AMBIENTE E RESULTADOS DE INOVAÇÕES PÚBLICAS: ANÁLISE DOS CASOS PREMIADOS PELA ENAP (2019-2023)

ENVIRONMENT AND OUTCOMES OF PUBLIC INNOVATIONS: CASE ANALYSIS OF ENAP AWARD-WINNING INITIATIVES (2019–2023)

AMBIENTE Y RESULTADOS DE LAS INNOVACIONES PÚBLICAS: ANÁLISIS DE CASOS PREMIADOS POR ENAP (2019–2023)

Diego dos Santos Teixeira

Doutorando em Administração Pública no PPGAP/IDP.

Lana Montezano

Doutorado em Administração pela Universidade de Brasília, Brasil (2021). Docente do PPGAP/IDP.

Sandra Scherrer de Amorim Nagem Vidal

Doutoranda em Administração Pública no PPGAP/IDP.

Judith Costa Correa

Mestranda em Administração Pública no PPGAP/IDP

Deborah de Oliveira Rossoni

Mestranda em Administração Pública no PPGAP/IDP.

Resumo

RESUMO

Dada a relevância das inovações no setor público para melhoria da prestação dos serviços, objetivou-se analisar o ambiente e resultados de inovação no setor público de iniciativas premiadas no concurso de inovação da Enap entre 2019 e 2023. A pesquisa foi descritiva, qualitativa e quantitativa, com pesquisa documental de 48 relatórios de casos premiados no concurso de inovação no setor público de 2019 a 2023 pela Enap. Realizou-se análise de conteúdo categorial temática, com triangulação de pesquisadores para maior rigor científico. A maioria das experiências são de categoria de serviços e políticas públicas geradas pela própria organização. Há predomínio de inovação tecnológica, criada para maior eficiência da organização e orientada para resolver problemas específicos. O principal facilitador foi o trabalho em equipe e a barreira foi a limitação de recursos. As experiências têm gerado principalmente resultados de qualidade na entrega dos serviços públicos. A pesquisa evidencia que a inovação é consequência de uma combinação de fatores e não uma construção isolada, indicando a relevância de se compreender as variáveis contextuais do ambiente de inovação, relativas aos objetivos, indutores, barreiras e facilitadores, além dos possíveis resultados que elas proporcionam. Ressalta a importância da colaboração das equipes e do papel da liderança.

Palavras-chave: inovação; setor público; inovações tecnológicas; eficiência.

ABSTRACT

Given the relevance of innovations in the public sector for improving service delivery, this study aimed to analyze the environment and outcomes of innovation in the public sector, focusing on award-winning initiatives from the Enap Innovation Contest between 2019 and 2023. The research was descriptive, employing both qualitative and quantitative approaches, based on documentary analysis of 48 reports from awarded cases in the Enap public sector innovation contest from 2019 to 2023. A thematic categorical content analysis was conducted, with researcher triangulation to enhance scientific rigor. Most of the initiatives fall into the category of services and public policies developed by the organization itself. There is a predominance of technological innovation, developed to enhance organizational efficiency and aimed at solving specific problems. The primary facilitator was teamwork, while the main barrier was resource constraints. The initiatives have primarily resulted in improved quality in public service delivery. The study highlights that innovation is the outcome of a combination of factors rather than an isolated effort, emphasizing the importance of understanding the contextual variables of the innovation environment, including objectives, drivers, barriers, facilitators, and potential outcomes. Furthermore, it underscores the significance of team collaboration and leadership roles.

Keywords: innovation, public sector, technological innovations, efficiency.

RESUMEN

Dada la relevancia de las innovaciones en el sector público para mejorar la prestación de servicios, este estudio tuvo como objetivo analizar el entorno y los resultados de la innovación en el sector público, centrándose en iniciativas premiadas en el Concurso de Innovación de Enap entre 2019 y 2023. La investigación fue descriptiva, con enfoques cualitativo y cuantitativo, basada en un análisis documental de 48 informes de casos premiados en el concurso de innovación en el sector público de EnapNAP entre 2019 y 2023. Se llevó a cabo un análisis de contenido categorial temático, con triangulación de investigadores para garantizar un mayor rigor científico. La mayoría de las iniciativas pertenecen a la categoría de servicios y políticas públicas desarrolladas por la propia organización. Predomina la innovación tecnológica, creada para mejorar la eficiencia de la organización y orientada a resolver problemas específicos. El principal facilitador fue el trabajo en equipo, mientras que la principal barrera fue la limitación de recursos. Las iniciativas han generado principalmente mejoras en la calidad de la prestación de los servicios públicos. El estudio evidencia que la innovación es el resultado de una combinación de factores y no una construcción aislada, destacando la importancia de comprender las variables contextuales del entorno de innovación, incluyendo objetivos, impulsores, barreras, facilitadores y los posibles resultados que pueden generar. Asimismo, subraya la relevancia de la colaboración en equipo y el papel del liderazgo.

Palabras clave: innovación, sector público, innovaciones tecnológicas, eficiencia.

INTRODUÇÃO

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

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

Na literatura, a adoção de inovações no setor público é um tema amplamente discutido, destacando seus diversos efeitos positivos, como aumento da produtividade, melhoria do desempenho organizacional e maior eficiência e eficácia aos processos (Dittmar; Mrozinski, 2022; Jeon, 2019; Pannis *et al*., 2022; Sapiyi; Suradi; Mustafa, 2024). No entanto, também se identificam efeitos negativos, como o aumento da insegurança no trabalho durante a fase inicial de implementação de novas tecnologias (Souza; Guimarães, 2018).

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

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

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

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

No contexto brasileiro, a produção científica sobre inovação na administração pública tem experimentado um crescimento significativo, especialmente a partir de 2012, revelando novos desafios e oportunidades para promover a adoção efetiva da inovação no setor público (Sucupira *et al*., 2019). Apesar dos avanços nas pesquisas, os autores constataram que a maioria das pesquisas foca na difusão das inovações, mas há uma lacuna no que diz respeito à implementação, apontando para a necessidade de explorar mais essa área.

Ganzer *et al.* (2021), ao investigarem sobre a pesquisa científica de inovação no Brasil, apontam a necessidade de estudos sobre a temática para contribuir com iniciativas inovadoras. Sapiyi *et al.* (2024), ao analisarem 53 anos de publicações sobre a temática, reforçam a necessidade de investigações sobre o desenvolvimento de inovações no setor público. Há carência de estudos acerca de variáveis contextuais e ambientais para compreensão da inovação no setor público (Moussa *et al*., 2018; Park *et al.*, 2021; Al-Noaimi *et al.*, 2021; Maia *et al.*, 2021; Ongaro *et al.*, 2021; Huang; Wu; Wiebrecht, 2024), inclusive de barreiras vinculadas ao ambiente (Singler; Guenduez, 2024), assim como dos resultados decorrentes da adoção de inovações (Sandor, 2018; Nählinde; Eriksson, 2019; Oliveira; Sousa, 2021; Pannis *et al*., 2022; Montezano *et al*., 2023; Montezano *et al.*, 2024).

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

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inovação no setor público

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

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

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

Para análise das iniciativas inovadoras, um importante aspecto é asua tipologia. Apesar de diferentes concepções e caracterizações para os tipos de inovação presentes na literatura, Cavalcante e Camões (2017) utilizaram quatro tipologias para classificar as iniciativas do CISP de 2007 a 2015, sendo elas: (i) Inovação no serviço – introdução de novos serviços para clientes novos ou preexistentes ou oferecimento de serviços existentes para novos clientes; (ii) Inovação no processo – aumento da eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos (foco interno); (iii) Inovação no processo tecnológico – introdução de novos elementos no sistema produtivo ou na operação de serviços de uma organização para gerar seus produtos ou restituir seus serviços aos cidadãos; (iv) Inovação no processo administrativo – novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, elaborar estratégias e estrutura das unidades executoras e modificar o processo de gestão das organizações. Neste estudo, os autores identificaram que a maioria das inovações premiadas foram de processo tecnológico, seguida de inovação em serviços.

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

Gestão Pública Inovadora

A gestão da inovação deve ser tratada de maneira sistêmica, envolvendo todos os departamentos e processos da organização, além de integrar diferentes áreas do conhecimento para mitigar os riscos associados ao processo inovador (Silva; Sousa, 2022). No contexto da inovação no setor público brasileiro, Isidro (2018) apresentou o modelo de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), que aborda diversos aspectos do processo de inovação e está estruturado em quatro dimensões principais: ambiente, capacidade, atividades e resultados da inovação. Com base em um referencial teórico e prático, o modelo busca fortalecer o desenvolvimento da inovação em instituições públicas e contribuir para a implementação de agendas políticas inovadoras em administrações e governos. Ele está alicerçado em seis princípios fundamentais que destacam que a inovação: (i) é um fenômeno multidimensional e multinível, exigindo uma gestão que mobilize diferentes níveis organizacionais; (ii) envolve processos, mudanças e geração de valor, promovendo qualidade e melhoria contínua; (iii) é colaborativa e aberta, assegurando a participação ampla de *stakeholders*; (iv) requer o desenvolvimento de capacidades organizacionais; (v) demanda um ciclo de implementação de práticas que sustentem a inovação nas instituições; (vi) segue níveis de maturidade orientados à melhoria contínua, refinando suas práticas ao longo de uma trajetória evolutiva.

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

Lidman (2023) realizou um estudo para identificar os motivos para a inovação no setor público e identificou que estão associados a resolução de desafios sociais complexos, busca

pela eficácia organizacional, necessidade de adaptação à era digital e a melhorias nas práticas de trabalho do servidor público.

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

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

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

Quadro 1. Facilitadores e barreiras da inovação no setor público

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

Fonte: Elaboração própria com base na literatura.

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

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

No contexto da gestão da inovação no setor público da Jordânia, Aladwan e Alrababah (2024) identificaram barreiras relacionadas a falta de cultura organizacional orientada para inovação, falta de institucionalização da inovação, burocracias e rigidez nas estruturas organizacionais, limitações de recursos financeiros e de qualificação e incentivos para as pessoas inovarem. Singler e Guenduez (2024) indicam que é fundamental que as organizações públicas identifiquem e tratem as barreiras durante todo o processo de inovação em uma perspectiva estratégica e apontaram que as principais barreiras que existem na inovação pública da Suíça são a falta de comprometimento para mudança, falta de recursos, competências inadequadas para inovar e falta de flexibilidade para inovação.

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

Os resultados das inovações no setor público são intrinsecamente complexos e podem variar amplamente. Esta complexidade decorre da interação de múltiplos atores, das dinâmicas organizacionais e dos contextos institucionais em que as inovações são implementadas. Como resultado, as inovações podem produzir efeitos intencionais e não intencionais, tanto positivos quanto negativos (Vries; Bekkers; Tummers, 2016). Estudos como Panis *et al.* (2022) demonstram que uma análise abrangente dos resultados pode fornecer uma compreensão profunda de melhorias operacionais, satisfação dos usuários e eficácia geral das inovações, contribuindo para um setor público mais eficiente e eficaz. Montezano *et al.* (2024), ao estudarem experiências de inovações tecnológicas, constataram que os principais resultados são associados ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais, do desempenho e da qualidade na prestação dos serviços públicos.

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

METODOLOGIA

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

Lócus de pesquisa

Desde 1996, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) realiza anualmente o CISP, voltado à promoção da cultura de inovação na administração pública, e tem como propósito estimular a adoção de práticas inovadoras em serviços, processos e políticas públicas nas diversas esferas governamentais, de modo a gerar impactos positivos tanto para a gestão pública quanto para a sociedade. Além disso, busca reconhecer e valorizar o trabalho de equipes de servidores e empregados públicos que se destacam pela criatividade e proatividade em suas funções e favorecer a disseminação de soluções inovadoras que possam servir como referência e inspiração para outras iniciativas (Enap, 2023).

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

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

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

Procedimento de coleta e análise de dados

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

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

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

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

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

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

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

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

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

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente são apresentados os resultados referentes às variáveis da caracterização das experiências premiadas. O Quadro 2 detalha a frequência absoluta de experiências premiadas por ano quanto a categoria do prêmio, localização da organização em que a inovação foi desenvolvida, alcance da abrangência da inovação e áreas temáticas das experiências premiadas, além de indicar a frequência percentual que o total das categorias temáticas representou pela variável analisada.

Quadro 2. Caracterização das experiências premiadas

Variáveis	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Categoria do prêmio	Serviços e políticas públicas	5	6	7	3	5	26	54%
	Processos organizacionais	4	3	2	6	7	22	46%
Localização	Centro-Oeste	1	2	0	1	2	6	13%
	Distrito Federal	6	0	5	5	3	19	40%
	Sudeste	1	2	1	2	3	9	19%
	Nordeste	1	3	2	1	2	9	19%
	Sul	0	2	0	0	1	3	6%
	Norte	0	0	1	0	1	2	4%

Variáveis	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Alcance	Municipal	2	1	3	1	2	9	19%
	Estadual	1	0	1	3	5	10	21%
	Regional	1	4	0	0	1	6	13%
	Nacional	5	4	5	5	4	23	48%
Área temática	Acordos institucionais	1	0	1	0	1	3	6%
	Gestão da informação	2	3	1	1	0	7	15%
	Melhoria de processos	2	3	0	2	3	10	21%
	Ecossistemas de inovação	1	0	0	1	1	3	6%
	Serviço ao cidadão	2	3	2	3	0	10	21%
	Fomento socioambiental	1	0	3	1	5	10	21%
	Gestão de pessoas	0	0	1	0	1	2	4%
	Avaliação e monitoramento	0	0	1	0	1	2	4%
	Planejamento e orçamento	0	0	0	1	0	1	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

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

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

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

O Quadro 3 mostra a distribuição das iniciativas premiadas pelo CISP pela caracterização da inovação no setor público no que diz respeito a estágio, abordagem de tomada de decisão e tipologia. Neste caso, são apresentadas as frequências absolutas de experiências premiadas por ano que foram enquadradas em cada categoria, além da frequência percentual do total de cada categoria das variáveis analisadas da caracterização das inovações.

Quadro 3. Caracterização das inovações

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que a maioria das iniciativas se referem a geração da inovação dentro da organização, alcançando 90%, enquanto inovações implementadas por causa de processos de difusão, ou seja, ideias externas incorporadas pelas organizações representam apenas 10%. A constatação corrobora os achados de Cavalcante e Camões (2017) que identificaram que a geração de inovações também foi a maior ocorrência, em quase 60% da amostra premiada pelo CISP. Este resultado pode ser decorrente da ênfase na singularidade da iniciativa desenvolvida pelo órgão para aumentar as chances de premiação no concurso, além de ser um aspecto que evidencia o aumento de iniciativas geradas pelas próprias organizações públicas.

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

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

equipe de baixo escalão, sem o envolvimento dos líderes. Este resultado está alinhado ao modo como ocorrem as experiências de inovações no setor público da China (Huang *et al.*, 2024). Esta conclusão reforça a relevância da liderança no processo de inovação, corroborando os achados de Moussa *et al.* (2018). Além disso, o papel da liderança para adoção das inovações nas experiências premiadas pelo CISP de 2008 e 2016 também é evidenciado por Maia *et al.* (2021).

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

Já com relação ao tipo de inovação, houve predominância da inovação no processo tecnológico em 50% das iniciativas premiadas, em que novos elementos foram introduzidos no sistema produtivo ou na operação de serviços de uma organização para contribuir nos seus propósitos públicos. Este resultado pode ser decorrente do período das experiências avaliadas relacionadas à pandemia de covid-19, que pode ter influenciado o contexto na qual as organizações públicas estão inseridas, além de diretrizes governamentais de transformação digital, demandando maiores esforços em inovações em processos tecnológicos que levassem valor à sociedade. Inovações no processo estiveram em 25% das iniciativas, visando aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos, e 21% das iniciativas apresentaram inovação por meio da introdução de novos serviços ou de serviços existentes para outros cidadãos. A necessidade da transformação digital também pode ter sido um propulsor para a criação dessas inovações que foram premiadas, como ocorreu com o caso descrito por Montezano *et al.* (2023) de uma inovação tecnológica premiada em concurso da Polícia Federal.

Contudo, inovações em processos administrativos estiveram em apenas 4% da amostra, o que revela uma carência na premiação de iniciativas focadas em novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, desenhar estratégias e estrutura das unidades executoras ou para modificar o processo de gestão das organizações. Ao todo, 75% das iniciativas premiadas são inovações em processos ou em processos tecnológicos. Este resultado, correlacionado com os achados de Ganzer *et al*. (2021) sobre pesquisas de inovação no Brasil em geral, e com Sucupira *et al.* (2019), que afirmam que inovações desses tipos são as mais abordadas academicamente, pode sugerir que esses são os tipos de inovações mais frequentes na esfera pública ou com maior relevância na entrega de valor à sociedade, além de também ter sido evidenciado empiricamente por Montezano *et al.* (2024) como um dos principais motivos para realizar inovações.

No que diz respeito às variáveis da dimensão do ambiente do GESPUBLIN (Isidro, 2018), o Quadro 4 consolida a quantidade das experiências premiadas de cada ano que foram relacionadas às categorias temáticas identificadas quanto ao objetivo principal, indutores, barreiras e facilitadores, além de apresentar o percentual de cada categoria em relação ao total das experiências.

Quadro 4. Variáveis da dimensão de ambiente da inovação

Variáveis	Categoria temática	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	(%)
Objetivo principal	Economia	1	1	1	0	0	3	6%
	Eficácia	3	2	1	1	1	8	17%
	Satisfação do usuário	3	1	0	3	0	7	15%
	Qualidade	1	0	2	0	1	4	8%
	Eficiência	0	2	2	3	5	12	25%
	Resposta ao ambiente externo	1	2	1	1	2	7	15%
	Envolvimento social	0	1	2	1	3	7	15%
Indutores	Orientado a problema	5	4	5	6	2	22	46%
	Não orientado a problema	3	3	1	0	3	10	21%
	Fatores tecnológicos	0	2	2	1	5	10	21%
	Imposição legal	1	0	1	1	0	3	6%
	Impulso político	0	0	0	1	2	3	6%
Facilitadores	Trabalho em equipe (profissionalismo)	6	9	9	1	11	36	75%
	Padronização de dados, rotinas e processos	5	7	8	4	9	33	69%
	Incentivos/apoio da alta administração	5	4	9	6	6	30	63%
	Disponibilidade de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura)	3	5	7	4	10	29	60%
	Abertura à inovação	4	5	9	0	10	28	58%
	Comunicação institucional	3	1	9	2	10	25	52%
	Autonomia das equipes	4	2	9	0	6	21	44%
	Qualificação de indivíduos	2	0	8	1	10	21	44%
	Disponibilidade de ações de desenvolvimento de competências para a inovação	2	2	7	0	11	22	46%
	Engajamento de cidadãos	1	0	3	1	7	12	25%
Barreiras	Limitação de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura)	4	8	9	5	11	37	77%
	Fragmentação de dados, sistemas, rotinas, processos	4	2	7	3	4	20	42%
	Resistência a inovação	2	4	0	1	3	10	21%
	Falta de sinergia nas equipes e/ou lacunas de cooperação	2	0	2	1	2	7	15%
	Falta de incentivos e patrocínio da alta administração	1	1	0	0	3	5	10%
	Falta de autonomia	3	0	0	0	0	3	6%
	Resistência dos usuários	0	1	0	1	1	3	6%
	Conflito de interesses	0	2	0	0	3	5	10%
	Alto grau de aversão ao risco e/ou ao erro	0	0	1	0	0	1	2%
	Centralização de poder	0	0	0	0	1	1	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 21, jan.-dez. 2025

Foi evidenciado que o principal objetivo das inovações premiadas no período são a busca pela eficiência, conforme apontado por Pannis *et al.* (2022) e Lidman (2023), além de Cavalcante e Camões (2017), que analisaram iniciativas premiadas entre 2007 e 2015.

Já a qualidade e a minimização de custos foram objetivos citados nos relatórios em menores frequências, sendo 8% e 6%, respectivamente, divergindo dos achados de Cavalcante e Camões (2017) em que estes objetivos tiveram maior relevância.

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

Com relação aos facilitadores das inovações, os relatórios das iniciativas mostraram que trabalho em equipe, padronização de dados, rotinas e processos, apoio/incentivo da alta administração e a disponibilidade de recursos foram os principais facilitadores para que as iniciativas premiadas tivessem sucesso. Em contrapartida, a limitação de recursos também foi identificada como barreira mais percebida nos relatórios das iniciativas premiadas, seguida pela fragmentação de dados, sistemas, rotinas e processos. A resistência à inovação e a falta de sinergia entre as equipes também tiveram relevância dentre as barreiras que inibem o processo de inovação, assim como identificado por Brandão e Bruno-Faria (2017). Os resultados estão alinhados aos achados da literatura (Isidro, 2018; Moussa *et al.*, 2018; Vries *et al.*, 2018; Santos *et al.*, 2019; Singler; Guenduez, 2024). A partir da análise dos resultados, pode-se perceber que os mesmos aspectos que foram facilitadores para algumas experiências foram barreiras para outras ou mesmo ocorreram em momentos distintos durante o desenvolvimento de um mesmo projeto de inovação. Os achados também reforçam que a promoção da colaboração nas equipes aumenta a probabilidade de sucesso, confirmando a importância de pessoas, competências e atuação compartilhada, para que a inovação se torne uma realidade comum nas organizações públicas, o que é ratificado por estudos sobre competências em diferentes níveis para promoção de uma gestão pública inovadora e eficaz (Montezano *et al*., 2022; Lins; Santos, 2023).

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

Por fim, no que diz respeito a dimensão de resultados da inovação, o Quadro 5 descreve o quantitativo de experiências premiadas por ano que foram enquadradas nas categorias temáticas dos tipos e da orientação dos resultados, além de indicar a frequência percentual do total de cada categoria.

Quadro 5. Variáveis da dimensão de resultados da inovação

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar disso, com relação aos resultados das inovações premiadas, os resultados mais esperados com a implantação das iniciativas premiadas foram na qualidade da entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, que alcançaram 79%. Isto evidencia que apesar de não ter sido o objetivo principal que levou a criação da inovação, foi um dos principais resultados nas experiências premiadas, alinhado aos achados de Cavalcante e Camões (2017) e Maia *et al.* (2021). Os resultados também corroboram tais efeitos da inovação em outros estudos da literatura (Jeon, 2019; Dittmar; Mrozinski, 2022; Pannis *et al.*, 2022; Montezano *et al.*, 2023; Montezano *et al.*, 2024). Em seguida, tem-se os ganhos na gestão organizacional referentes a aumento de produtividade e a melhores resultados em indicadores de desempenho (17%). Apenas duas iniciativas vislumbraram impactos positivos sobre a imagem da organização e nenhuma sobre o clima da organização, como melhorias nas condições de trabalho ou satisfação dos colaboradores. De forma geral, 81% das iniciativas tiveram seu resultado orientado para a geração de valor para o contexto externo à organização, mesmo que para outras organizações do setor público, enquanto 19% vislumbraram resultados para dentro da organização.

CONCLUSÃO

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

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

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

Ainda a respeito das áreas temáticas, as iniciativas se concentraram nas melhorias de processos, serviços ao cidadão e fomento socioambiental, e os resultados vislumbrados pelas iniciativas refletem os anseios do setor público na entrega de serviço para a população e na otimização de recursos. Além disso, a necessidade de responder um ou mais problemas foi o principal indutor de inovações, principalmente dentre as inovações em serviços e políticas públicas, enquanto o surgimento de fatores tecnológicos vem ganhando relevância

nos últimos anos. Os resultados reforçam a lógica de que a pandemia de covid-19 pode ter definido o rumo da inovação no setor público brasileiro, visto que os impactos dessas inovações significam mais valor percebido pela sociedade no contexto pandêmico, além da sua manutenção alinhada a diretrizes de governo relacionadas à transformação digital.

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

Contudo, os resultados apontam que faltam premiações ou incentivos para inovações em novas abordagens e práticas para motivar empregados e servidores públicos, em projetos focados na melhoria das práticas de gestão de pessoas. Neste sentido, poderá contemplar projetos de temáticas relacionados ao desenvolvimento de competências, motivação e retenção de talentos no setor público ou que gerem resultados com impactos positivos sobre o clima organizacional, incluindo melhorias nas condições de trabalho e satisfação dos membros organizacionais, sendo um campo de investigação que precisa ser explorado.

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

Como limitações da pesquisa, tem-se o fato de a base empírica dos relatórios analisados ser composta de autorrelatos elaborados pelas equipes das iniciativas que, naturalmente, tendem a enfatizar os aspectos positivos da inovação e a subestimar os negativos e até mesmo de não ser possível investigar mais profundamente outros fatores que podem ter ocorrido nas iniciativas, mas que não foram registrados. Em segundo lugar, embora os resultados da análise de conteúdo tenham gerado *insights* relevantes, o número relativamente reduzido de casos (48 iniciativas premiadas) que foram consolidados com uso de estatística descritiva, a partir de variáveis categóricas, remete a uma limitação pelo fato de não ser possível a aplicação de análises estatísticas mais robustas, que poderiam aprofundar a identificação de padrões, relações e tendências generalizáveis. Assim, os achados refletem mais as características das iniciativas selecionadas.

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

BERNIER, L.; HAFSI, T.; DESCHAMPS, C. Environmental determinants of public sector innovation: a study of innovation awards in Canada. **Public Management Review**, v. 17, n. 6, p. 834-856, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867066.

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

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

DITTMAR, H.; MROZINSKI, D. Utilização dos relatórios automatizados de alertas de desmatamento na melhoria do processo investigativo criminal ambiental. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**. v. 13, n. 09, p. 105-130, 2022. https://doi.org/10.31412/rbcp.v13i9.952.

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

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

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

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

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

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

GANZER, P. P.; CHAIS, C.; FORTES, V. M. M.; SILVA, O. T.; RADAELLI, A. A. P.; MATTE, J.; MIRI, D. H.; WELCHEN, V.; OLEA, P. M. Pesquisa científica em inovação no Brasil: análise na base de dados Spell. **Organizações em Contexto**, v. 17., n. 33., p. 93-115, 2021. https://doi.org/10.15603/2176-0985/roc.v17n33p93-115.

HUANG, B.; WU, X.; WIEBRECHT, F. Environmental antecedents, innovation experience, and officials' innovation willingness: evidence from China. **Public Management Review**, v. 26, n. 12, p. 3664-3691, 2024. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2349118 .ISIDRO, A. **Gestão Pública Inovadora**. Curitiba: CRV, 2018.

JEON, S. Y. The effect of information system utilization and education and training on organizational innovation in public social welfare officers: focused on the moderating effect of organizational trust. **Asian Social Work and Policy Review**, p. 1-8, 2019. https://doi.org/10.1111/aswp.12191.

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

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

LINS, C. T. M.; SANTOS, W. S. F. Experiências Premiadas de Inovação em Organizações Públicas Brasileiras: práticas organizacionais e relações com competências coletivas. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 134-151, 2023. https://doi.org/10.18696/reunir.v13i5.1696.

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

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

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A.; LA FALCE, J. L.; SANO, H. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2022. https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61415

MONTEZANO, L.; PAULUCIO, F. F.; COCENTINO, L. G. B.; MEDEIROS, J. A. D. M. Modelo de avaliação de inovações tecnológicas em áreas da perícia criminal. **Future Studies Research Journal**, v. 16, n. 1, p. 1-22, 2024. https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.846

MOUSSA, M.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. **Journal of Developing Areas**, v. 52, n. 3, p. 231-240, 2018. DOI: 10.1353/jda.2018.0048.

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

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

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

ONGARO, E.; GONG, T.; JING, Y. Public administration, context and innovation: a framework of analysis. **Public Administration and Development**, v. 41, p. 4-11, 2021. DOI: https://doi.org/10.1002/pad.1902.

PANIS, A. C.; ISIDRO, A. S. F.; CARNEIRO, D. K. O.; MONTEZANO, L.; RESENDE JÚNIOR, P. C.; SANO, H. Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-19, 2022. DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83111.

PARK, N.; CHO, M.; LEE, J. W. Building a culture of innovation: how do agency leadership and management systems promote innovative activies within the government? **Australian Journal of Public Administration**, p.1-21, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8500.12474.

RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de pessoas: experiências no setor público. **Revista eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 97-129. DOI: 10.19177/reen.v12e3201997-129.

SANTOS, K. S.; RIBEIRO, M. C.; QUEIROGA, D. E.; SILVA, I. A. P.; FERREIRA, S. M. S. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 5, p. 655-664, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018.

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

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

SAPIYI, S.; SURADI, N. R. M.; MUSTAFA, Z. Major Trends in Public Sector Innovation: A Bibliometric Analysis. **Jurnal Kejuruteraan**, v. 36, n. 2, p. 709–732, 2024. DOI: https://doi.org/10.17576/jkukm-2024-36(2)-29.

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

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

SINGLER, S.; GUENDUEZ, A. A. Barriers to public sector innovation in Switzerland: A phase-based investigation. **Australia Journal Public Administration**, p. 1-22, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8500.12639.

SOUZA, M. M.; GUIMARÃES, T. A. Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 486-506, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220170045.

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

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

VRIES, H. A.; TUMMERS, L. G.; BEKKERS, V. J. J. M. The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: a Meta-Synthesis of the Literature. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2018. DOI: https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001.

VRIES, H. A.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12209.