauknes (2005) e Block (2010). Inovações no setor público podem materializar-se de várias formas. Elas podem surgir na criação de um novo serviço público, ou ainda na melhoria de um serviço público já existente, por meio de novos processos ou rotinas gerenciais. Elas também podem surgir com a criação de novos sistemas integrados de gestão e mesmo com a criação, e implementação, de novas lógicas e concepções de ver a “coisa pública”.

Assim, de modo geral, para inovação no setor público deve-se considerar:

- inovação de serviço;
- inovação de processo;
- inovação administrativa e organizacional;
- inovação do sistema;

- inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias); e
- mudança radical de racionalidade.

É importante observar os mecanismos de incentivos que estimulam a ação de inovação por parte dos atores envolvidos. Como destacado no referencial teórico, “nesses casos os incentivos, para inovação no setor público, passam por outros canais, que não a racionalidade utilitarista característica do setor privado. Aqui, na inovação no setor público, os incentivos passam por altruísmo, aspectos morais e éticos (comuns ao cidadão comum ou do *ethos* do servidor público) entre outros”.

Também é importante a ideia de “entidade social”¹⁷ que implementa uma inovação. A inovação no setor público deve ser vista como “a implementação de uma mudança significativa no modo como uma organização opera e provê produtos públicos”.

A metodologia desenvolvida com base no referencial teórico permitiu uma inédita percepção sobre o perfil de inovação do setor público, de acordo com o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. A construção de uma matriz de inovações no setor público indica o perfil predominante das iniciativas premiadas, o que gera importante subsídio para aperfeiçoamento das futuras edições do Concurso Inovação.

Entre as 98 iniciativas consideradas, as principais frequências com base na tipologia indicam que:

- Sustentabilidade: 83% das iniciativas encontram-se ativas, 16% sem informação disponível e apenas 1% inativa;
- Ambiente: 46% das iniciativas voltaram-se para o ambiente interno da organização, 24% para o ambiente externo e 30% para ambos os ambientes;
- Tipo: 11% das iniciativas representaram inovação nova para a sociedade, 46% de inovações voltadas para a própria organização e 43% significaram apenas mudanças de rotina;
- Capilaridade: 49% das iniciativas foram direcionadas para as necessidades internas da organização, 27% para uma população específica, 4% para o conjunto da população, 14% tiveram como público-alvo tanto uma população específica quanto o público interno, e 6% voltaram-se para o conjunto da população e também para o público interno.

Em primeiro lugar, o fato de 83% das iniciativas premiadas encontrarem-se ativas indica a relevância das ações na melhoria da gestão pública, independente das mudanças administrativas e políticas ocorridas no período em análise (2004–2012). O elevado grau de sustentabilidade – que pode ser maior, dado que não foi possível verificar se 16% das ações ainda estão ativas – reforça também a aderência do Prêmio Inovação em relação a programas e ações de natureza continuada, com efeitos de curto e médio prazo.

A grande quantidade de iniciativas voltadas (ao menos em uma primeira derivada) para o interior das próprias organizações (46%) não surpreende. A racionalidade do gestor público em relação a mudanças gerenciais/administrativas, ainda que possa ter em vista o benefício último à população, passa primeiro pelo esforço de ajuste de seu próprio meio para atingir seus objetivos. De fato, os resultados encontrados para a variável *capilaridade* são consistentes com aqueles da variável *ambiente*. As ações foram direcionadas, em sua maioria, para o público interno das organizações, que recebeu atenção exclusiva em 49% das iniciativas. Considerando as capilaridades combinadas, verifica-se que quase 70% das iniciativas levam em consideração as necessidades internas das organizações. Mas vale destacar que a aplicação da tipologia permitiu captar que um considerável percentual das iniciativas (24%) foi direcionado exclusivamente para o ambiente externo ou para ambos os ambientes (30%), o que revela uma interessante composição dos esforços de gestão no período considerado.

No que se refere aos fatores que levaram ao sucesso das iniciativas, 37,8% dos gestores das ações apontam que o engajamento da equipe envolvida foi essencial para o sucesso, o que comprova ser fundamental que a equipe envolvida no projeto seja comprometida, para que uma novidade tenha mais chances de êxito. A coparticipação de órgãos e atores externos à organização de origem aparece de forma importante para o sucesso das iniciativas. Mais da metade (53 iniciativas) contou com colaboração de atores externos, seja o setor privado (9,2%), as universidades e centros de pesquisa (8,2%) ou qualquer outro órgão (36,7%), o que reforça o modelo sistêmico de inovação e seu pressuposto de que a coparticipação de atores e o trabalho em rede são fundamentais para que uma iniciativa seja uma efetiva inovação. Contudo, esse resultado desmistifica o argumento de que a academia (universidades e centros de pesquisa) constitui o principal ator de coparticipação no sistema inovativo, uma vez que ele é ultrapassado tanto pelo setor empresarial quanto por outros atores do serviço público.

Entre os principais resultados deste estudo está a Matriz Inovativa, que apresenta, de forma absoluta e relativa, a distribuição das iniciativas premiadas segundo a combinação das classificações *ambiente*, *tipo* e *capilaridade*. A visualização da matriz permite afirmar que o perfil dominante entre as iniciativas (26%) combina o atendimento às necessidades internas à organização, com foco no ambiente interno, e foram ações do tipo novas para a organização. Em seguida, as iniciativas que foram desenvolvidas para atender a necessidades internas, no ambiente interno, mas que representaram uma mera mudança de rotina, representam 19%. Em terceiro lugar (12%), aquelas desenvolvidas para uma população específica, foram desenvolvidas para o ambiente externo e representaram uma mudança de rotina na organização.

Esses resultados corroboram o que predomina na literatura sobre inovação: no setor público, inovações clássicas (aquelas que são de fato novas para a sociedade) são muito difíceis de acontecerem, o que não chega a ser uma surpresa. Nesse ponto, é importante resgatar a visão schumpeteriana de inovação, em que a inovação é o fenômeno que possibilita uma posição privilegiada no mercado, que, por sua vez, viabiliza os monopólios de caráter schumpeteriano. Uma série de fatores e circunstâncias são necessários para que uma inovação possa efetivamente ocorrer na esfera pública, especialmente aqueles relacionados à motivação. Entre as iniciativas premiadas pela Enap entre 2004 e 2012, apenas 11 (ou 11% do total) reuniram as características de inovação genuína, de acordo com os critérios da tipologia aqui proposta, e que possuem maior potencial de serem replicadas tanto por outros órgãos públicos como pelo setor privado. O resultado, como mencionado, é natural e guarda relação com a teoria.

Nesse sentido, o presente trabalho busca “depurar” a amostra pesquisada. Esse resíduo, ou amostra “suja”, do universo das premiações nasce de uma fragilidade teórica sobre o que vem a ser inovação no setor público. É importante ter clareza que inovação, em especial no setor público, possui dinâmicas bastante distintas do conceito de mudança. A partir do momento em que se adota o conceito de mudança, pura e simples, como um aspecto determinante para inovação, o universo amostral passa a ser “sujo”. Esse universo amostral “sujo” acaba por induzir, de forma equivocada, a interpretação sobre a dinâmica da inovação no setor público, muito menor do que a princípio possa parecer. As consequências dessa distorção são importantes. Em economias emergentes, como a brasileira, onde o Estado possui um importante papel indutor de crescimento e desenvolvimento, é importante ter a dimensão exata sobre a capacidade desse Estado de pensar e aplicar novas formas de execução de ações públicas, preferencialmente inovadoras de fato. A ineficiência, ou visão e interpretação equivocada sobre a qualidade da ação pública, acaba por gerar um descasamento cada vez maior entre os valores monetários investidos pelo Estado e os resultados apresentados para a sociedade. Esse descasamento acaba por gerar uma quebra de expectativas da sociedade, em relação à ação do poder público, que pode se materializar em um crescente descrédito da sociedade frente ao Estado.

Notas

¹⁷ Para Kock e Hauknes, o termo “entidade social” se refere ao fato de que a lógica da inovação no setor público implica a “pactuação” entre vários atores envolvidos na geração dessa inovação.

Referências

ALMEIDA FILHO, José Carlos de Araújo. *Processo Eletrônico e a Teoria Geral do Processo Eletrônico: a informatização judicial no Brasil*. 2010. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/34206>>. Acessado em: 18/10/2012.

ALVES, Francisco L. R. *Processo eletrônico no juizado especial e a ampliação do acesso à justiça*. 2010. Disponível em: <<http://www.jfce.gov.br/internet/esmafe/.../paperDrFranciscoLuisRios.pdf>>. Acessado em: 18/10/2012.

BANDZEVICIENE, R; DIRZYTE, A; DAUDERYS, V. *Innovation in social services for the elderly*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

BEENSTOCK, M.; HAITOVSKY, Y. Does the appointment of judges increase the output of the judiciary? *International Review of Law and Economics*, 24, p. 351-369.

BUCKLEY, J; LINEHAN, C. *Innovation in the provision of home help services in the Southern Health Board area*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

CHRISTENSEN, R. K.; SZMER, J. Examining the efficiency of the U.S. courts of appeal: pathologies and prescriptions. *International Review of Law and Economics*, 32, p. 30-37, 2012.

CONSIDINE, M. *Personal retirement savings accounts*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

COSTA, S. G.; MARTINEWSKI, C. L.; VIEIRA, L. J. M.; MICHEL, N.; MICHEL, R. Mensuração da Carga de Trabalho de Magistrados: uma análise comparativa do estudo realizado no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul com experiências internacionais. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 26, p. 221-255, 2006.

CUNNINGHAM, P. *Innovation in the public health sector: A case study analysis*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

_____; GREEN, L; MILES, I; RIGBY, J. *NHS Direct, An innovation in social trust*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

DOSI, G. *Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores*. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

EDQUIST, C. *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art.* DRUID Conference, Aalborg, June 12-15. 2001.

FAGERNÄS, S. Labor law, judicial efficiency, and informal employment in India. *Journal of Empirical Legal Studies*, 7 (2), p. 282-321, 2010.

FERRAREZI, Elisabete ; João Alberto Tomacheski ; Sonia Amorim. Sustentabilidade de iniciativas premiadas no concurso inovação indícios de mudança da gestão no governo federal. Brasília: Enap, 2010 (Cadernos Enap 34).

FIGUEIRE, Ricardo. *Gestão da tramitação processual nas varas trabalhistas.* 2009. 181 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Curso de Pós-Graduação em Poder Judiciário, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro.

FREEMAN, C.; SOETE, L. *A economia da inovação industrial.* Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

GODIN, B. *Making Science, Technology and Innovation Policy: Conceptual Frameworks as Narratives.* Review Innovation RICEC [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-23, 2009.

GODØ, H; RØSTE, R.; BROCH, M. *Innovation in home based services for the elderly.* NIFU STEP: Oslo, 2005.

Goñi, M. G. *The adoption of innovations of different nature at a public hospital in Spain.* NIFU STEP: Oslo, 2005.

HALVORSEN, T. On innovation in the public sector. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation.* NIFU STEP: Oslo, 2005.

HAUKNES, J. Some thoughts about innovation in the public and private sector compared. In HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation.* NIFU STEP: Oslo, 2005.

HERTOG, F; WEEHUIZEN, R; VERKERK, M. *Process innovation in mental health care: Development and implementation of clinical pathways in psychiatric hospital.* NIFU STEP: Oslo, 2005.

KITTELSEN, S. A. C.; FØRSUND, F. R. Efficiency analysis of Norwegian district courts. *Journal of Productivity Analysis*, 3 (3), p. 277-306, 1992.

KOCH, P.; CUNNINGHAM, P.; SCHWABSKY, N.; HAUKNES, J. *Innovation in the public sector: Summary and Policy Recommendations.* NIFU STEP: Oslo, 2006.

KUHLMANN, S. *Lógicas e evolução de políticas públicas de pesquisa e inovação no contexto de avaliação.* Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília, p.45-74. 2008

LEWIN, A. Y.; MOREY, R. C.; COOK, T. J. Evaluating the administrative efficiency of courts. *OMEGA The International Journal of Management Science*, 10 (4), p. 401-411, 1982.

LUNDEVALL, B. *National Systems of Innovation: A Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press: New York. 2010.

MASCHULUP, F.; LESSON K. *Information through the Printed Word: the Dissemination of Scholarly, Scientific, and Intellectual Knowledge*. Praeger: New York. 1978.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L Schumpeterian patterns of innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 47-65. 1995

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Editora da UNICAMP, 2005.

NELSON, R. & YATES. *Innovation and Implementation in Public Organizations*. Lexington Books: New York, 1978.

NORGREN, L.; LARSEN, K. *Hospital-managed advanced care of children in their homes: a new type of health care for seriously ill children*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

OCDE/EUROSTAT. *OCDE propostas de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Manual de Oslo – OCDE, Tradução FINEP, 2005. OKOGBULE, N. S. Access to justice and human rights protection in Nigeria: problems and prospects. *International Journal of Human Rights*, v. 2, n. 3, p. 94-113, 2005.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise de choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, 44 (3), 2010.

RØSTE, R.; MILES, I. Differences between public and private sector innovation. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

RUSCHEL, AIRTON J.; SILVA, CLÁUDIO E. R. DE F.; ROVER, AIRES J. O Governo Eletrônico na gestão do Judiciário. In: *Revista da ESMESC – Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis, SC: ESMESC. v. 16, n. 23, 2010. p. 25-44. Disponível em: <<http://revista.esmesc.org.br/index.php/re/article/view/2/10>>. Acessado em: 10/11/2011.

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

_____. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper Perennial Modern. 1943.

SCHWABSKY, N; VIGODA-GADOT, E; SHOHAM, A; RUVIO, A. *Innovation in social services: regional resource centers of special education, Israel*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

STAROŠOVÁ, K; MALÍKOVÁ, L. *Innovation in social services: residential care for elderly in Slovakia*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

WINDRUM, P.; BERRANGER, P. *Developing patient oriented education systems for diabetes*. NIFU STEP: Oslo, 2005.

YEUNG, L. L.; AZEVEDO, P. F. Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). *Journal of Management Mathematics*, 22, p. 343-356, 2011.

Apêndice A

Questionário

Prezado(a) Senhor(a)

O Centro de Estudos Avançados de Governo e de Administração Pública (Ceag/UnB) é parte da nova Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação da Universidade de Brasília (Face/UnB).

O Ceag tem como objetivo promover projetos de pesquisa voltados para o desenvolvimento de métodos e tecnologias que contribuam para o aperfeiçoamento dos processos de elaboração, implementação e avaliação de políticas, planos e programas governamentais.

Entre os projetos em andamento, desenvolve-se uma pesquisa sobre inovação no setor público no âmbito do Projeto de Cooperação entre a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Ceag/UnB.

O objetivo da pesquisa é a construção de uma tipologia que considere os fatores críticos de sucesso nas práticas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal entre 2004 e 2012, promovido pela Enap, identificando variáveis restritivas e facilitadoras ao desenvolvimento da inovação nas organizações. A proposta com essa tipologia é determinar, efetivamente, uma matriz de inovações no setor público que permita proporcionar uma percepção clara sobre qual a dinâmica inovadora do setor.

Para auxiliar a pesquisa, gostaríamos de contar com a sua colaboração e agradecemos se puder dispensar alguns minutos para responder a este pequeno questionário sobre a iniciativa de seu órgão/instituição premiada no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Enap, no ano de XXX.

Se possível, solicitamos que as respostas sejam encaminhadas até o dia XX de XX de 2013 para o *e-mail* ceag@unb.br

Agradecemos antecipadamente a colaboração.

Atenciosamente,

Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública
(Ceag/UnB)

(61) 3107-2685 www.ceag.unb.br



Questionário
(3 perguntas)

1. A iniciativa premiada encontra-se ativa?
2. Caso a iniciativa esteja ativa, além dos fatores críticos de sucesso relatados e publicados pela Enap (<http://inovacao.enap.gov.br>), quais fatores podem ser apontados como responsáveis pela sua continuidade?
3. Qual o contato do atual responsável da iniciativa premiada (Servidor/Órgão/Setor, Endereço, Telefone, *E-mail*, *Site*)?

Apêndice B

Iniciativas Premiadas no Concurso Inovação – Enap (2004–2012)

Classificação baseada na tipologia de Inovação no Setor Público
(Projeto Ceag/Unb–Enap)

Nº	ANO	TÍTULO	ATIVA	AMBIENTE	TIPO	CAPILARIDADE	a	b	c	d	e	f	g
1	2004	Sistema Radar Comercial	SIM	AMBOS	2	A		b				f	g
2	2004	Sistema de Custos e Informações Gerenciais do Banco Central do Brasil	nd	INTERNO	3	C		b					g
3	2004	Sistema de Controle da arrecadação do adicional ao frete para renovação da Marinha Mercante	SIM	INTERNO	2	C							g
4	2004	Gestão estratégica de compras: otimização do pregão presencial	SIM	INTERNO	3	C							g
5	2004	Programa Gesac – Governo Eletrônico – Serviço de Atendimento ao Cidadão	SIM	EXTERNO	2	B						f	g
6	2004	O novo olhar sobre a gestão de pessoas do setor público, na nova idade da democracia no Brasil	nd	INTERNO	3	C							g
7	2004	Centro de Pesquisas do HCPA: inovando a gestão da pesquisa por meio de laboratórios compartilhados	SIM	INTERNO	2	C							g
8	2004	Modelo de Gestão de Capacitação da Presidência da República – Pool de Capacitação	nd	INTERNO	3	C						f	g
9	2005	AUDPREV – Sistema de Auditoria Previdenciária	nd	INTERNO	2	C							g
10	2005	BIM – Bibliotecas Integradas da Marinha	SIM	AMBOS	3	BC							g
11	2005	Mudança Organizacional em Busca da Excelência	NÃO	INTERNO	2	C							g
12	2005	Educação Sanitária em Agrotóxicos, Saúde Humana e Meio Ambiente	nd	EXTERNO	2	B			c	d			g
13	2005	Sistema PIER e Gestão por Resultados	nd	INTERNO	2	C	a	b					g
14	2005	Alinhamento Estratégico do Censipam – Parceria, Eficiência e Eficácia na Gestão Pública	SIM	INTERNO	3	C	a					f	g
15	2005	Projeto Serpro de Educação a Distância	SIM	AMBOS	2	AC							g
16	2005	Utilização do QFD – Quality Function Deployment como ferramenta de planejamento	nd	INTERNO	3	C							g
17	2005	Sistema Georreferenciado de Monitoramento e Apoio à Decisão da Presidência da República – GEO/PR	SIM	INTERNO	2	C						f	
18	2005	Sistema de Gestão Financeira e de Convênios - Gescon	nd	INTERNO	2	C							g
19	2005	Cadastramento de Pré-Projetos pela Internet	nd	INTERNO	3	C						f	g
20	2005	Programa de Racionalização de Processos com Base na Aprendizagem Organizacional – PRPAO	nd	INTERNO	3	C							g
21	2005	Sistema de Controle de Remanejamento e Reserva Técnica – Siscort	SIM	INTERNO	2	C							g
22	2005	Medidas Saneadoras na Gestão do Estoque	nd	INTERNO	2	C		b					
23	2005	Redução da Taxa de Cancelamento de Cirurgias por meio da Otimização do Processo Assistencial	nd	AMBOS	3	BC	a						g
24	2005	Registro Eletrônico do Atendimento Ambulatorial: mais um passo na consolidação do Prontuário Eletrônico do Paciente no Hospital de Clínicas de Porto A	SIM	AMBOS	2	BC							g
25	2005	Programa de Reabilitação Profissional – gestão de pessoas buscando resultados e o desenvolvimento da cidadania	SIM	INTERNO	2	C							g

Nº	ANO	TÍTULO	ATIVA	AMBIENTE	TIPO	CAPILARIDADE	a	b	c	d	e	f	g
26	2005	Prosa Rural – O Programa de Rádio da Embrapa	SIM	EXTERNO	2	B		b			e	f	g
27	2005	Mudança de Paradigma na Prestação de Serviços pela Receita Federal do Brasil	SIM	AMBOS	1	AC				d			g
28	2005	Plano Popular de Desenvolvimento Sustentável à Jusante da UHE Tucuruí	SIM	INTERNO	2	C						f	g
29	2006	Projeto Hospitais Sentinela: uma estratégia de vigilância de pós-comercialização de produtos de saúde	SIM	INTERNO	2	C							g
30	2006	Implantação do pré-atendimento na agência dos Correios Adoffina de Pinheiros/SP	nd	INTERNO	3	C	a	b					
31	2006	A Gestão da Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação na Eletronorte	SIM	INTERNO	3	C	a	b			e		g
32	2006	Apuração automática do desempenho da distribuição do serviço Sedex	SIM	INTERNO	2	C							g
33	2006	Reinserção do aluno ao seu ambiente de convívio escolar e social após a alta hospitalar do Hospital de Clínicas de Porto Alegre	SIM	EXTERNO	3	B							g
34	2006	Como um protocolo de classificação de risco pode qualificar o encaminhamento dos pacientes na emergência do Hospital de Clínicas de Porto Alegre	SIM	EXTERNO	2	B							g
35	2006	Gestão dos Escritórios Brasileiros de Turismo no Exterior	SIM	INTERNO	2	C				d			g
36	2006	O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas e Programas do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome	SIM	INTERNO	2	C	a	b				f	g
37	2006	Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e Tecnologia de Informação	nd	INTERNO	3	C							g
38	2006	Rede SUAS: o Sistema Nacional de Informação da Assistência Social	SIM	INTERNO	2	C							g
39	2007	Minibiblioteca da Embrapa	SIM	EXTERNO	3	B							g
40	2007	Sistema de Pré-qualificação de Marcas e Produtos Médico-hospitalares do Inca	SIM	AMBOS	3	BC							g
41	2007	Sistema de Monitoramento do Mercado de Terras – SMMT	SIM	EXTERNO	1	B	a	b			e		g
42	2007	Cartão do Cidadão	SIM	AMBOS	2	BC		b					g
43	2007	Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais	SIM	AMBOS	1	AC		b	c				
44	2007	Nossa Várzea – Cidadania e Sustentabilidade na Amazônia Brasileira	SIM	EXTERNO	3	B		b					f g
45	2007	Censo Previdenciário: soluções inovadoras para atualização cadastral	SIM	INTERNO	3	C	a	b					f g
46	2007	Portal da Transparência	SIM	EXTERNO	2	A	a						g
47	2007	Caixas Receptoras de Correspondências confeccionadas com material reciclável	nd	AMBOS	2	BC		b		d		f	g
48	2007	Processos de Qualificação do Cadastro Único de Políticas Sociais do Governo Federal	nd	INTERNO	3	C			c				g
49	2008	Sistema Nacional de Gestão de Atividades de Criminalística do Departamento de Polícia Federal	SIM	INTERNO	2	C	a	b					g
50	2008	Grupo de Acompanhamento ao Acidentado do Trabalho – GRAAT	SIM	EXTERNO	3	B		b					f
51	2008	Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Novas Empresas de Base Tecnológica Agropecuária e à Transferência de Tecnologia – Proeta	SIM	EXTERNO	3	B		b					f g
52	2008	Eco Postal – um Programa Sócio-Ambiental com Geração de Emprego e Renda	SIM	AMBOS	3	B	a			d	e	f	
53	2008	Revisão dos Procedimentos de Pós-Registro de Medicamentos	SIM	INTERNO	3	C	a	b					g
54	2008	Sisbio – Sistema de Autorização e Informação em Biodiversidade	SIM	AMBOS	3	BC		b			e		g
55	2008	Programa Caminho da Escola	SIM	EXTERNO	3	B		b	c				g
56	2008	Atendimento Programado do Instituto Nacional do Seguro Social	SIM	AMBOS	3	BC	a						g
57	2008	Programa de Documentação da Trabalhadora Rural	SIM	EXTERNO	3	B	a						f g
58	2008	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação – Simec	SIM	INTERNO	3	C							g
59	2009	Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro – Siadi	SIM	INTERNO	2	C	a	b					g

Nº	ANO	TÍTULO	ATIVA	AMBIENTE	TIPO	CAPILARIDADE	a	b	c	d	e	f	g
60	2009	Acompanhamento da Frequência Escolar de Crianças e Adolescentes em Vulnerabilidade (condicionalidade em educação do programa Bolsa-Família)	SIM	EXTERNO	1	B			c			f	g
61	2009	Sistema e-MEC: reinvenção processual da educação superior em três dimensões da gestão pública – jurídica, organizacional e tecnológica.	SIM	AMBOS	2	C		b					
62	2009	Oposições a Pedidos de Patente de Medicamentos	SIM	AMBOS	1	BC							g
63	2009	Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública – Renaespp	SIM	AMBOS	1	C							g
64	2009	Pacto Nacional de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher	SIM	EXTERNO	2	B						f	
65	2009	Sistema Nacional de Gestão do Conhecimento em Segurança Pública	SIM	INTERNO	2	C						f	
66	2009	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)	SIM	AMBOS	2	BC	a	b					g
67	2009	Portal Corporativo da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)	SIM	AMBOS	3	AC	a						g
68	2009	Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor – Sindec	SIM	AMBOS	1	AC						f	g
69	2010	A Estratégia de Saúde da Família	SIM	EXTERNO	3	A						f	
70	2010	Agenda Social Registro Civil de Nascimento e Documentação Básica: Comitês Gestores da Agenda Social.	SIM	AMBOS	3	A		b	c				
71	2010	Gestão de Condicionalidades e Acompanhamento das Famílias do Programa Bolsa Família	SIM	AMBOS	3	BC		b				f	g
72	2010	Projeto Pensando o Direito	SIM	AMBOS	2	B		b	c			f	g
73	2010	Aposentadoria em até Trinta Minutos	SIM	EXTERNO	3	B	a	b					g
74	2010	Programa Banda Larga nas Escolas	SIM	EXTERNO	2	B			c	d		f	g
75	2010	Portal Periódico Capes	SIM	EXTERNO	2	B	a				e	f	g
76	2010	Sistema de coleta on-line do censo escolar da educação básica	SIM	INTERNO	3	C	a		c			f	
77	2010	Agroamigo	SIM	EXTERNO	3	B	a					f	g
78	2010	Sistema de controle logístico de medicamentos antirretrovirais Siclom	SIM	AMBOS	2	BC			c			f	g
79	2011	Compras Públicas Sustentáveis: uma Experiência de Compra Sustentável Compartilhada no Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro	SIM	INTERNO	3	C		b				f	g
80	2011	Vistorias de Aeronaves: Centralização do Planejamento e Controle	SIM	INTERNO	2	C		b					g
81	2011	e-Processo – Processos Administrativos Digitais	SIM	INTERNO	2	C	a						g
82	2011	Portal do Software Público Brasileiro	SIM	AMBOS	1	AC							g
83	2011	Registro de Preços Nacional – RPN	SIM	INTERNO	2	C				d		f	g
84	2011	Atividade Pioneira na Polícia Rodoviária Federal e no Brasil	SIM	EXTERNO	3	B							g
85	2011	Spade-PRO (Sistema de Prospecção e Análise de Desvios em Exames (Provas Objetivas))	SIM	AMBOS	1	BC	a	b					g
86	2011	Aviso para Requerimento de Benefício	SIM	EXTERNO	2	B		b	c				g
87	2011	Sistema de Registro Eletrônico de Ponto	SIM	EXTERNO	3	B	a	b				f	
88	2011	O Censo SUAS como processo de aprimoramento e institucionalização da Política de Assistência Social no Brasil	SIM	AMBOS	3	C		b				f	
89	2012	Siavanac – Sistema de Emissão e Controle de Autorização de Voo da Anac	SIM	INTERNO	3	C		b					
90	2012	Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana-de-Açúcar	SIM	EXTERNO	3	B	a			d		f	g
91	2012	Projeto Porto Sem Papel	SIM	INTERNO	2	C	a	b	c	d		f	g
92	2012	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv). Um novo paradigma nas Transferências Voluntárias da União.	SIM	INTERNO	1	C							g
93	2012	Projeto Visita Virtual e Videoconferência Judicial	SIM	AMBOS	2	B	a					f	
94	2012	Termo de Ajuste Sanitário (TAS)	SIM	INTERNO	3	C			c				g
95	2012	Almoxarifado Virtual: uma proposta de sustentabilidade por contratação de gerenciamento de meios	SIM	INTERNO	2	C		b					g
96	2012	Modelo de Gestão do Ambiente de TI Aplicado ao IBGE	SIM	INTERNO	2	C	a						g
97	2012	Eco Universidade: plano ambiental para uma universidade socioambientalmente correta	SIM	AMBOS	2	BC		b	c		e		g
98	2012	Tele-assistência em rede para regiões remotas: melhorando o acesso da população à Atenção Especializada em Saúde.	SIM	AMBOS	1	B					e	f	g