

## Potencialidades e implicações no processo de inovação na gestão pública brasileira

### Potential and implications for the innovation process in Brazilian public management

### Potencialidades e implicaciones para el proceso de innovación en la gestión pública brasileña

Recebido: 20/08/2022 | Revisado: 29/08/2022 | Aceito: 01/09/2022 | Publicado: 10/09/2022

**Geymeesson Brito da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5645-7067>

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

E-mail: [geimerson57@gmail.com](mailto:geimerson57@gmail.com)

**José Lucas de Souza Rodrigues**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1795-8966>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Brasil

E-mail: [j.lucasrodrigues81@gmail.com](mailto:j.lucasrodrigues81@gmail.com)

#### Resumo

Estudos relacionados ao processo de inovação na gestão pública têm tornado recorrente no campo organizacional. Dessa forma, com o intuito de contribuir para a disseminação dessa temática, o presente estudo objetiva compreender o processo de inovação na gestão pública brasileira, possibilitando identificar as suas potencialidades e implicações. A investigação se configura como um estudo teórico, tendo a abordagem qualitativa como procedimento metodológico, dessa forma, foi realizado um levantamento bibliográfico nas principais bases de pesquisas acadêmicas brasileiras e internacionais. No tratamento dos dados obtidos, utilizou-se o método de análise interpretativa, com ênfase na compreensão dos exemplos identificados e na interpretação dos significados. Na discussão dos resultados, observou-se que a inovação na gestão pública brasileira ainda se encontra em fase de consolidação, haja vista que, ainda há um longo caminho a ser percorrido, de modo que, as suas principais potencialidades são advindas do uso das tecnologias e suas implicações esbarram nos processos burocráticos de formalização e na resistência dos próprios servidores e/ou colaboradores. Além disso, observa-se que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) viabilizaram um novo modelo na gestão pública brasileira, dentre os inúmeros incrementos da inovação, destacam-se o Portal da Transparência e o Governo Eletrônico (e-gov). Ademais, percebe-se que a inovação impacta positivamente os serviços no setor público brasileiro.

**Palavras-chave:** Inovação; Potencialidades; Implicações; Gestão pública brasileira.

#### Abstract

Studies related to the innovation process in public management have become recurrent in the organizational field. Thus, in order to contribute to the dissemination of this theme, the present study aims to understand the process of innovation in Brazilian public management, making it possible to identify its potential and implications. The investigation is configured as a theoretical study, having a qualitative approach as a methodological procedure, thus, a bibliographic survey was carried out in the main bases of Brazilian and international academic research. In the treatment of the obtained data, the method of interpretive analysis was used, with emphasis on the understanding of the identified examples and on the interpretation of the meanings. In the discussion of the results, it was observed that innovation in Brazilian public management is still in the consolidation phase, given that there is still a long way to go, so that its main potential comes from the use of technologies. and its implications collide with the bureaucratic processes of formalization and the resistance of the servers and/or collaborators. In addition, it is observed that Information and Communication Technologies (ICTs) have made possible a new model in Brazilian public management, among the numerous increments of innovation, the Transparency Portal and the Electronic Government (e-gov) stand out. Furthermore, it is clear that innovation positively impacts services in the Brazilian public sector.

**Keywords:** Innovation; Potentialities; Implications; Brazilian public management.

#### Resumen

Los estudios relacionados con el proceso de innovación en la gestión pública se han vuelto recurrentes en el campo organizacional. Así, con el fin de contribuir a la difusión de este tema, el presente estudio tiene como objetivo comprender el proceso de innovación en la gestión pública brasileña, lo que permite identificar sus potencialidades e implicaciones. La investigación se configura como un estudio teórico, teniendo un enfoque cualitativo como procedimiento metodológico, por lo tanto, se realizó un levantamiento bibliográfico en las principales bases de investigación académica brasileña e internacional. En el tratamiento de los datos obtenidos se utilizó el método de análisis interpretativo, con énfasis en la comprensión de los ejemplos identificados y en la interpretación de los significados. En la discusión de los resultados, se observó que la innovación en la gestión pública brasileña aún se encuentra en fase de consolidación, dado que aún queda un largo camino por recorrer, por lo que su principal

potencial proviene del uso de tecnologías y sus implicaciones colisionan con los procesos burocráticos de formalización y la resistencia de los servidores y/o colaboradores. Además, se observa que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) posibilitaron un nuevo modelo en la gestión pública brasileña, entre los numerosos incrementos de innovación, se destacan el Portal de la Transparencia y el Gobierno Electrónico (e-gov). Además, es claro que la innovación impacta positivamente en los servicios del sector público brasileño.

**Palabras clave:** Innovación; Potencialidades; Trascendencia; gestión pública brasileña.

## 1. Introdução

Ao longo dos anos, a inovação foi entendida sob diferentes perspectivas, sendo vista como um componente essencial para a competitividade nas organizações em geral (Menelau & Guimarães, 2013). A inovação tem sido usada frequentemente para designar algo novo, original e inusitado. Schumpeter (1982) relata que a inovação consiste em novas combinações entre materiais e forças produtivas a fim de viabilizar novos produtos ou serviços, os quais ainda devem ser inéditos para o mercado. Envolve a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços no âmbito organizacional (Soares, 2018; Prado et al., 2020).

Pinheiro (2018) destaca que a inovação passou por diversas transformações, sentindo efeitos com mais ênfase nas organizações que atuam no setor privado, este setor busca inovar para desenvolver e implementar novos produtos, processos ou serviços. No entanto, já não é mais percebida exclusivamente como uma inquietação do setor privado, as referidas transformações também passaram a influenciar mudanças na gestão de organizações públicas, exigindo adaptação destas a um novo contexto em que se demanda mais eficiência (Menelau & Guimarães, 2013).

Para Isidro-Filho (2016), o desafio da inovação no setor público tem sido observado em diversos países de diferentes níveis socioeconômicos, sobretudo aqueles que buscam atrair investimentos privados e competir em mercados altamente competitivos. Uma das razões para estimular a inovação na gestão pública, é que o segmento se tornou responsável por promover serviços para cidadãos e empresas, alcançando resultados por meio de novas maneiras na solução de problemas (Potts & Kastle, 2010).

A inovação na gestão pública brasileira surge em um contexto de complexidade crescente, em função da natureza múltipla, o setor público precisa promover inovações concretas, caracterizando ações efetivas (Klering & Andrade, 2006). Conforme Moraes (2015) a inovação vem ganhando importância como tema estratégico para a administração pública brasileira. O enfoque neste setor está voltado para a melhoria do serviço prestado e do rendimento em termos de benefício público. Soares (2018) destaca que diversas ações têm sido empenhadas para promover a inovação no serviço público brasileiro, objetivando a melhoria das práticas correntes, a simplificação e modernização dos procedimentos, a avaliação de desempenho e controle de resultados e o planejamento e desenvolvimento organizacional.

Diante do exposto, surgem os seguintes questionamentos: **Como ocorre o processo de inovação na gestão pública brasileira? Quais as potencialidades e as implicações da inovação na gestão pública brasileira?** A discussão sobre o processo de inovação na gestão pública é um ponto relevante no panorama histórico da governança pública organizacional. Nessa perspectiva, o estudo se justifica pela importância da temática para o campo organizacional. Dessa forma, com o intuito de contribuir para a disseminação da temática, o presente estudo objetiva compreender o processo de inovação na gestão pública brasileira, possibilitando identificar as suas potencialidades e implicações.

O estudo se encontra estruturado em cinco importantes seções. Na primeira seção apresentam-se a introdução e a contextualização do estudo a ser desenvolvido. Em seguida, encontra-se a fundamentação teórica, contendo os principais conceitos sobre a temática abordada. Na terceira seção, encontram-se os procedimentos metodológicos. Ademais, a quarta seção contempla a análise e discussão dos resultados. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, bem como, as contribuições, limitações e sugestões de futuros estudos.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Inovação: uma breve apresentação

Nos estudos sobre inovação, Schumpeter ocupa uma posição de destaque. Na visão do autor, a mudança tecnológica impulsionou o desenvolvimento por meio de uma ação capaz de criar rupturas internas no modelo econômico vigente, apresentando novas combinações para que possam desenvolver os processos de inovação. Para Schumpeter (1982), a inovação busca superar os desafios operacionais, encontrando novas e melhores formas que buscam otimizar o desempenho das organizações, envolve conhecimento, informação e a criatividade.

Rogers (1995) define a inovação a partir de uma ideia, prática ou objeto percebido como novo pelo indivíduo ou pela unidade adotante. Os primeiros estudos sobre inovação trataram de explicar a relação entre o desenvolvimento econômico e tecnologia com foco no aprimoramento de processos e produtos (Silva, Ribas & Meira, 2019). A partir de uma ampliação desses estudos, novas definições foram ampliando seu escopo, apresentando também inovações sociais, em serviços e no setor público (Brandão & Bruno-Faria, 2013).

De acordo com a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE (2005), a inovação faz parte da implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um novo processo, ou ainda, um novo método organizacional que visa atender as práticas de negócios da organização, tanto no local de trabalho quanto nas relações externas.

A inovação vem sendo amplamente reconhecida como um dos principais fatores que impactam positivamente a competitividade e o desenvolvimento econômico. Farah (2008) apresenta um novo olhar sobre o tema e busca compreender a inovação a partir da perspectiva de sua disseminação. Van de Ven, Angle e Poole (2000) relatam que a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade, incluindo novos processos ou o desenvolvimento de novas ideias como uma nova tecnologia, produto e processo organizacional.

Schumpeter (1934) relata que a inovação produz o principal indutor do crescimento econômico, sendo a chave para a criação de novas demandas por produtos e serviços. Corroborando com a perspectiva, Bruno-Faria e Fonseca (2014) compreendem que a inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações, além disso, diversos aspectos devem ser observados para cada realidade organizacional, a fim de fomentar ou eliminar as barreiras que podem dificultar os processos inovadores.

O processo de inovação se trata de um fenômeno amplo e complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais (Menelau & Guimarães, 2013). A inovação se baseia em quatro tipos, sendo eles: produto, processo, serviços e organização (OCDE, 2005). Nesta perspectiva, Brandão e Bruno-Faria (2013) destacam que a inovação de produtos é a implementação de um novo método com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços. A inovação de produtos tem sido recomendada como diferencial competitivo em uma economia globalizada (Menezes et al., 2019, Balbino et al., 2020).

A inovação de processos pode ser entendida como a introdução de novos processos de produção, gerados por novas tecnologias ou novas rotinas de trabalho. A inovação de processos envolve uma mudança na qualidade de certas características do produto. Para Bessant, Tidd e Pavitt (2008), a inovação vai além da criação de um produto, trata-se de algo novo, como as práticas mercadológicas e novos processos operacionais podem ser considerados inovadores desde que gerem ganho para quem a pratica.

Lima e Vargas (2012) relatam que estudos sobre inovação em serviços vêm se desenvolvendo de forma significativa e possuem relevância social e econômica para os setores públicos e privados. Nos serviços públicos, as atividades de inovação são indiscutíveis, podendo mencionar os serviços nas universidades e laboratórios de pesquisa pública (Djellal, Gallouj &

Miles, 2017). Pinheiro (2018) acredita que a renovação desses serviços e processos contribui para um melhor atendimento das necessidades do público-alvo das organizações públicas.

A inovação organizacional consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios organizacionais ou em suas relações externas. As organizações reconhecem que a inovação é um dos caminhos mais importantes para o sucesso, que podem aumentar seu desempenho e promover a sobrevivência da organização em ambientes competitivos (Bigliardi & Galati, 2013). Vários estudos se referem à inovação organizacional como inovação em gestão ou administrativa. No entanto, tais abordagens não serão evidenciadas neste estudo, pois não se trata do foco principal da pesquisa.

## **2.2 Mudanças estruturais no setor público**

A inovação no setor público, embora menos enfatizada quando comparada ao setor privado, vem recebendo mais atenção na administração pública (Camões, Severo & Cavalcante, 2017). Brandão e Bruno-Faria (2013) destacam que a inovação é tratada como uma ferramenta de gestão estratégica no âmbito público. Sendo assim, é perceptível que a inovação em serviços públicos tem se expandido de forma significativa para diversas áreas ao longo dos anos, principalmente, na economia.

No ponto de vista econômico, Potts e Kastle (2010) identificaram três características que estimulam a inovação no setor público: a primeira delas trata o setor público como um componente significativo da macroeconomia. A segunda característica busca compreender o setor público como responsável por promover serviços para cidadãos e empresas e a inovação pode ampliar o alcance para resultados por meio de novas maneiras de resolver certos problemas. A terceira considera os sistemas nacionais, uma grande razão para promoção da inovação no setor público, sua responsabilidade possibilitam a definição das políticas de fomento à inovação no setor privado.

A inovação pode ser definida como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública (Comissão Europeia, 2013). Para Mulgan e Albury (2003) a inovação na gestão pública apresenta novas ideias, produtos, serviços e métodos de entrega, os quais resultam em melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade. Para Bresser-Pereira (2007) tem foco orientado para a realização eficiente das tarefas, ou seja, para a redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços.

A inovação no setor público deve ser entendida não como uma coisa nova, mas sim como uma mudança (seja nas dimensões estratégicas ou operacionais), produzida sobre algo que já existisse, na tentativa de obter resultados melhores (Queiroz & Chagnazaroff, 2010). Para Santos (2018), o principal objetivo da inovação no serviço público é otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade. Assim, a inovação serve como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado.

A inovação é essencial para manter o estado atualizado, com aparelhos e práticas adequados para atender os anseios da sociedade (Soares, 2018). Sendo assim, na gestão pública busca solucionar desafios institucionais. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) relatam que a inovação é impulsionada pela capacidade de ver conexões, identificar oportunidades e aproveitá-las, sendo cada vez mais necessária na gestão pública. Nessa perspectiva, a inovação pode ser considerada um elemento primordial para a evolução e manutenção de qualquer organização (Braga et al., 2019; Beserra et al., 2020).

Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015) abordam que organizações públicas só apresentam melhorias por meio de pressões da sociedade, quando buscam ampliar novos serviços e fazendo com que ocorram revisões nas funções do Estado, questionamentos quanto às formas de ação e a própria legitimidade das instituições, exigindo destas organizações, cada vez mais preparo para acompanhar tanto os anseios da sociedade como a realidade socioeconômica.

Para Winston (2006), a inovação surge como estratégia do setor público para lidar com as falhas do Estado. 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. São múltiplas funções que buscam compreender o fenômeno da inovação nas organizações públicas e, conseqüentemente, os novos formatos de mudança. Nesse sentido, o grau de importância da inovação no serviço público pode ser entendido como um fator indispensável para a sobrevivência do Estado, diante da necessidade de adaptação às mudanças externas.

### 3. Metodologia

A presente investigação se configura como um estudo teórico, tendo a abordagem qualitativa como procedimento metodológico (Cooper & Schindler, 2016), a qual visa compreender os problemas individuais e organizacionais, além facilitar suas resoluções. Para Vergara (2017), a abordagem qualitativa apresenta peculiaridades e características de um determinado fenômeno, com o objetivo de alcançar e idealizar situações e/ou planos futuros.

A classificação metodológica da pesquisa parte da taxonomia utilizada por Vergara (2017), nos seguintes aspectos: quanto aos fins, consiste em uma pesquisa descritiva, quanto aos meios, se caracteriza como pesquisa bibliográfica. A autora a relata ainda que a pesquisa descritiva busca descrever, explicar e/ou criticar o contexto do problema e fenômenos manifestados na realidade social.

Para fins de embasamento teórico, foi realizado um levantamento bibliográfico nas principais bases de pesquisas acadêmicas brasileiras e internacionais (*Periódicos Capes, Spell, Scopus, Science Direct e Scholar Google*), constituído basicamente por materiais já elaborados, por meio de livros, revistas, artigos científicos, páginas de web sites e documentos para a obtenção de dados relacionados à temática (Flick, 2009). De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meio de escritos e/ou eletrônicos, buscando refinar o problema de pesquisa conforme proposto no estudo (Cooper & Schindler, 2016; Vergara, 2017).

Sobre a análise dos dados, Severino (2018) sugere que os dados em estudos qualitativos devem ser analisados e tratados em três etapas: 1) pré análise (organização do material); 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados (inferência e interpretação). No tratamento dos dados obtidos, utilizou-se o método de análise interpretativa, com ênfase na compreensão dos exemplos identificados e na interpretação dos significados dos próprios sujeitos (Souza Leão, Mello, & Vieira, 2009).

### 4. Resultados e Discussão

#### 4.1 Potencialidades no processo de inovação na gestão pública brasileira

Nas últimas décadas, a inovação no setor público brasileiro tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o papel e o desempenho governamental. Para Cavalcante e Cunha (2017), os governos introduziram práticas inovadoras nos processos e serviços como forma de aperfeiçoar gastos e ampliar a legitimidade do plano de governo para estabelecer a confiança da sociedade.

Farah (2006) destaca que o ciclo de inovação no setor público brasileiro teve início no governo de Getúlio Vargas, década de 1930, com a instituição de bases para consolidação de um novo papel para o Estado. Outro período apontado como palco da inovação na área pública brasileira foi a década de 1980, época que também priorizou a construção de novas instituições e práticas. Reichard (1998) relata que somente na década de 1990, notou-se mudanças de orientação nos conceitos da gestão pública, sendo dirigida atenção, especialmente para as reformas no setor público.

Farah (2008) defende que a disseminação da inovação no contexto público brasileiro depende de características intrínsecas políticas e das relações entre o contexto implementado. Devido à escassez de recursos para atender as demandas

crescentes da sociedade, a inovação tem sido apontada como requisito necessário para a solução dos desafios e problemas enfrentados pela gestão pública (Silva, Ribas & Meza, 2019). Potts (2010) relata que a inovação no setor público é vista constantemente em prol de fazer coisas novas e melhores, mas nem sempre mantém o que já está feito.

Diferentemente do setor privado, em que a inovação trabalha no desenvolvimento de produtos de manufatura, o setor público fornece um produto intangível, que é a prestação de serviço à sociedade (Ferreira et al., 2015). Neste sentido, vários órgãos públicos têm fomentado as práticas inovadoras, visando à melhoria da gestão e da prestação de serviços, como também à intensificação de uma melhor interação com a sociedade e as organizações.

Os governos funcionam em um ambiente em constante mudança. A inovação precisa ser um recurso que os governos possam recorrer de forma confiável e consistente. O governo brasileiro precisa estar ciente desse desafio ou dessa oportunidade. Embora, no setor público certamente tenha recebido maior atenção e esforços nos últimos anos, proporcionando inúmeros projetos inovadores, mas ainda há muito a ser feito para proporcionar um sistema desejado e necessário.

A inovação faz parte de um sistema dinâmico, significa dizer que a mudança em uma área causará ou exigirá mudanças em outras, ou seja, não há uma receita definida de como alcançar um sistema eficaz de inovação. No setor público, tem sido abordada como a criação e a implementação de novos processos, produtos e serviços, bem como novos métodos e técnicas de prestação de serviços públicos, que impliquem melhoria significativa na eficiência, na eficácia e na efetividade de resultados do setor público para a sociedade (Mulgan & Albury, 2003).

Para Manenti (2017), a inovação na gestão pública pressupõe três princípios norteadores para uma gestão eficiente: colaboração, participação e transparência. É importante ressaltar que o uso das tecnologias ajudou a romper a visão tradicional de que os serviços públicos eram pouco produtivos e inovadores. O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) fomentou mudanças culturais e sociais.

Dentre os inúmeros incrementos da inovação na gestão pública brasileira, pode-se citar o Portal da Transparência e o Governo Eletrônico (e-gov). Camilo, Manenti e Yamaguchi (2018) relatam que o Portal da Transparência foi constituído para ser um canal aberto, sobretudo, no compartilhando de informações e integração de processos e pessoas na prestação de serviços online, contribuindo para uma gestão integrada com a comunidade interna e externa, gerando padrões e diminuindo custos nos procedimentos.

O Portal da Transparência pode ser acessado por qualquer indivíduo da sociedade, mesmo sem conhecimento prévio, sem o uso de senhas ou qualquer tipo de preenchimento de formulário que identifique o cidadão. Esta iniciativa tem o argumento do ambiente institucional como um dos instrumentos ferramentas para o controle social (Loureiro, Teixeira & Prado, 2008).

Para Diniz et al. (2009) enfatizam que as TICs viabilizaram um novo modelo de administração pública. Por meio do uso da internet, no Brasil foi implementado o Governo Eletrônico (e-gov), para uma maior interação com os cidadãos, como uma ferramenta de serviços online e ao mesmo tempo como informativo, na atuação de uma democracia participativa.

O desenvolvimento do Governo Eletrônico apoiado em tecnologias da informação e comunicação, como os portais virtuais, revela o interesse dos entes públicos por intensificar o relacionamento com a sociedade civil por intermédio da disseminação de informações, prestação de serviços e interatividade, sobretudo quando considerada a atual conjuntura socioeconômica (Silva et al., 2016).

Pinho (2008) define o Governo Eletrônico (e-gov) como a informatização das atividades internas da gestão governamental, bem como da comunicação desta com o público externo, seja com os cidadãos, os fornecedores, as empresas e os outros setores do governo ou da sociedade. Para Conde (2015), a participação do cidadão torna-se cada vez mais intensa nos campos que afetam a sociedade, emergindo discussões sobre a participação do cidadão na tomada de decisão e na discussão sobre a inovação nos serviços públicos.

A aplicação de tecnologia nos processos de prestação de serviços no setor público formou novos arranjos e maneiras de ofertas na gestão pública. Um exemplo claro de melhorias oferecidas no serviço público, são os aplicativos e sites via *web*, onde o usuário tem total acesso a informações importantes, como por exemplo: a declaração de imposto de renda e o acesso à informações do Bolsa Família. Nesses ambientes, as relações são pautadas por articulações em redes cibernéticas em que as informações e o conhecimento são compartilhados a todo instante (Silva et al., 2016).

Uma onda de informatização resultou em uma ampliação de inovações de processo nas atividades administrativas em organizações do serviço público, buscando aumentar a eficiência, velocidade e, principalmente, reduzir custos operacionais. Para Djellal et al., (2017), a administração pública brasileira foi beneficiada com o uso dessas tecnologias, sendo pioneira no uso de sistemas para processar grandes volumes de informações, como, aposentadorias e benefícios da seguridade social. Conforme Santos e Melo (2020), a implantação de uma inovação tecnológica no âmbito das organizações públicas gera impactos organizacionais imediatos que não se traduzem apenas como benefícios, mas também como desafios para a plena implementação de um sistema de tramitação de documentos eletrônicos. Bérnago, Teixeira e Silva (2017, p. 65) relatam que “a inovação anda em conjunto com o desenvolvimento tecnológico”.

Dentre as práticas inovadoras adotadas, encontra-se a reformulação da administração tributária no tocante a mudança de sua sistemática de fiscalização e controle em relação aos contribuintes (Ribeiro et al., 2018), um exemplo desse processo é a informatização de registros pessoais e salários no serviço público. Silva et al., (2016) corroboram sobre a existência de uma tendência do setor público brasileiro quanto ao esforço por se inserir nesse contexto e aproximar-se da sociedade por meio da internet, seja promovendo serviços, seja disponibilizando informações, de modo que a relação entre o estado e o cidadão, seja pautada pela transparência de conhecimento e pela democracia.

O entendimento e uso das ferramentas que estão à disposição no mundo globalizado gera agilidade, eficiência e possibilita a abertura para novos avanços. Essas ferramentas aceleraram o processamento de casos e ajudaram a reduzir custos ao padronizarem tarefas e alcançar economias de escala.

#### **4.2 Implicações da inovação**

Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015) destacam que a inovação ainda não tem um desenvolvimento pleno na administração pública. Cavalcante e Cunha (2017) observaram que ainda há uma pequena participação do Estado na estruturação dos processos de inovação no setor público. A inovação na gestão pública brasileira ainda se encontra em fase de consolidação.

Conforme Graças Rua (1999) a inovação na administração pública, na maior parte dos países América Latina, assume uma dimensão bastante ampla, algo que funciona efetivamente em um ambiente caracterizado pela funcionalidade reduzida, seja em decorrência do modelo de administração burocrática, dos resquícios do modelo patrimonialista ou das combinações desses dois. Os processos de inovação, em boa parte da iniciativa privada e os governos acabam aceitando custear os riscos iniciais, quando as incertezas são tradicionalmente maiores.

Há poucos estudos empíricos sobre inovações em organizações públicas brasileiras ou poucos resultados que atingiram a eficiência nesses processos. A maior parte dos estudos sobre inovação no setor público é oriunda de relatos empíricos de países desenvolvidos, enquanto muito pouco se sabe acerca de inovação no serviço público de países em desenvolvimento ou economias em transição, como é o caso do Brasil (Wu et al., 2013).

Djellal, Gallouj e Miles (2017) afirmam que a inovação no setor público é um tema pouco estudado e ainda negligenciado. O contexto da globalização, o combate à desigualdade, o respeito à diversidade e a busca pela boa governança são alguns dos desafios enfrentados pelos governos que exigem criatividade e abordagens inovadoras (Silva et al., 2019). Segundo Mello et al. (2016) as intensas transformações tecnológicas e a integração de mercados mundiais têm gerado forte

demanda às empresas com respeito ao desenvolvimento de novas habilidades, obtenção de respostas rápidas e conquista de mercados.

Para Bugarin e Meneguín (2016) a inovação no setor público encontra obstáculos que não existem no setor privado. Osborne e Brown (2013) denominam das três características falhas que limitam a inovação no setor público, são elas: um entendimento falho sobre a natureza da inovação, o posicionamento da inovação como um bem normativo na política pública é resultante de políticas prescritivas e a adoção de um modelo inapropriado de inovação da manufatura e não dos serviços. A ausência dessas características nos bens públicos, implica na possibilidade de configurar um mercado competitivo para bens públicos, sendo uma das principais barreiras para a inovação no setor público.

No contexto brasileiro, a inovação na gestão pública vem sendo trabalhada de uma forma mais lenta em relação a outros países. Para Bugarin e Meneguín (2016) as instituições públicas brasileiras apresentam o problema de não contribuírem para a eficiência do setor público, uma possível resposta a essa questão pode estar relacionada ao excesso de regulamentação, que inibe a ação dos gestores públicos, uma vez que estes só podem executar aquilo autorizado em lei, sob a pena de perder o cargo, o que não ocorre no setor privado.

No setor público brasileiro, são vários os impactos decorrentes da adoção de inovação, dos quais muitos têm foco exclusivamente nos efeitos positivos (Oliveira & Santos Jr, 2017). Neste sentido, um dos desafios mais acirrados para os gestores públicos está em estabelecer e fortalecer uma confiança mútua na relação entre governo e sociedade, sendo um dos caminhos possíveis, a adoção de boas práticas de governança, compreendendo transparência, produzindo respostas e soluções aos desafios encontrados no âmbito da gestão pública.

Devido a coexistência de modelos burocráticos presentes no setor público brasileiro, a transição de processos inovadores ocorre de maneira lenta, as barreiras estruturais esbarram na formalização, ou ainda, no alto grau de resistência dos próprios servidores e/ou colaboradores. Outra barreira de natureza estrutural que merece destaque, é a centralização, a concentração de poder e autoridade presentes neste setor, reduzindo a participação dos colaboradores nos processos decisórios. Para Soares (2018) o ambiente de inovação exige outras condições organizacionais, como, por exemplo, processos gerenciais mais amplos, responsabilidades bem definidas, controles menos rígidos, comunicação mais livre, e oportunidades aos servidores de influenciar as decisões importantes sobre o próprio trabalho.

Na tentativa de minimizar os efeitos negativos, as organizações públicas brasileiras precisam investir em capacitações e treinamentos, inclusive, para os gestores da alta direção. Segundo Soares (2018), é necessário conscientizá-los da importância da inovação no serviço público e do estímulo ao surgimento de novas ideias, que devem começar de cima para baixo. É preciso pensar e fazer diferente para alcançar a eficácia, eficiência e efetividade na administração pública.

A inovação no setor público precisa ser entendida como uma novidade ou melhoria que gere valor para indivíduos e organizações. Para que a inovação, de fato, aconteça no setor público, os colaboradores precisam estar motivados a perceber ou antecipar as necessidades, devem ser estimulados à adaptação de seus valores nas constantes mudanças no ambiente externo e, devem atuar como agentes de mudança. Não faz sentido apenas propor apenas algo novo, é necessário saber se o que se propõe é útil para a realidade e para o contexto que será aplicado. É preciso verificar a capacidade de execução do que foi proposto inicialmente.

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo buscou compreender o processo de inovação na gestão pública brasileira, possibilitando identificar as suas potencialidades e implicações. A inovação na gestão pública visa otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade, sendo cada vez mais necessária no setor público, a qual deve ser entendida como um fator de mudanças e transformações nas organizações.



Na discussão dos resultados, observou-se que a inovação na gestão pública brasileira ainda se encontra em fase de consolidação, haja vista que ainda há um longo caminho a ser percorrido, de modo que as suas principais potencialidades são advindas do uso das tecnologias e suas implicações esbarra nos processos burocráticos de formalização e na resistência dos próprios servidores e/ou colaboradores.

Além disso, observa-se que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) viabilizaram um novo modelo na gestão pública brasileira, dentre os inúmeros incrementos da inovação, destacam-se o Portal da Transparência e o Governo Eletrônico (e-gov). Nesse sentido, evidencia-se que a inovação na gestão pública brasileira caminha em conjunto com o desenvolvimento tecnológico, buscando solucionar desafios institucionais. De maneira geral, percebe-se que a inovação impacta positivamente os serviços no setor público brasileiro.

Portanto, longe de encerrar a discussão sobre a temática, acredita-se que o estudo possa contribuir teoricamente para a literatura da inovação na gestão pública brasileira e suas possibilidades. O estudo também detém limitações quanto ao alcance em sua análise. Entre as limitações, observa-se que a temática inovação vem sendo trabalhada com maior ênfase no setor privado e que existem raros estudos que apresentam êxito e eficiência dos processos de inovação na gestão pública brasileiras.

De modo contínuo ao desenvolvimento desta pesquisa, entende-se que o estudo pode ser considerado um marco inicial. Para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas de campo sobre a temática, podendo ser realizadas por meio da mensuração e/ou avaliação dos impactos da inovação na melhoria do serviço público, a fim de trazer novos conhecimentos e contribuições nos aspectos sobre a inovação na gestão pública brasileira.

## Referências

- Balbino, C. M., Silvino, Z. R., Joaquim, F. L., Souza, C. J., & Santos, L. M. (2020). Inovação tecnológica: perspectiva dialógica sob a ótica do Joseph Schumpeter. *Research, Society and Development*, 9(6). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3593>
- Bergamo, F., & Teixeira, F. L. C. (2017). Cibercultura e Inovação: reflexões sobre o ambiente inovativo das organizações na era da informação e seus cenários futuros. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, 4(2), 64-84.
- Bessant, J., Tidd, J., & Pavitt, K. (2008). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Beserra, C. M. O., Borges, A. V. G., Cirino, M. A. G., Morais, J. M. P., Silva, E. M., & Barboza, E. N. (2020). Avaliação do grau de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas de Engenharia do Crajubar. *Research, Society and Development*, 9(7). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4603>
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2013). Models of adoption of open innovation within the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 30(1), 16-26.
- Braga, H. M. M., Olivera, M. M., Lima, R. A. A., Rodrigues, L. M. S., & Oliveira, A. P. R. (2019). Inovação social como fenômeno multidimensional: Uma análise de demandas no contexto do Desenvolvimento Sustentável. *Research, Society and Development*, 8(5). <https://doi.org/10.33448/rsd-v8i5.869>
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. D. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47, 227-248.
- Bresser-Pereira, L. C. (2007). Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, 9-30.
- Bruno-Faria, M. F., & de Araujo Fonseca, M. V. (2014). Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. *RAC-Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)*, 18(4), 372-396.
- Bugarin, M., & Meneguim, F. B. (2016). Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: Uma análise de desenho de mecanismos. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 46, 43-89.
- Camilo, S. P. O., Manenti, R. V. A., & Yamaguchi, C. K. (2018). Práticas de governança pública municipal: análise informacional dos sítios eletrônicos em portais de transparência. *Revista de Ciências da Administração*, 8-23. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018.V20nespp8>
- Camões, M. R. S., Severo, W. R., & Cavalcante, P. (2017). Inovação na Gestão Pública Federal: 20 anos do Prêmio Inovação. In: Cavalcante, P.; Camões, M.; Cunha, B.; Severo, W. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? In: Cavalcante, P.; Camões, M.; Cunha, B.; Severo, W. (Org.). *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Comissão Europeia. (2013). Powering European public sector innovation: towards a new architecture. *Report of the Expert Group on Public Sector Innovation, Directorate General for Research and Innovation, Innovation Union, European Commission, Brussels*.
- Conde, R. V. (2015). *Governança Pública: uma análise comparativa do sistema de indicadores das fundações estaduais de amparo à pesquisa*. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (12a ed.), McGraw Hill Brasil.
- Diniz, E. H., Barbosa, A. F., Junqueira, A. R. B., & Prado, O. (2009). O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, 43, 23-48.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2017). Duas décadas de pesquisas sobre inovações em serviços: qual o lugar dos serviços públicos? In: *Cavalcante, P.; Camões, M.; Cunha, B.; Severo, W. (Org.). Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Farah, M. F. S. (2008). Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. *Organizações & Sociedade*, 15, 107-126.
- Farah, M. F. S. (2006). Inovação e Governo local no Brasil Contemporâneo. In: *Jacobi, P.; Pinho, J. A. (Org.). Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ferreira, R. A., da Rocha, E. M. P., & Carvalhais, J. N. (2015). Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 7-27.
- Ferreira, V. D. R. S., Tete, M. F., Silva Filho, A. I., & Moraes Sousa, M. (2015). Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(4), 99-118. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101521>
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. (3a ed.), Artmed.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.
- Graça Rua, M. D. (1999). Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: *Administração Pública Gerencial: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI*.
- Isidro-Filho, A. (2017). Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014.
- Klering, L. R., & ANDRADE, J. A. (2006). Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: *Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV*, 77-96.
- Lima, D. H., & Vargas, E. R. D. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *Revista de Administração Pública*, 46, 385-401.
- Loureiro, M. R., Teixeira, M. A. C., & Prado, O. (2008). Construção de instituições democráticas no Brasil contemporâneo: transparência das contas públicas. *Organizações & Sociedade*, 15, 107-119.
- Manenti, R. V. A. (2017). *Práticas de governança pública: uma análise informacional, por meio dos sítios eletrônicos em portais de transparência, dos municípios do sul catarinense*. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico). Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, Brasil.
- Mello, S. C. B. D., Paiva Júnior, F. G. D., Souza Neto, A. F. D., & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 13, 185-202.
- Menelau, S., & Guimarães, T. A. (2013). Inovação organizacional no poder judiciário: panorama metodológico e perspectiva de pesquisa de campo. In: *XXXVII EnAnpad - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro.
- Menezes, R. Ábner G., Batista, P. C. de S., Souza, E. M., & Franco, C. (2020). Cooperação e inovação nos setores industriais e de serviços no Brasil. *Research, Society and Development*, 9(2). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.1759>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1(1), 40.
- Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Brasília: Finep.
- Oliveira, L. F. D., & Santos Júnior, C. D. D. (2017). Inovações no Setor Público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: *Cavalcante, P.; Camões, M.; Cunha, B.; Severo, W. (Org.). Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (Eds.). (2013). *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- Pinheiro, E. O. F. (2018). *Inovação em Organização Pública: estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará*. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, Brasil.
- Prado, V. J., Bezerra, K. D. R., Esteves, E. S. J., & Souza, L. N. (2020). O ecossistema de inovação da cidade de Salvador: um diagnóstico do nível de maturidade. *Research, Society and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i3.2536>
- Potts, J. (2010). Innovation by elimination: A proposal for negative policy experiments in the public sector. *Innovation*, 12(2), 238-248.
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation*, 12(2), 122-137.
- Queiroz, R. G. M., & Ckagnazaroff, I. B. (2010). Inovação no setor público: uma análise do 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, 679-705.
- Ribeiro, A. W. A., Fernandes, A. J., & Costa, R. F. R. (2018). Práticas de inovação no setor público: uma discussão teórica. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 8(2), 461-477. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4822>

- Rofers, E. M. (1995). *Diffusion of innovation*. The Free Press.
- Santos, J. G., & Melo, F. Y. M. (2020). Inovação Tecnológica na Administração Pública Municipal: um breve olhar para a tramitação de documentos eletrônicos na prefeitura de Natal-RN. *Métodos e Pesquisa em Administração*, 5(1), 29-40. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-3867.2020v5n1.51668>
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction publishers.
- Silva, E. R. A., Paiva Júnior, F. G., & Sousa Júnior, J. H. (2016). Aplicação da governança eletrônica na área de educação pública: O caso do portal sistema de informações da educação de Pernambuco-SIEPE. *GESTÃO. Org*, 14(5), 188-199.
- Silva, M. V. G., Ribas, J. A. N., & de Meza, M. L. F. G. (2019). Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. *Desenvolvimento em Questão*, 17(46).
- Soares, A. D. V. A. (2009). Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. *Revista de Gestão Pública*, 1(1), 101-113.
- Souza Leão, A. L. M., Mello, S. C. B., & Vieira, R. S. G. (2009). O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Revista Organizações em Contexto*, 5(10), 1-16.
- Severino, A. J. (2018). *Metodologia do Trabalho Científico*. Cortez.
- Tidd, J., Bessant, J. R., Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press on Demand.
- Vergara, S. C. (2017). *Métodos de pesquisa em Administração*. (8a ed.), Atlas.
- Winston, C. (2007). *Government failure versus market failure: Microeconomics policy research and government performance*. Brookings Institution Press.
- Wu, J., Ma, L., & Yang, Y. (2013). Innovation in the Chinese public sector: Typology and distribution. *Public Administration*, 91(2), 347-365.