



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**CEZAR FIGUEIREDO FERNANDES**

**PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO  
BRASILEIRO: ANÁLISE DE INICIATIVAS PREMIADAS EM UM CONCURSO  
NACIONAL**

Rio de Janeiro – RJ

2022

CEZAR FIGUEIREDO FERNANDES

**PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO  
BRASILEIRO: ANÁLISE DE INICIATIVAS PREMIADAS EM UM CONCURSO  
NACIONAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração à  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
(FACC/UFRJ).

Orientador (a): Maria de Fátima Bruno de Faria

Rio de Janeiro – RJ

2022

## AGRADECIMENTOS

À Professora Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Bruno-Faria, por ser, além de doce e carinhosa, uma professora inspiradora e uma orientadora incrível, que sempre acreditou no meu potencial, me incentivou a continuar escrevendo e foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

Aos professores da FACC e outros departamentos que estiveram presentes durante a graduação e que influenciaram na minha formação acadêmica e pessoal. As contribuições e ensinamentos de vocês foram essenciais para o meu desenvolvimento profissional e humano.

Aos meus pais, Cezar e Verônica, por todo o amor, carinho e dedicação em toda minha vida, por me apoiarem incondicionalmente em todas as minhas decisões, acreditarem no meu potencial e por terem colocado em primeiro lugar sempre a minha educação e formação.

À Thais, Bárbara, Duda, Tatiane e Igor, amigos que fiz na UFRJ, pela nossa amizade, por vocês estarem sempre presentes, principalmente nos momentos mais difíceis da minha vida e por terem sido uma grande equipe de estudos e trabalhos no decorrer do curso. Sem vocês essa graduação não teria sido assim.

Aos meus amigos Henrique e Marina, que estiveram sempre presentes comigo, seja durante essa jornada acadêmica como durante a vida. Obrigado por serem grandes irmãos e parceiros de vida.

A minha madrinha, chefe e grande amiga Ana Paula, pela oportunidade de estágio e trabalho que me confia, acreditando sempre no meu potencial e por ser tão presente de maneira especial em minha vida. Obrigado, dinda!

Ao meu namorado Fabrício por todo amor e incentivo nessa reta final da faculdade e execução desse trabalho, me dando suporte e confiando no meu potencial quando eu menos acreditava. Te amo muito, meu amor.

A todos os amigos e familiares que estiveram verdadeiramente presentes nesses anos todos e me apoiaram nos estudos e na minha graduação.

## RESUMO

O paradigma global marcado pelo acirramento das relações, alta competitividade e constantes mudanças tecnológicas tornam essenciais a valorização da inovação, não somente no ambiente privado como também no setor público. Ainda que autores procurem analisar as inovações que ocorrem no ambiente público, existem poucos estudos na literatura científica nacional que tratem de inovações voltadas para a gestão de pessoas. O presente estudo teve como objetivo principal identificar práticas de gestão de pessoas no setor público que ganharam reconhecimento como sendo inovadoras no Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Foi realizada pesquisa qualitativa descritiva, através da análise documental das últimas quinze edições do referido concurso. Inicialmente, caracterizou-se o Concurso de Inovação, bem como foram relacionadas as inovações premiadas no período citado. Em seguida, identificaram-se os objetivos e os aspectos de gestão de pessoas envolvidos nas iniciativas, bem como os motivos pelos quais foram consideradas inovadoras, os fatores indutores de inovação, os públicos-alvo, as barreiras de implementação e os principais resultados e consequências da inovação. Ainda que as premiações evidenciem que a geração de iniciativas inovadoras em gestão de pessoas no setor públicos se encontre em um estágio de desenvolvimento, superando ainda antigos arcabouços do que é e o que faz a área de gestão de pessoas nas organizações, os relatos das experiências contribuem para as organizações, uma vez que servem como inspiração para a mudança organizacional pública. Verificou-se também que os principais fatores indutores de inovação são provenientes de duas vertentes: as de ordem interna à organização em questão e as de ordem externa, corroborando com a literatura científica na área acerca da classificação de indutores de inovação. Além disso, as iniciativas demonstraram tratar aspectos múltiplos de gestão de pessoas simultaneamente, em graus diferentes de influência e importância, sinalizando a complexidade da área.

**Palavras-chave:** Inovação. Gestão de pessoas. Setor público. Premiações em inovação.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Evolução do número de inscrições válidas por edição e acumulado.....	21
<b>Gráfico 2</b> – Relação entre iniciativas de inovações em gestão de pessoas e total de iniciativas premiadas.....	23
<b>Gráfico 3</b> - Número de inscrições e premiações entre as instituições do Poder Executivo federal e a inclusão do Poder Executivo estadual/distrital (1996-2019) .....	25
<b>Gráfico 4</b> – Quantidade de vezes que aspectos de gestão de pessoas são observados nas iniciativas.....	26
<b>Gráfico 5</b> – Categoria dos fatores que induzem a criação de cada inovação.....	30

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Relação dos artigos utilizados no referencial teórico.....	11
<b>Quadro 2</b> – Relação das edições de premiações analisadas.....	21
<b>Quadro 3</b> – Relação das iniciativas premiadas em gestão de pessoas.....	24
<b>Quadro 4</b> – Objetivos de cada iniciativa.....	26
<b>Quadro 5</b> – Razões pelas quais a iniciativa foi considerada inovadora.....	27
<b>Quadro 6</b> – Fatores indutores de cada premiação.....	28
<b>Quadro 7</b> – Indutores das inovações premiadas.....	29
<b>Quadro 8</b> – Público-alvo das iniciativas.....	30
<b>Quadro 9</b> – Barreiras à implementação da inovação.....	31
<b>Quadro 10</b> – Principais resultados observados com a implementação da iniciativa.....	33

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Formulário de inscrição do 25º Concurso Inovação.....	29
<b>Figura 2</b> – Edital de inscrição do 25º Concurso Inovação.....	34

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Formulação do problema de pesquisa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
<b>1.3. Justificativas.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Conceitos de inovação e o setor público.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Gestão de pessoas e a inovação no setor público.....</b>	<b>15</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Método, classificação da pesquisa e técnica de coleta de dados.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Caracterização da amostra de documentos.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3. Instrumentos de pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados.....</b>	<b>19</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Características da premiação.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2. Análise geral das premiações.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3. Análise das premiações em gestão de pessoas.....</b>	<b>25</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de uma realidade cada vez mais globalizada e dinâmica, as organizações em todo o mundo vêm sendo afetadas cotidianamente, uma vez que um ambiente externo marcado pela competitividade e o acirramento das relações podem ameaçar a existência das mesmas. Buscando reverter a situação, as organizações contemporâneas estão sempre em busca de mudanças e formas de se reinventarem. Logo, a valorização da inovação e o estímulo à criatividade tornam-se, para além de um diferencial competitivo, uma prática essencial para a sua sobrevivência nesta realidade atual.

O conceito de criatividade, de acordo com Silva (2016), é diferente da ideia de capacidade de inovação. Segundo o autor, a criatividade refere-se à geração de novas ideias, enquanto a inovação, além de gerar a ideia, inclui a implementação por meio de ações práticas. No entanto, a associação entre os dois termos teria ganhado uma relação próxima no contexto mercadológico e organizacional, a partir da necessidade das empresas de entender o processo de inovação e diferenciação. Souza e Bruno-Faria (2013) apontam que a inovação, no contexto das organizações, é compreendida como um mecanismo essencial para que a renovação organizacional de fato aconteça, pois “sob a forma do desenvolvimento e da implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais, as inovações exercem considerável influência no modo como as organizações são geridas” (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013, p. 115).

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) aborda questões importantes relacionadas à inovação. Para que uma ideia seja inovadora, segundo o Manual, é necessário que apresente algum tipo de novidade em relação ao contexto que está inserida; que seja implementável, isto é, possa ser colocada em prática; e que gere melhorias em termos de eficiência e eficácia, bem como na satisfação do consumidor ou usuário.

Para Alberton e Carvalho (2017), a prática de inovação tem início através da geração de ideias criativas, sendo este um ponto de partida que conduz à inovação organizacional. Os autores ainda entendem que os funcionários, como *stakeholders* envolvidos na organização e criativos em sua essência, contribuem para o processo de inovação e tornam-se, assim, recursos valiosos para a empresa. Os autores compreendem com essa relação que o fator humano é peça fundamental e decisiva para o processo, e, no contexto organizacional, a gestão de pessoas como o elo necessário para o gerenciamento dos colaboradores criativos.



Apesar do senso comum de que está exclusivamente ligada à esfera privada, a inovação no setor público vem recebendo maior atenção da administração pública. A ideia de que a esfera privada é pioneira no tema e mais bem-sucedida não é necessariamente correta (HARTLEY, 2013). O setor público, como esfera da sociedade responsável pela organização, administração e manutenção dos meios econômicos, sociais e políticos, seria o ponto de partida essencial de toda e qualquer inovação, ao propiciar as condições necessárias à inovação nas empresas públicas e privadas e por ser historicamente a principal fonte de grandes inovações (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

No Brasil, a história da inovação no setor público também não é recente, mas surge de maneira mais evidente a partir dos anos 80 com experiências de entidades municipais que encontraram soluções para problemas da vida pública consideradas inovadoras, dando maior ênfase na natureza democrática das soluções do que no processo de inovação em si. De acordo com Farah (2010), a inovação, nos tempos atuais, já se difundiu no setor público e assume diversas formas e sentidos no que tange ao seu direcionamento. Dentre os mais comuns, estão modelos de inovação no setor público que se concentram em processos de mudanças voltados para a gestão eficiente, bem como outros voltados para a democratização da ação pública, ampliação do acesso aos serviços estatais ou até mesmo no aumento da oferta destes.

Na busca em estimular e reconhecer iniciativas públicas que tenham melhorado a capacidade e qualidade dos serviços públicos, surge o Concurso de Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que premia, a cada ano, as dez iniciativas mais inovadoras da gestão pública brasileira. A partir da análise das inscrições redigidas e submetidas ao julgamento do concurso, é possível compreender as metodologias científicas envolvidas em tais processos de inovação, os impactos proporcionados pelas mesmas e outros aspectos importantes envolvidos neste fenômeno, tornando-se assim, uma ferramenta valiosa para os estudos de inovação no setor público.

### **1.1. Formulação do problema de pesquisa**

A partir da observação de Alberton e Carvalho (2007), de que a área de gestão de pessoas é essencial para administrar e gerenciar o processo de inovação dos funcionários de uma organização e de como o setor público possui um papel essencial na promoção da inovação, surge a importância de compreender como se dá o papel da administração pública na produção de práticas de gestão de pessoas orientadas pela inovação. Daí o interesse em buscar compreender essa relação a partir da seguinte questão: Quais práticas

de gestão de pessoas implementadas pelas esferas da administração pública ganharam reconhecimento em concursos de inovação no setor público brasileiro nos últimos quinze anos?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar práticas de gestão de pessoas no setor público que ganharam reconhecimento como sendo inovadoras nas últimas quinze edições do Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Descrever as características do Concurso Inovação;
- Identificar, dentre as iniciativas premiadas, quais eram da área de gestão de pessoas;
- Mapear e caracterizar algumas das práticas de gestão de pessoas voltadas para a inovação que foram desenvolvidas pelas iniciativas premiadas;
- Identificar se as estratégias desenvolvidas obtiveram sucesso e efetividade ao serem implementadas na realidade em questão;
- Descrever e categorizar os principais fatores indutores de inovação em gestão de pessoas no setor público;
- Caracterizar os públicos-alvo das premiações;
- Identificar barreiras à implementação das inovações;
- Identificar e descrever os principais resultados e consequências da implementação das iniciativas.

### 1.3. Justificativas

Esta pesquisa se justifica pois estudos acerca da área de gestão de pessoas sobre a ótica da inovação ainda são escassos. De acordo com Moreira e Stramar (2014), nos últimos vinte anos, o tema de gestão da inovação tem recebido maior atenção na área de estudos e pesquisas organizacionais. No entanto, o aspecto humano da questão tem sido deixado de lado. Os autores destacam o seguinte: “preocupa-se, assim, mais com o que é feito e como é feito do que quem faz. Esse, de fato, é o lado mais importante, pois quem cria ou comercializa os produtos inovadores são as pessoas” (MOREIRA; STRAMAR, 2014, p. 194). Alberton e Carvalho (2017) discutem ainda que, apesar de existir uma relação estabelecida entre as práticas de gestão de pessoas e o estímulo à criatividade e inovação, são inexistentes estudos que tenham testado essa relação de maneira empírica.

Brandão e Bruno-Faria (2013) notaram, em seu estudo bibliográfico sobre a produção científica nacional acerca da temática da inovação no setor público, que existe uma grande lacuna na literatura científica brasileira sobre o tema. Os autores pontuam que a produção se encontra em estágio inicial, em comparação com a literatura de outros países, evidenciando uma necessidade de aprofundamento nos estudos desta área. Cavalcante e Camões (2017) evidenciam que estudos como o presente trabalho pertencem a uma subárea de pesquisa em inovação no setor público que utiliza prêmios em inovação como objeto de pesquisa e análise. Estes, por sua vez, “produzem inscrições redigidas e, por processo de julgamento, classifica e reconhece aqueles que atenderam mais estritamente aos critérios do programa.” (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017, P. 120).

Além de contribuir para a literatura, o presente trabalho é relevante por analisar as relações existentes entre a área de gestão de pessoas e o processo de inovação, bem como de apontar possíveis práticas de gestão identificadas em premiações de inovação do setor público que contribuam para o desenvolvimento das organizações públicas e que, consequentemente, gerem impactos positivos para a sociedade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar o presente estudo, no referencial teórico se discutirá inicialmente a inovação, sua aplicação no setor público e o papel da área de gestão de pessoas no fomento à inovação. Para guiar este referencial, realizou-se uma pesquisa em bases especializadas como Scielo e o Portal de Periódicos da Capes por artigos revisados por pares, utilizando as palavras chaves “inovação” and “público” e “inovação” and “pessoas” na primeira base e “inovação” and “pessoas” na segunda. Na pesquisa inicial, foram encontrados 136 e 84 artigos, respectivamente, no Scielo e 8.159 no Portal da Capes. De forma a restringir a lista de artigos encontrados na base Capes, filtraram-se apenas os resultados com os tópicos “*management*” e “*public administration*”, resultando em 38 artigos. Ao mesmo tempo, utilizou-se de referências cruzadas para maior embasamento teórico. Do total encontrado, foram utilizados 15 artigos, relacionados no Quadro 1.

**Quadro 1** – Relação dos artigos utilizados no referencial teórico

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Título</b>
OECD	2018	OECD Publishing	Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data Innovation
Silva e Burger	2018	NAVUS	Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação.
Alberton e Carvalho	2017	Future Journal	Práticas de recursos humanos que influenciam na criatividade dos funcionários
Cavalcante e Camões	2017	Repositório Enap	Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores
Bruno-Faria e Fonseca	2014	RAC	Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos
Brandão e Bruno-Faria	2013	RAP	Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração
Fonseca <i>et al.</i>	2013	Rev. Adm. Pública	Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa.
Queiroz, Albuquerque e Malik	2013	RAUSP	Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar
Souza e Bruno-Faria	2013	BBR	Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores
Ferreira	2012	Biblioteca Digital FJP	Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador
Potts e Kastle	2010	Innovation: Management, Policy & Practice	Public sector innovation research: what's next?

Schikmann	2010	Cadernos Enap	Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público
Souza e Bastos	2008	RAUFMS	Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial.
Ferrarezi e Amorim	2007	Caderno Enap	Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória (1996-2006)
Meeus e Edquist	2006	Oxford University Press	Introduction to part I: product and process innovation.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.1. Conceitos de inovação e o setor público

A inovação denota criar algo novo, seja ela um objeto, uma ideia ou método novo que pouco se parece com o que já existe e está estabelecido. Para Souza e Bruno-Faria (2013), a inovação é uma nova ideia que pode possuir diversas origens, seja através da recombinação de ideias antigas, de um modelo que desafia o paradigma vigente ou até uma fórmula ou abordagem diferente percebida como nova pelos indivíduos envolvidos no processo.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018), desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), surgiu com o objetivo de orientar e padronizar conceitos e metodologias envolvidas nos processos de inovações tecnológicas. Para o Manual de Oslo (OCDE, 2018),

a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2018, p.20)

O documento da OCDE (2018) traz uma releitura acerca da definição dos tipos de inovação existentes, reduzindo a categorização de quatro (produtos, processos, marketing e organizacional) para duas principais (inovação de produto e inovação de processos organizacionais), reduzindo também ambiguidades e colocando sob uma ótica de comparação entre bens ou serviços inéditos e aperfeiçoados.

A **inovação de produto** se refere à introdução de um bem ou serviço inédito no mercado ou que apresente uma significativa melhora em relação a outros já produzidos anteriormente. Já a **inovação de processos** organizacionais trata da implementação de um método produtivo ou de distribuição inédito ou significativamente melhorado que tenha sido posto em uso por uma ou mais organizações.

Ao pensar na inovação aplicada ao contexto organizacional, diversos autores argumentam que a prática é peça chave para se entender a renovação organizacional (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013) e também uma condição determinante para a

sobrevivência e a manutenção das organizações em um ambiente mercadológico cada vez mais acirrado e constantemente em mudança (SILVA; BURGER, 2018). Isso se deve ao fato de que o desenvolvimento ou a implementação de novos produtos, serviços, objetos, métodos ou práticas criam um novo valor para uma organização e permitem que a mesma permaneça competitiva. Dessa forma, a inovação torna-se também uma meta para diferentes tipos de organização, sendo cada vez mais observada, examinada e planejada com o intuito de fomentá-la progressivamente e até mesmo eliminar possíveis barreiras que possam dificultar o seu funcionamento (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Silva e Burger (2018), no entanto, ressaltam que ainda há uma lacuna entre a teoria e a prática de como a inovação é aplicada no contexto das organizações. Para os autores, mesmo que a academia tenha desenvolvido muitos estudos sobre a inovação e questões correlatas, ainda há muito a se pensar em relação às práticas organizacionais e em como implementar no dia a dia das organizações os esforços teóricos.

(...) faz-se necessário que estes estudos/pesquisas/debates superem os muros acadêmicos, transformando-se em práticas aplicadas no cotidiano organizacional. As organizações contemporâneas devem adequar-se às mudanças atuais, e também devem desenvolver mecanismos que antecipem os problemas oriundos deste novo contexto. (SILVA; BURGER, 2018, p. 19)

A produção científica nacional sobre a temática de inovação no setor público é bastante recente, com ainda poucos artigos científicos. Brandão e Bruno-Faria (2013), em seu levantamento bibliográfico, mapearam estudos acerca da temática no setor público e perceberam que, enquanto o setor privado tende a valorizar inovações caracterizadas pelo ineditismo ou com maior grau de novidade, o público tende a adotar tipos de inovação já produzidas originalmente em outras organizações. Além disso, observaram também que os principais tipos de inovação estudados são aqueles voltados para serviços e processos, identificando questões relativas ao ambiente, à organização e ao gerenciamento que possam influenciar na adoção de práticas de inovação no setor público.

Brandão e Bruno-Faria (2013) também notaram que a inovação no setor público tem sido estudada a partir da análise de iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, a maior premiação do país em inovação, que é promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Ferrarezi e Amorim (2007), coordenadoras de pesquisa da Enap, concluíram que o concurso supracitado foi responsável por trazer grandes contribuições para a transformação da administração pública brasileira, graças à abrangência de organizações públicas envolvidas, quantidade e a qualidade das iniciativas premiadas. As autoras confirmam que “há um movimento

que partiu dos órgãos públicos que reagiram a esses estímulos, por meio da incorporação das diretrizes da política de gestão, e que se traduziu na emergência e implementação de práticas inovadoras” (FERRAREZI; AMORIM, 2007, p. 9).

Meeus e Edquist (2006) formularam uma tipologia abrangente acerca das inovações no contexto do setor público. Os autores definiram as inovações em quatro categorias:

- 1) Inovação no serviço: introdução de serviços novos para clientes existentes ou novos ou a oferta de serviços já existentes para clientes novos.
- 2) Inovação no processo: aumentar a eficiência e eficácias dos processos internos de uma organização, facilitando a produção e entrega de bens e serviços para os cidadãos.
- 3) Inovação no processo tecnológico: novos elementos de cunho tecnológico são introduzidos no sistema de produção ou na operação dos serviços de uma organização com intuito de produzir seus produtos ou restituir serviços aos cidadãos.
- 4) Inovação no processo administrativo: novas formas de abordagens e práticas com o intuito de motivar e recompensar os membros da organização, desenhar novas estratégias e estruturas das unidades de execução e modificar o processo de gestão.

Considerando o contexto das inovações no setor público, Ferreira (2012) considera que, na atualidade, existe uma maior exigência por parte da sociedade por serviços públicos de qualidade e eficiências, graças ao grande avanço das tecnologias e dos novos paradigmas da vida moderna. Em decorrência disso, o autor menciona a inovação como o caminho mais “curto” como forma de solucionar e suprir as demandas exigidas. No entanto, existe ainda a necessidade de se alinhar o que é produzido cientificamente como o que é testado e aplicado nas realidades das organizações e entes públicos (FERREIRA, 2012).

A importância da necessidade da inovação no setor público é justificada, para Potts e Kastle (2010), em três razões:

- O setor público, na grande maioria dos países integrantes da OCDE, é parte significativa do cenário econômico, podendo representar entre 20 e 50% do Produto Interno Bruto (PIB);

- A inovação pode propiciar novas maneiras de se resolverem problemas de forma mais eficaz e eficiente, uma vez que o setor público presta serviços tanto para a população geral quanto para empresas públicas e privadas;
- Por ser grande fonte de definição de políticas públicas em diversos aspectos, a inovação no setor público é responsável por criar diretrizes e definir políticas de fomento à inovação no setor privado.

Soares (2009) entende que, além da importância, a inovação é indispensável para a sobrevivência do Estado, uma vez que existe a necessidade de se adaptar às constantes mudanças externas. O setor público deve promover um ambiente propício a inovação e motivar todas as instituições e entes públicos às práticas inovadoras para sua sobrevivência e para manter-se atento e atuante (SOARES, 2009).

Diversos autores evidenciam lacunas nos estudos acerca dos fatores indutores da inovação (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; VIEIRA, 2016) ou que existe uma variedade de fatores que afetam a inovação na administração (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017), sendo complexo e difícil um consenso entre os pesquisadores. Cavalcante e Camões (2017) destacam que a estratégia mais usual é a de classificar os fatores indutores como internos e externos e, assim, verificar seus impactos. Diversos estudos adotam tal concepção (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2010; BLOCH; BUGGE, 2013) na descrição de fatores indutores da inovação no serviço público.

## **2.2. Gestão de pessoas e a inovação no setor público**

Com o intuito de superar o ultrapassado modelo burocrático, reformas estatais foram realizadas no contexto público brasileiro, a partir dos anos 80, com base no *New Public Management* (NPM), estabelecendo novas perspectivas gerencialistas (BRESSER-PEREIRA, 1998). Diversas práticas gerenciais da iniciativa privada foram adotadas no setor público, entre elas, a modernização da gestão de recursos humanos, até então voltada para simples controle de pessoal e procedimentos administrativos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Diversas mudanças ocorreram através de implementação de políticas públicas, como o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), responsável por instituir o Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este introduziu o modelo da gestão estratégica de pessoas (GEP), por meio da gestão por competências como o instrumento de desenvolvimento contínuo de servidores públicos brasileiros e alinhamento de suas



competências aos objetivos organizacionais (BRASIL, 2006). No entanto, é questionada a aplicação de modelos estratégicos oriundos do ambiente privado no setor público, uma vez que este apresenta suas particularidades e a necessidade de harmonizar os interesses envolvidos pelos diversos atores políticos e sociais aos princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH, 2010 apud FONSECA *et al.*, 2013)

Schikmann (2010) caracteriza o setor público brasileiro como um ambiente fortemente marcado pelos componentes de sua formação histórica, como a forte tradição legalista e formal da administração pública, combinado com traços culturais patrimonialistas e individualistas. No momento que esta singularidade brasileira é posta em comparação como o modelo idealizado de padrão profissional impessoal e guiado pelo mérito, evidencia-se sua complexidade e o caráter desafiador encontrado no ambiente público para se estabelecer uma gestão de pessoas atuante.

Schikmann (2010) ressalta que existe uma cisão entre o pensar e o fazer acerca da gestão no âmbito público, evidenciando ainda a desintegração entre o que se produz cientificamente com o que se é aplicado nas práticas das instituições e entes públicos.

Essa herança forjou um estilo gerencial com traços autoritários, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização. Nesse contexto organizacional, em nome da eficiência, assume destaque um arranjo mecanicista ao estilo taylorista em que aqueles que realizam atividades operacionais pouco são estimulados a pensar formas alternativas de gestão, provocando com isso uma cisão entre o operacional e o intelectual. (SCHIKMANN, 2010, p.13)

A autora mencionada no parágrafo acima (SCHIKMANN, 2010) ainda identificou e categorizou diversas características comuns à maioria das organizações públicas quanto à forma como a gestão de pessoas é realizada, entre elas:

- Rigidez imposta pela legislação brasileira;
- Desvinculação da visão do cidadão como o destinatário do serviço público;
- Pouca ênfase no desempenho;
- Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;
- Limites à postura inovativa;
- Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão.

Ao se tratar da inovação no ambiente das organizações, diversos autores compreendem que o fator humano é essencial para o processo, uma vez que os funcionários das organizações, como pessoas criativas por natureza, contribuem para o todo o processo de inovação e tornam-se, assim, recursos valiosos para a empresa

(ALBERTON; CARVALHO, 2017). Compreende-se, então, que o fator humano é uma peça fundamental e decisiva para o processo, e, no contexto organizacional, a gestão de pessoas como elo necessário para o gerenciamento desses colaboradores e no seu melhor desempenho produtivo.

Queiroz, Albuquerque e Malik (2013) observaram, através da realidade no contexto hospitalar (não é informado se privado ou público), que, quando a estratégia da organização contemplava os objetivos de inovação e quando as políticas e práticas de gestão de pessoas estão alinhadas a esses objetivos, a organização era capaz de superar diversas limitações culturais e organizacionais inerentes, tidas como grandes barreiras impeditivas para a progressividade da inovação, ressaltando a importância do gerenciamento dos recursos humanos nesta questão.

Os desafios das instituições da saúde residem não no desenvolvimento de inovações tecnológicas e sim na superação de aspectos organizacionais e culturais que se encontram profundamente arraigados na prática clínica e impedem a adoção bem-sucedida de inovações (QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALIK, 2013, p.668)

Souza e Bastos (2008), de maneira complementar, destacaram em seus estudos que as concepções dos gestores e líderes sobre a gestão de pessoas pode ajudar a compreender as construções de diferentes padrões de inovação, trazendo complexidade na relação. Os autores enfatizam também a importância de se ter uma gestão de pessoas atenta aos valores de inovação, ao concluírem que, em organizações que compreendem que as pessoas possuem talentos naturais que necessitam de desenvolvimento e que deve ser acompanhado em direção ao que se espera do profissional, contribuem de maneira significativa para a elaboração de empresas mais inovadoras.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo tem como objetivo descrever o método e técnica de pesquisa, o instrumento e os procedimentos de coleta e análise dos dados empregados para identificar práticas de gestão de pessoas no setor público que ganharam reconhecimento como sendo inovadoras no Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

#### **3.1. Método, classificação da pesquisa e técnica de coleta de dados**

Neste trabalho, foi adotado o método de pesquisa qualitativa, pois a mesma exige uma análise de interpretação por parte do pesquisador, seja dos dados obtidos, da realidade a ser observada, bem como do contexto em que se insere (CRESWELL, 2007). O método possibilita, também, o estudo específico de cada cenário com total flexibilidade e adaptabilidade, optando pelos devidos instrumentos e procedimentos que se julgue necessário para a compreensão do objeto observado (GUNTHER, 2006).

A escolha pela pesquisa descritiva se deu pelo fato de que esta busca justamente descrever os fenômenos observados e as experiências dos entrevistados com a realidade em que estão inseridos (GIL, 2008). Neste sentido, empregou-se a técnica de análise documental, que, segundo Gunther (2006), baseia-se na utilização de documentos como fonte sistemática de dados.

#### **3.2. Caracterização da amostra de documentos**

Foram analisados documentos referentes às iniciativas premiadas nas últimas quinze edições do Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), entre os anos de 2006 e 2021. Ao todo, foram selecionadas oito iniciativas voltadas para a inovação no âmbito da gestão de pessoas que serão descritas no capítulo de Resultados (seção 4 do presente trabalho).

#### **3.3. Instrumentos de pesquisa**

O presente estudo analisou as premiações inovadoras das últimas quinze edições do Concurso, por meio da pesquisa documental, com o objetivo de caracterizar as iniciativas e identificar os aspectos de gestão de pessoas envolvidos, respondendo assim ao problema de pesquisa. Para a análise de cada premiação, foi utilizado o seguinte roteiro:

- Quais os objetivos da iniciativa e os aspectos de gestão de pessoas que estão envolvidos no processo de inovação?
- Por que a iniciativa foi considerada inovadora?
- Quais os fatores indutores da inovação?
- Para que grupo de pessoas se destinava a inovação?
- Quais as principais barreiras à implementação da inovação?
- Quais os principais resultados e consequências da inovação?

### **3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados**

As publicações das iniciativas premiadas nas últimas quinze edições do Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) foram acessadas no repositório digital da entidade, pelo link <https://inovacao.enap.gov.br/o-concurso/> através dos menus *iniciativas premiadas* e *publicações*, sendo este último a principal fonte de pesquisa uma vez que é possível encontrar os relatos das experiências premiadas em detalhes. Após a leitura dos resumos de cada iniciativa das quinze edições, foi feita a seleção daquelas que estavam dentro do escopo de interesse desta pesquisa e, então, realizada a análise em seu conteúdo com a criação de categorias a posteriori (FRANCO, 2005).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

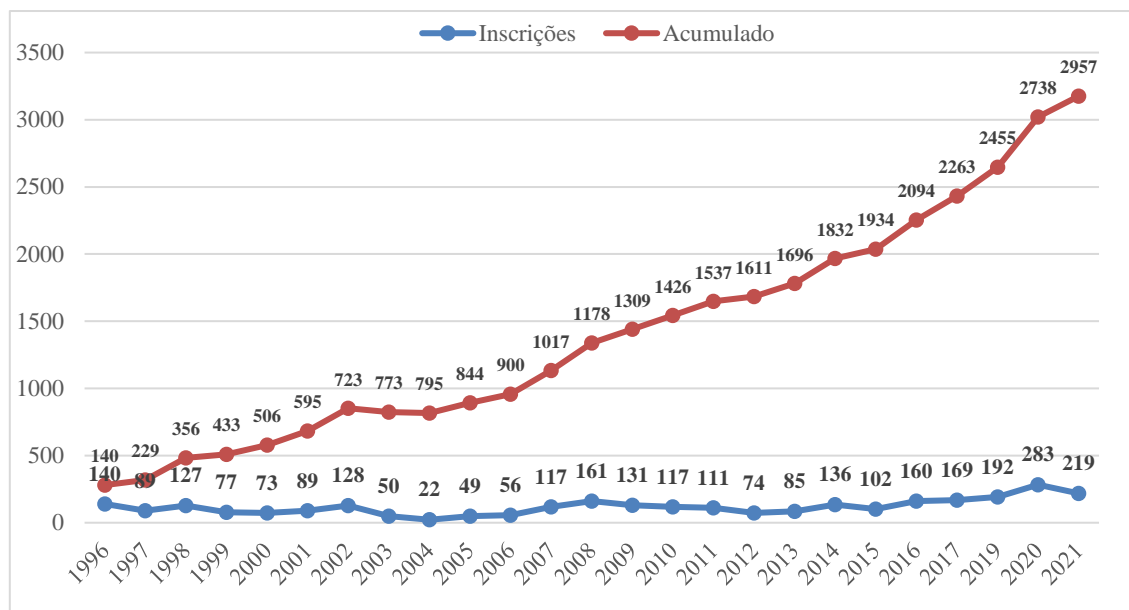
Neste capítulo, são apresentadas as análises das premiações ocorridas nas últimas quinze edições do Concurso Inovação no Setor Público, a fim de responder ao objetivo principal do estudo, identificando práticas de gestão de pessoas que ganharam reconhecimento como sendo inovadoras no setor público brasileiro.

Começa-se com uma breve descrição da premiação, sua história e principais características. Em seguida, serão analisadas as premiações que tratavam de temas relacionados à gestão de pessoas, observando suas principais características, objetivos, os motivos pelos quais foram reconhecidas como inovadoras, os fatores indutores da inovação, o público-alvo à qual se destinou, barreiras à implementação da inovação e principais resultados e consequências das iniciativas.

### **4.1. Características da premiação**

O Concurso Inovação no Setor Público (CISP), anteriormente chamado de Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, é uma premiação promovida anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) desde 1996 e foi criado com o propósito maior de incentivar a inovação no setor público federal. O prêmio reconhece e valoriza essencialmente os servidores que fomentam e desenvolvem práticas inovadoras na administração pública e que disseminam a inovação produzida em suas ‘soluções’ (ENAP, 2020).

Durante seus 25 cinco anos, o Concurso passou por uma série de mudanças e reformulações, tal como a inclusão do setor público como um todo (considerando além da esfera federal, os níveis estaduais/distrital e municipais) e uma constante revisão metodológica, incluindo novas temáticas, o aperfeiçoamento de relatos e o melhor detalhamento dos conceitos de avaliação e dos critérios de seleção. A premiação recebeu 2.957 inscrições e premiou, em suas 25 edições, 425 iniciativas públicas inovadoras. Dentre os participantes do poder executivo federal, foram responsáveis por grande parte do número de inscrições e de premiações os ministérios da Educação, da Fazenda, da Economia e o da Saúde. O Gráfico 1 representa a evolução do número de inscrições ao longo dos anos.

**Gráfico 1** – Evolução do número de inscrições válidas por edição e acumulado (1996-2021)

Fonte: elaborado pelo autor.

É possível observar que houve, em grande parte do tempo, um aumento no número de inscrições no decorrer das edições do concurso, mantendo uma tendência de estabilidade ou de crescimento de inscritos entre os anos, representando o impacto da premiação no incentivo à inovação no setor público e também como um veículo de divulgação e reconhecimento do que é produzido nas esferas governamentais.

## 4.2. Análise geral das premiações

Para a seleção e análise das iniciativas premiadas em inovação na área de gestão de pessoas, foram utilizadas as últimas quinze edições do Prêmio com o exame de cada uma iniciativa sobre a área. No Quadro 2, consta uma breve descrição das edições do Concurso Inovação analisadas, com os respectivos títulos, os anos de divulgação, as categorias de inovação nas quais foram classificadas pelo Concurso e o número de premiados em cada edição.

**Quadro 2** – Relação das edições de premiações analisadas

Edição	Ano	Nº de Premiados	Categorias Premiadas
25º Concurso Inovação no Setor Público	2021	9	Inovação em processos organizacionais (3); inovação em serviços ou políticas públicas - executivo federal (3); inovação em serviços ou políticas públicas - executivo estadual, distrital ou municipal (3).
24º Concurso Inovação no Setor Público	2020	9	Inovação em processos organizacionais (3); inovação em serviços ou políticas públicas - executivo federal

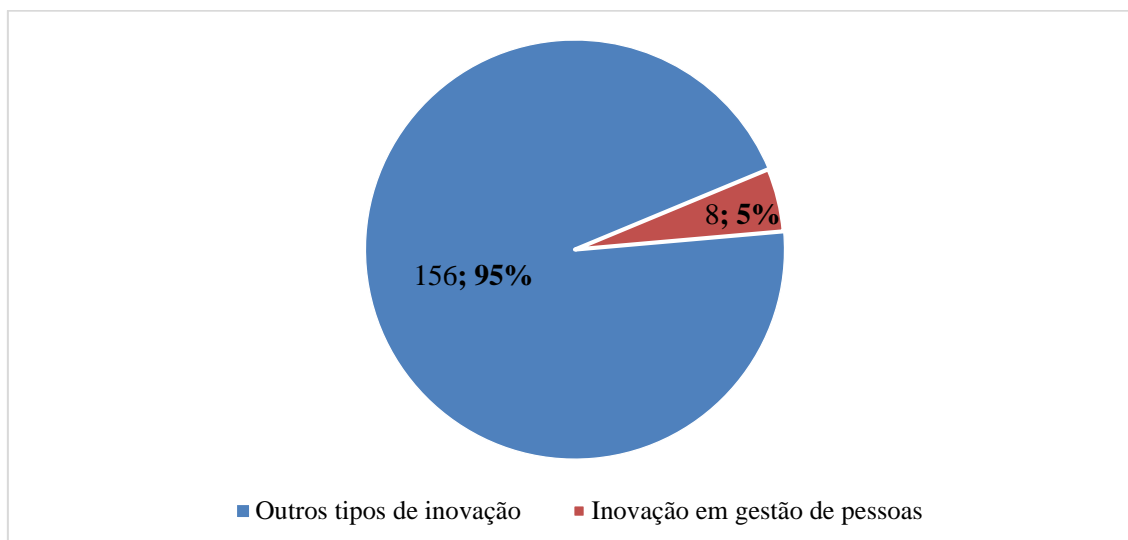
			(3); inovação em serviços ou políticas públicas - executivo estadual, distrital ou municipal (3).
23º Concurso Inovação no Setor Público	2019	15	Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas – executivo estadual/distrital (5); inovação em processos organizacionais - executivo federal (5); inovação em serviços e políticas públicas - executivo federal (5).
22º Concurso Inovação no Setor Público	2017	15	Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas – executivo estadual/distrital (5); inovação em processos organizacionais - executivo federal (5); inovação em serviços e políticas públicas - executivo federal (5).
21º Concurso Inovação no Setor Público	2016	15	Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas – executivo estadual/distrital (5); inovação em processos organizacionais - executivo federal (5); inovação em serviços e políticas públicas - executivo federal (5).
20º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2015	11	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (5); atendimento ao cidadão (2); gestão da informação (1); melhoria dos processos de trabalho (3).
19º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2014	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (2); atendimento ao cidadão (1); avaliação e monitoramento de políticas públicas (1); gestão da informação (2); melhoria dos processos de trabalho (4).
18º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2013	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (3); atendimento ao cidadão (1); avaliação e monitoramento de políticas públicas (1); gestão da informação (1); melhoria dos processos de trabalho (3); planejamento, orçamento, gestão e desempenho industrial (1).
17º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2012	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (2); atendimento ao cidadão (1); gestão da informação (3); melhoria dos processos de trabalho (3); planejamento, orçamento, gestão e desempenho industrial (1).
16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2011	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (3); atendimento ao cidadão (1); avaliação e monitoramento de políticas públicas (1); gestão da informação (2); melhoria dos processos de trabalho (3).
15º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2010	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (4); atendimento ao cidadão (2); gestão da informação (2); melhoria dos processos de trabalho (2).
14º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2009	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (2); avaliação e monitoramento de políticas públicas (2); gestão da informação (2); gestão e desenvolvimento de pessoas (2); melhoria de processos de trabalho (1); planejamento, gestão e desempenho institucional (1).
13º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2008	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (4); atendimento ao cidadão (3); melhoria de processos de trabalho (2); planejamento, gestão e desempenho institucional (1).
12º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2007	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (3); atendimento ao cidadão (2); avaliação e monitoramento de políticas

			públicas (2); gestão da informação (2); melhoria de processos de trabalho (1).
11º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal	2006	10	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas (2); atendimento ao usuário (1); avaliação e monitoramento de políticas públicas (1); controle de resultados (1); estabelecimento de padrões de atendimento de serviços (2); implementação de melhoria contínua (1); planejamento e gestão estratégica (1); cidadania e inclusão social (1).

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Dentre as 15 edições, foram premiadas 164 iniciativas de diversas áreas. No entanto, apenas oito (4,8%) podem ser consideradas diretamente como iniciativas inovadoras em gestão de pessoas, um percentual consideravelmente baixo, como pode ser percebido no Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Relação entre iniciativas de inovações em gestão de pessoas e total de iniciativas premiadas



**Fonte:** elaborado pelo autor.

Observou-se que grande parte das iniciativas premiadas possuía um foco maior na gestão como um todo, de uma maneira mais abrangente, buscando a melhoria dos processos envolvidos nas instituições públicas e conseqüentemente, uma melhor entrega do serviço à sociedade. Além disso, grande parte das iniciativas buscava também uma modernização digital, através da introdução de soluções de informática ou até mesmo a automação de dados e processos com intuito de otimizar o tempo, democratizar o acesso as informações e melhorar o serviço como um todo. No Quadro 3 estão descritas as premiações consideradas para esta pesquisa como as iniciativas voltadas para a gestão de pessoas dentre as edições analisadas, bem como o ano da edição, a instituição pública em que foi concebida e a categoria em que estava incluída.



**Quadro 3** – Relação das iniciativas premiadas em gestão de pessoas

Iniciativa premiada	Edição do Concurso	Instituição Pública	Categoria da iniciativa
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	25º	LA-BORA! gov, Ministério da Economia	Inovação em serviços ou políticas públicas - poder executivo federal
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	23º	Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS)	Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas – poder executivo estadual/distrital
Programa de Instrutoria Interna	22º	Secretaria de Administração da Bahia	Inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas – poder executivo estadual/distrital
Metodologia de alocação do servidor	22º	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Inovação em processos organizacionais - executivo federal
Inovasus: um incentivo às novas práticas	18º	Ministério da Saúde	Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	14º	Ministério da Justiça	Gestão e desenvolvimento de pessoas
Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)	14º	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro)	Gestão e desenvolvimento de pessoas
Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação	11º	Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) – Ministério da Saúde	Estabelecimento de padrões de atendimento de serviços

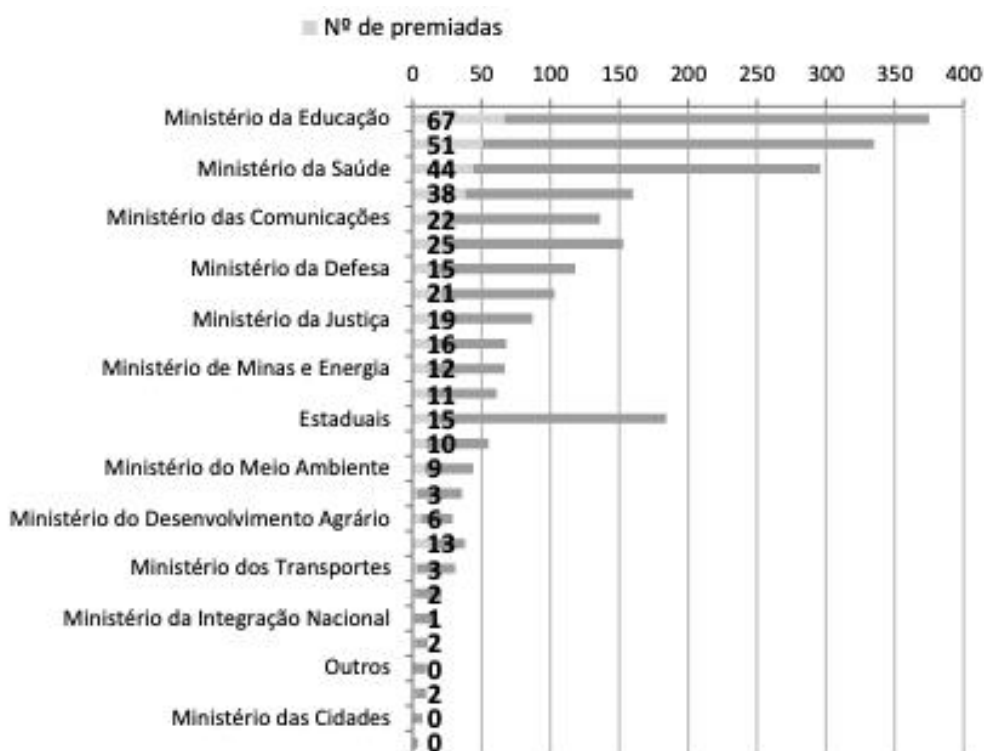
**Fonte:** elaborado pelo autor.

Dentre as oito premiações analisadas, apenas duas (RENAESP e SIADI) foram diretamente consideradas pelo Concurso em uma categoria específica de gestão de pessoas, enquanto as outras seis foram categorizadas em outros tipos de segmentação, como as quatro primeiras do Quadro 3, que foram separadas de acordo com o nível de governo em que foram concebidas, ou em categorias mais abrangentes, como é o caso das outras duas iniciativas (*Inovasus e Melhoria na gestão com foco no trinômio*).

Observou-se também que diversas iniciativas premiadas no concurso envolviam inovações multissetoriais, como é o caso da iniciativa *Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação*, que apresenta, além de uma inovação em gestão de pessoas, inovação em processos e em tecnologia, evidenciando um padrão do setor público de buscar melhorias que impactem em múltiplos aspectos do serviço.

Vale destacar também que, como a premiação passou por reformulações ao longo do tempo e somente a partir 21ª edição (em 2016) passou a incluir premiações nos três níveis de poder (além do federal, estadual/distrital e municipal), a grande maioria dos premiados ainda são de instituições em nível federal, como pode ser observado no Gráfico 3, onde destacam-se Ministérios do Poder Executivo Federal.

**Gráfico 3** - Número de inscrições e premiações entre as instituições do Poder Executivo federal e a inclusão do Poder Executivo estadual/distrital (1996-2019).



Fonte: Enap (2020, P.12).

Nota-se no Gráfico 3 que o fato de o Ministério da Educação e o Ministério da Saúde serem os mais premiados se dá também pelo grande volume de inscrições que as instituições realizaram no Concurso, respondendo por mais de 20% do número de inscrições, sendo um fator responsável por obterem tamanho reconhecimento da Enap.

#### 4.3. Análise das premiações em gestão de pessoas

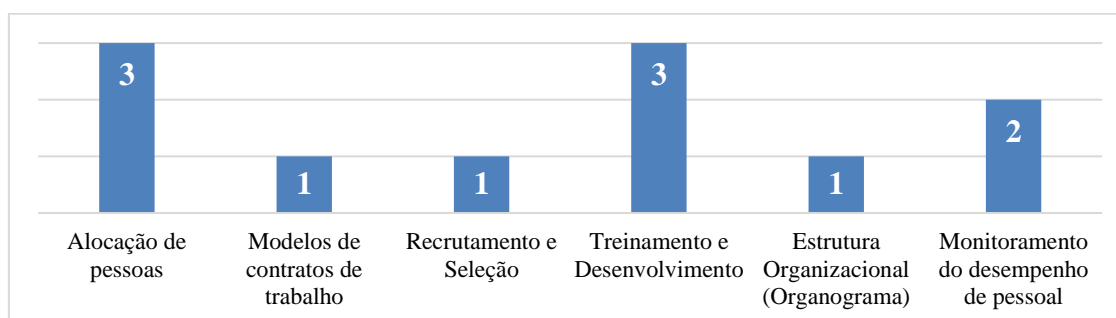
Para melhor análise e comparação das iniciativas, foram elaborados quadros a partir dos aspectos do roteiro de análise elaborado para descrever e caracterizar as iniciativas, discutindo posteriormente o observado. Primeiramente, analisaram-se os principais objetivos das iniciativas, como descrito no Quadro 4.

**Quadro 4** – Objetivos de cada iniciativa

Iniciativa premiada	Objetivos
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	Criar novos modelos de trabalho com custo zero que pudessem aproveitar possíveis talentos existentes na administração pública e de servidores interessados em colaborar com o laboratório.
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	Prestação de serviços comunitários para a melhoria da manutenção dos espaços físicos da UEMS.
Programa de Instrutoria Interna	Viabilizar a oferta regular de capacitação por meio do exercício remunerado das instrutoria interna como política pública de desenvolvimento de pessoas no serviço público estadual.
Metodologia de alocação do servidor	Encaminhar os candidatos a Analistas de Planejamento e Orçamento para as entrevistas com os coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal de maneira eficiente e ágil, reduzindo o tempo despendido com entrevistas e o processo de seleção.
Inovamus: um incentivo às novas práticas	Identificar, reconhecer e valorizar práticas inovadoras da gestão do trabalho na saúde, em prol da estruturação da política de gestão do trabalho entre os entes federativos.
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	Democratizar o acesso dos profissionais de segurança pública aos processos de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional.
Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)	Adequação do Inmetro à Política de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, com base na cultura de gestão, orientada para resultados com base nos resultados, mérito e reconhecimento.
Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação	Aprimorar os processos e procedimentos com foco na gestão da qualidade, uniformização dos processos de trabalho, desburocratização e simplificação dos processos.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Pode-se observar, através dos objetivos propostos por cada iniciativa, os aspectos e ferramentas de gestão de pessoas envolvidos em cada uma delas, destacando-se questões como a alocação de pessoas, modelos de contratos de trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, estrutura organizacional (organograma), monitoramento do desempenho dos servidores e quantificadas no Gráfico 4. Já a iniciativa Inovamus aborda a gestão de pessoas de um outro ângulo, sendo uma premiação de inovação em gestão de pessoas, com o propósito de identificar e divulgar práticas inéditas para outros entes além do responsável por criá-las.

**Gráfico 4** – Quantidade de vezes que aspectos de gestão de pessoas são observados nas iniciativas

**Fonte:** elaborado pelo autor.

**Quadro 5** – Razões pelas quais a iniciativa foi considerada inovadora

<b>Iniciativa premiada</b>	<b>Por que a iniciativa foi considerada inovadora?</b>
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	A iniciativa rompeu com os modelos de trabalho tradicionais no serviço, oferecendo modelo informais, onde as pessoas se movimentam na Administração Federal de acordo com suas competências e interesses, de custo zero.
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	Ineditismo ao trazer uma parceria em instituições públicas de campos distintos, ao promover a ressocialização da comunidade carcerária no ambiente universitário.
Programa de Instrutoria Interna	Programa que pensa na docência eventual exercida pelo servidor público como uma política de desenvolvimento e profissionalização de pessoas; estratégia de reconhecimento e valorização dos servidores públicos.
Metodologia de alocação do servidor	Uso do conceito de competências para analisar a melhor colocação profissional; automação do processo de seleção; conhecimento de capacitação dos indivíduos; incentivo a reflexão e auto avaliação.
Inovasus: um incentivo às novas práticas	Reconhece e dá visibilidade às experiências locais de práticas de gestão do trabalho na saúde, fortalecendo o campo e disseminando as ações entre os diferentes níveis.
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	Constrói, nacionalmente, pela primeira vez, uma rede efetiva que aproxima universidades públicas e privadas dos profissionais de segurança pública, independente do posto hierárquico; incrementar a produção técnico-científica em segurança pública no país.
Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)	Participação dos profissionais externos à instituição nos comitês de avaliação (rompendo com as práticas anteriores); sistema majoritariamente individual; processo de gestão de pessoas pautado em critérios objetivos e transparentes.
Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação	A prática serviu de modelo para outras áreas da Anvisa; concomitância das ações de gestão de recursos humanos, gestão de processo de trabalho e uso da tecnologia de informação na consolidação de fluxos e rotinas; mudança de cultura, focada na melhoria contínua.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Muitas das iniciativas, como observadas no Quadro 5, não necessariamente trazem soluções nunca vistas antes, com grau total de ineditismo. No entanto, verifica-se que trazem estratégias e soluções novas considerando o ambiente público, muitas vezes marcados por alto nível burocrático (SCHIKMANN, 2010), desempenho de atividades de maneira tradicionalista e pela baixa integração entre as diferentes instituições. Quatro iniciativas, como a dos novos modelos de trabalho no serviço público, da pena alternativa criminal às tecnologias sociais, Inovasus e RENAESP são responsáveis por trazerem inovações que evidenciam parcerias e integrações entre entes do poder público, através de colaboração mútua, divulgação e democratização do saber e de práticas de sucesso. Já duas, como a metodologia de alocação do servidor e a SIADI promovem uma modernização na gestão, rompendo diretrizes ultrapassadas ao trazer aos ambientes internos novas formas de se gerir os servidores.

No Quadro 6, a partir da observação das iniciativas, foram consolidados e descritos os fatores indutores reconhecidos pelos idealizadores das inovações:

**Quadro 6** – Fatores indutores de cada premiação

<b>Iniciativa premiada</b>	<b>Fatores indutores da inovação</b>
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	Os modelos de trabalhos existentes tornavam a contratação um processo muito burocrático e havia um grande “cabo de guerra” na disputa pelos servidores públicos.
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	O grande volume de serviços de manutenção a ser realizado no âmbito da UEMS de Mundo Novo é bem maior que a capacidade de execução pelos funcionários disponíveis na universidade.
Programa de Instrutoria Interna	A oferta de programas de capacitação enfrentava problemas, como a morosidade dos processos de contratação, a especificidade dos conteúdos exigidos nos processos de formação e o alto custo da consultoria externa mediante a escassez dos recursos.
Metodologia de alocação do servidor	Necessidade de encaminhar os candidatos ainda em curso de formação para entrevistas com os coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal, de modo que o perfil profissional fosse o mais adequado ao trabalho em cada local, evitando o dispêndio de tempo com entrevistas inúteis.
Inovasus: um incentivo às novas práticas	Existiam dificuldades no campo de gestão do trabalho, pela ausência de marcos legais que favoreçam a estruturação de modelos gerenciais compatíveis com a lógica que orienta a organização do trabalho na atualidade.
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	Necessidade de dar acesso a uma formação especializada e qualificada aos profissionais de segurança pública do país, aproximando-os do universo acadêmico.
Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)	Enquadramento dos servidores do Inmetro em plano de carreira sem atrativos, com servidores desmotivados, salários desatualizados, sem competitividade e com ausência de mecanismos para reconhecimento do mérito. Estrutura hierarquizada e com ausência de comunicação entre hierarquias.
Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação	Havia um grande descontrole dos processos de trabalho, ausência de padrão nos procedimentos, despreparo da equipe na realização das tarefas específicas da área entre outros problemas além da área de gestão de pessoas.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Os indutores das iniciativas premiadas no Concurso Inovação, não só em gestão de pessoas, mas como um todo, são fortemente marcados por uma situação-problema, onde existe alguma necessidade a ser realizada em que a situação vigente não é capaz de atender, vide o Quadro 6. Isso se dá pelo fato de que, ao submeter a iniciativa à inscrição no Concurso Inovação, há um formulário de preenchimento que pergunta diretamente qual a situação problema a ser enfrentada (vide a Figura 1), influenciando o modo como o indutor da inovação é descrito. Assim, as iniciativas surgem, teoricamente, como uma solução de um problema e não necessariamente são pensadas e planejadas para serem inovadoras. Por consequência do sucesso de sua implementação e pelo grau de ineditismo, se tornam inovadoras.

**Figura 1** – Formulário de inscrição do 25º Concurso Inovação

<p><b>Pergunta 1: Qual era a situação-problema a ser enfrentada?</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <p>Descreva qual era a situação encontrada antes da inovação: o diagnóstico, o contexto, a gravidade do problema encontrado e por que razão era necessária uma mudança nesse contexto.</p> </div>
---

**Fonte:** Enap (2021, p.9)

No entanto, analisando a descrição das situações-problema de cada iniciativa, é possível reconhecer pontos que diferenciam a origem dos indutores. Utilizando como base a estratégia citada por Cavalcanti e Camões (2017), o Quadro 7 identifica esses pontos-chaves de cada iniciativa através da diferenciação dos fatores indutores de cada inovação premiada.

**Quadro 7** – Indutores das inovações premiadas

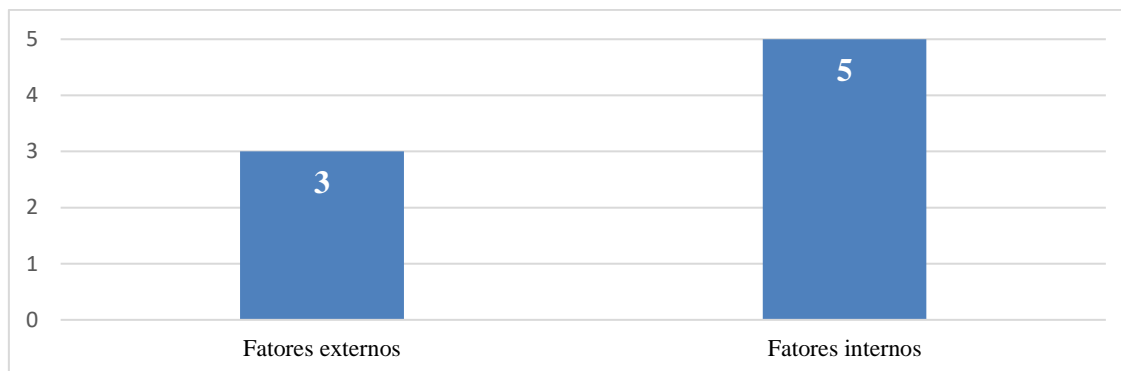
<b>Iniciativa premiada</b>	<b>Pontos-chaves dos indutores e os fatores de influência</b>
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	<b>Legislação</b> altamente burocrática dificulta contratação => Fator <b>externo</b> à instituição provoca a inovação
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	<b>Legislação</b> orçamentária inviabiliza a contratação dos servidores => Fator <b>externo</b> à universidade provoca a inovação
Programa de Instrutoria Interna	<b>Desarticulação</b> da secretaria e ausência de <b>metodologia de ensino</b> => Fator <b>interno</b> da secretaria estadual
Metodologia de alocação do servidor	Programa de alocação do servidor pouco estruturado, com ausência de uma <b>metodologia de seleção</b> => Fator <b>interno</b> à secretaria
Inovasus: um incentivo às novas práticas	<b>Legislação</b> insuficiente na estruturação de marcos legais e articulação entre os níveis públicos da saúde => Fator <b>externo</b> indutor da inovação
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	<b>Desarticulação</b> entre produção científica e a área de segurança pública, gerando baixa <b>formação</b> continuada => Fator <b>interno</b> a situação em que o ministério se encontrava
Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)	Estrutura de carreira desatualizada e pouco atrativa e incentivadora para os servidores da instituição => Fator <b>interno</b> ao Inmetro
Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação	Descontrole do trabalho e dos processos, ausência de padronização processual, falta de planejamento estratégico => Fator <b>interno</b> indutor da inovação

**Fonte:** elaborado pelo autor.

No Quadro 7, verificam-se pontos em comum de cada iniciativa, entre eles questões acerca da legislação existente, alguma forma de desarticulação entre instituições e poderes públicos, ausência de métodos estruturados internos e/ou marcos legais que orientem uma atividade ou processo, gerando o indutor da inovação. A partir disso, é possível observar que esses indutores são provocados por dois tipos de fatores: de ordem interna à organização, devido a questões de dentro que instigam a criação de uma solução

(CAVALCANTE; CAMÕES, 2017) e de ordem externa, ou seja, questões que fogem do controle da instituição ou organização que provocam a necessidade de inovar (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Dessa forma, é possível distinguir em duas categorias de fatores indutores, gerando o Gráfico 5.

**Gráfico 5** – Categoria dos fatores que induzem a criação de cada inovação



**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 8 a seguir caracteriza os principais envolvidos e impactados através da implementação das inovações elaboradas.

**Quadro 8** – Público-alvo das iniciativas

Iniciativa premiada	Público-alvo
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	O próprio LA-BORA! gov e servidores da administração pública federal
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	Toda a comunidade acadêmica da UEMS-Mundo Novo e a comunidade carcerária, o Poder Judiciário da 1ª Vara Mundo Novo e Governo do Estado do Mundo Novo
Programa de Instrutoria Interna	Todos os servidores públicos estaduais da administração direta e indireta da Bahia são potenciais públicos da iniciativa.
Metodologia de alocação do servidor	Candidatos ao cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO) em curso de formação e coordenadores gerais da Secretaria de Orçamento Federal (SOF) de áreas que receberiam os novos APOs.
Inovasus: um incentivo às novas práticas	Conjunto de trabalhadores do SUS, representados nas secretarias de saúde estaduais, municipais e do Distrito Federal, consórcios e fundações públicas.
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	Profissionais de segurança pública dos três níveis federais (União, estados e municípios), entre eles policiais federais, rodoviários federais, policiais civis e militares, agentes penitenciários, peritos criminais e guardas municipais
Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)	Servidores públicos do Inmetro
Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação	Servidores públicos da Gerência de Isentos, Específicos, Fitoterápicos e Homeopáticos (GMEFH), na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Em comum a todas as iniciativas, observa-se no Quadro 8, que o público-alvo de todas são justamente os envolvidos na instituição pública onde a inovação nasce. Isso se deve ao fato que foi mencionado no parágrafo anterior: as iniciativas são concebidas justamente como uma solução de um problema ou entrave existente naquela entidade, logo os grupos que se beneficiam das inovações são os próprios **servidores** e pessoas envolvidas na situação e a própria **organização** onde é construída a iniciativa.

Outro ponto interessante é, que ao analisar as publicações de cada iniciativa, cita-se, na grande maioria das premiações, o próprio cidadão ou a sociedade como beneficiados indiretamente pela iniciativa, uma vez que quaisquer práticas que alavanquem o serviço público estão, de alguma maneira, contribuindo e beneficiando a sociedade brasileira como um todo, ainda que estas não sejam público-alvo proposital das iniciativas.

O Quadro 9 expõe, a partir dos relatos em cada iniciativa, o que foi observado como os principais obstáculos e barreiras encontrados no momento de colocar em prática as iniciativas inovadoras elaboradas.

**Quadro 9** – Barreiras à implementação da inovação

<b>Iniciativa premiada</b>	<b>Barreiras à implementação da inovação</b>
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	- Não foram descritas barreiras de implementação da inovação.
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	- Convencer o poder judiciário da importância e da necessidade da universidade em ser um local para recebimento dos réus no cumprimento das reprimendas aplicadas; - Quebra de paradigma em receber reeducandos no ambiente universitário; - Dificuldade no primeiro contato com o reeducando, uma vez que ele pode apresentar um risco à comunidade universitária; - Dificuldade na distribuição de tarefas, de modo que o reeducando tenha capacidade de realização e tenha motivação e comprometimento de realizá-la.
Programa de Instrutoria Interna	- Ceticismo geral dos envolvidos no momento inicial; - Críticas iniciais sob a alegação de que o exercício da capacitação realizada em condições ruins acomodava a alta direção e gerava uma expectativa para a qual não se tinha estrutura; - Resistência das escolas mais estruturadas, pois associavam a iniciativa a uma tentativa de controle da Secretaria de Administração do Estado e, nisso, uma perda de autonomia setorial.
Metodologia de alocação do servidor	- Inexistência, na literatura, de método disponível que ordenasse os candidatos pelo grau de adequabilidade para as coordenações, sendo necessário criar um sistema de pontuação em cada uma das coordenações gerais do zero; - Não havia pessoal na Secretaria de Orçamento Federal familiarizado com a gestão por competências de forma que pudesse elaborar um levantamento das competências adequadas a cada necessidade.



Inovasus: um incentivo às novas práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de um setor específico para a gestão do trabalho ou de políticas direcionadas para o tema em muitos entes federados;</li> <li>- Interferência política proveniente de mudanças constantes na gestão local;</li> <li>- Fragilidade no conhecimento específico da gestão do trabalho por parte do corpo técnico.</li> </ul>
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflito em razão da inclusão de hierarquias distintas no mesmo espaço de aprendizagem;</li> <li style="padding-left: 20px;">- Dificuldade dos alunos na participação dos cursos;</li> <li style="padding-left: 20px;">- Descrença no projeto;</li> <li>- Ausência de recursos destinados à educação dos profissionais de Segurança Pública;</li> <li>- Ingerência por parte das instituições de segurança pública.</li> </ul>
Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foram encontrados obstáculos nem para a criação nem para a implantação do SIADI.</li> </ul>
Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não cumprimento do prazo na entrega do sistema de informação – módulo de análise.</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Observa-se, no Quadro 9 que, apesar das especificidades e características diferentes entre as iniciativas, grande parte das barreiras à implementação das inovações propostas envolviam algum grau de resistência por parte dos envolvidos na efetividade e sucesso das soluções, algo comum na administração pública de uma maneira geral, marcada por grande rigidez, inflexibilidade e resistência à reformulação de atividades e processos.

A carência de métodos pré-existentes ou estruturas já consolidadas e padronizadas nos diferentes entes que possam facilitar o processo são barreiras identificadas em algumas das iniciativas, corroborando com Shikmann (2010), devido, em grande parte, pela despreocupação da gestão envolvida e pela inexistência de mecanismos de planejamento e controle. Além disso, a falta de padronização nos processos e a grande desconexão e isolamento entre as diferentes instituições públicas, também é um fator observado e pontuado na iniciativa *Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais*.

O ceticismo e a resistência por parte das lideranças superiores podem também ser consideradas barreiras à implementação encontradas nas iniciativas *Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais* e *Programa de Instrutoria Interna*, uma vez que são relatados por Potts e Kastle (2010), na literatura científica, reforçando a existência de tal estigma na promoção da inovação no setor público brasileiro.

Por fim, o Quadro 10 lista os principais resultados observados após a efetivação prática das iniciativas e consequências geradas por elas no ambiente público.

**Quadro 10** – Principais resultados observados com a implementação da iniciativa

<b>Iniciativa premiada</b>	<b>Principais resultados</b>
Novos modelos de trabalho no serviço público (Free-LA! e time volante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo zero para a administração pública em dois modelos alternativos de trabalho.</li> <li>- Desenvolvimento de competências de inovação nos servidores públicos aliado a oportunidade de atuar em ambiente de aprendizagem e experimentação.</li> <li>- Os servidores levam as práticas do laboratório e todo o conhecimento adquirido para suas unidades de origem.</li> </ul>
Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerou economia aos cofres públicos de R\$74.405,00 e estima-se que ainda vai gerar mais uma economia de R\$190.000,00 após a conclusão das penas impostas.</li> <li>- Construção de novos espaços comuns na universidade.</li> <li>- Inclusão social, com a oportunidade de reinserção e ressocialização dos reeducandos de forma humanizada.</li> </ul>
Programa de Instrutoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do servidor público.</li> <li>- Mudanças no modelo mental das instituições públicas acerca da instrutoria interna.</li> <li>- Proporcionou condições para o desenvolvimento da capacitação               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimento da área de gestão.</li> <li>- Ampliação da oferta de oportunidades de desenvolvimento.</li> </ul> </li> <li>- Redução dos custos médios de capacitação, gerando uma economia de 90%.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento da capacitação e regularidade de oferta.</li> <li>- Criação de novos cursos e atuação em rede.</li> </ul> </li> </ul>
Metodologia de alocação do servidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tornou a administração pública novamente capaz de distribuir candidatos aprovados em concursos públicos de acordo com critério bem definidos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Isonomia de oportunidades aos candidatos.</li> <li>- Impessoalidade ao processo de seleção.</li> </ul> </li> <li>- Criou metodologia que pode ser repetida e aperfeiçoada com o decorrer das aplicações.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criou uma metodologia que pode ser aplicada em toda a administração pública, independentemente do número de candidatos e do setor em que se aplica.</li> </ul> </li> </ul>
Inovasus: um incentivo às novas práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeção da área de gestão do trabalho, reconhecendo e divulgando iniciativas.</li> <li>- Incorporação e desenvolvimento de temas que hoje são prioridades para a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, como o dimensionamento da força de trabalho em saúde, avaliação de desempenho, Plano de Cargos, Carreiras e Salários, desprecarização da força de trabalho e gestão da informação.</li> <li>- Formação de parcerias com representantes de projetos inovadores de diversas regiões do país.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorecimento da articulação interfederativa.</li> </ul> </li> <li>- Integração e aprimoramento dos processos de trabalho no SUS.</li> </ul>
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição para abertura de novos centros de pesquisa e estudos específicos na área.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento a produção científica nacional sobre a temática de segurança pública.</li> </ul> </li> <li>- Contribuição para o intercâmbio, articulação e integração dos profissionais de segurança pública.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição para o debate de temáticas sociais (violência de gênero, liberdade de orientação sexual, igualdade racial e direitos etários (crianças, adolescentes e idosos), no âmbito da segurança pública.</li> </ul> </li> <li>- Aperfeiçoamento da atuação dos profissionais de segurança pública.</li> </ul>

<p>Sistema de Avaliação de Desempenho Individual do Inmetro (SIADI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação do diálogo e da comunicação entre servidores e dirigentes, permitindo maior clareza, participação e harmonia na relação.</li> <li>- Disposição de um registro escrito para dar apoio a decisões quanto ao desenvolvimento do servidor em sua carreira.</li> <li>- Clareza e transparência, para todos os servidores, quanto a deveres e responsabilidades, e a expectativa da instituição com relação a cada.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais evidências sobre as necessidades de aperfeiçoamento e capacitação dos servidores.</li> </ul> </li> <li>- Possível melhora na percepção das organizações por parte da sociedade como instituições avançadas, sérias e modernas.</li> </ul>
<p>Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior agilidade na entrega dos processos e no tempo de tramitação.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do acúmulo de documentos incabíveis de decisão gerencial.</li> <li>- Transparência dos processos.</li> </ul> </li> <li>- Controle de informações e melhoria no ambiente de trabalho.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição nas reclamações quanto a padronização de procedimentos.</li> <li>- Capacitação de pessoal</li> </ul> </li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Assim como na questão referente aos fatores indutores, são detalhados os resultados de todas as iniciativas, uma vez que, para inscrição no edital de seleção e premiação do Concurso Inovação, é exigido (parágrafo 3.5, letra B) que a iniciativa já tenha apresentado resultados mensuráveis, conforme ilustra a Figura 2 abaixo, retirada do edital de inscrição do 25º Concurso Inovação.

**Figura 2** – Edital de inscrição do 25º Concurso Inovação

<p>3.5 A prática inovadora somente poderá ter a sua inscrição aceita neste concurso se:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) pertencer, única e exclusivamente, ao Poder Executivo das esferas federal, estadual, distrital e municipal (no caso da esfera municipal, serão aceitas iniciativas somente dos municípios que sejam capitais dos estados);</li> <li>b) apresentar resultados já mensurados, por meio de indicadores objetivos e comprováveis;</li> <li>c) contar com, no mínimo, 6 (seis) meses de implementação completados até a data de início das inscrições do Concurso Inovação no Setor Público;</li> <li>d) não ter sido premiada em edições anteriores do Concurso Inovação no Setor Público;</li> <li>e) preencher corretamente o formulário de inscrição.</li> </ol>
---

**Fonte:** Enap (2021, P.2)

Apesar dos objetivos distintos entre as iniciativas, o ambiente de implementação e o contexto da qual surgem, é possível identificar resultados comuns entre as mesmas. O primeiro ponto é sobre a economia financeira gerada a partir da implementação das iniciativas, gerando redução de custos e gastos e até mesmo alternativas de custo zero, indo na direção do objetivo fundamental no serviço público como um todo de economicidade, em constante busca pelo desempenho de atividades de maneira menos onerosa possível (MOREIRA; VARGAS, 2009).

Outro resultado muito relevante identificado na análise das premiações é o da criação de ferramentas e metodologias padronizadas para orientar o serviço, superando uma importante barreira à inovação descrita por Schikmann (2010), ao criar planejamentos e ferramentas que possibilitem uma visão de curto, médio ou até mesmo longo prazo. Um determinante também comum a algumas das iniciativas é da valorização do servidor público, resultados por meio de programas de capacitação (*Novos modelos de trabalho, Programa de Instrutoria Interna, RENAESP e Melhoria de gestão com foco no trinômio: pessoas, processos e tecnologia da informação*), novos modelos de remuneração e reconhecimento do desempenho do servidor (SIADI), superando barreiras encontradas por Schikmann (2010) quanto aos mecanismos de remuneração e a baixa ênfase no desempenho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar práticas de gestão de pessoas no setor público que ganharam reconhecimento como sendo inovadoras, através das iniciativas premiadas pelas últimas quinze edições do Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública.

Observou-se que as iniciativas voltadas diretamente para área de gestão de pessoas, em relação ao número total de iniciativas premiadas nas quinze edições, são percentualmente baixas, demonstrando pouco interesse público na questão ou um enfoque maior em iniciativas que tratassem questões mais abrangentes. Entretanto, muitas das iniciativas demonstraram tratar aspectos múltiplos de gestão de pessoas ao mesmo tempo, ainda que em graus diferentes de influência e importância. Isso demonstra uma preocupação com a diversidade de situações ou problemas existentes que necessitavam de alguma mudança, gerando uma iniciativa inovadora naquela organização.

Ao se observar os porquês de as iniciativas terem sido inovadoras, praticamente todas relatam algum grau de ineditismo no que foi proposto, através de soluções e alternativas para o ambiente público, marcado pela burocracia, a baixa integração entre entidades e a falta de modelos metodológicos consolidados para o desempenho de atividades.

Quanto aos fatores indutores das inovações, pode-se perceber, ainda que cada um com sua particularidade e situação-problema a ser resolvida, questões em comum, destacando e separando estes em fatores influenciadores provenientes do ambiente externo, e os oriundos do ambiente interno da organização ou entidade pública. Dentre os casos que prevaleceu os fatores de ordem externa, observou-se em todos a influência da legislação rígida e/ou insuficiente como fator motor da mudança e consequente inovação, relatando uma necessidade de reformulação e desburocratização do aparato legal de maneira incremental.

Em relação à efetividade e ao sucesso das inovações, observou-se que todas as iniciativas produziram resultados significativos onde foram inseridas, satisfazendo e, muitas vezes, superando as expectativas da população alvo e das pessoas envolvidas. Esse fator pode estar ligado ao fato de que as iniciativas, para serem premiadas pelo Concurso, precisavam ter obtido resultados práticos mensuráveis.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a geração de iniciativas com caráter inovador no setor público em gestão de pessoas ainda se encontra em um estágio de

desenvolvimento, com muitas das propostas e soluções estando ainda inseridas no contexto da reformulação do que é a área de gestão e do que se espera, superando a visão simplista de controle administrativo de pessoal. No entanto, é possível afirmar que os relatos das experiências contribuem para a área de gestão de pessoas, uma vez que exercem papel na literatura científica como modelos de sucesso para a mudança organizacional pública na área.

Observou-se como aspecto limitador deste trabalho o fato de que as iniciativas analisadas serem necessariamente inovações que obtiveram efetividade em sua aplicação e que foram premiadas, excluindo da análise diversas outras possíveis práticas produzidas no setor público brasileiro que não necessariamente ganharam reconhecimento.

Para futuras pesquisas, é primordial que se estude de maneira mais aprofundada a temática de gestão de pessoas e inovação, que ainda possui produção científica muito escassa no Brasil. Como sugestão, seria interessante analisar para além de iniciativas premiadas, atentando-se ao que se é produzido de maneira geral em práticas de gestão de pessoas no ambiente público, possibilitando maior enfoque em um tipo de realidade, como no ambiente das universidades públicas ou de instituições de ensino e educação, por exemplo, para assim entender as especificidades de cada realidade no setor público.

## REFERENCIAS

ALBERTON, M. M., CARVALHO, L. C. Práticas de recursos humanos que influenciam na criatividade dos funcionários. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 61-87, mai./ago. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2017.v9i2.306>>. Acesso em: 4 jan. 2021.

BRANDÃO, S. M; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/SyCwsMKcMD7ySKQXcvdnMQs/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 27 set. 2021.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público — RSP*, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 4, p. 372-396, ago. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000400372&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000400372&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 jan. 2021.

CAVALCANTE, P; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. *In: CAVALCANTE, P. et al. (Org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 119-143.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In: CAVALCANTE, P. et al. (Org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 15-32.

CRESWELL, J.W. Procedimentos qualitativos. *In: CRESWELL, J.W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003, cap. 10, p. 184-210.

ENAP. Iniciativas premiadas no 23º Concurso Inovação no Setor Público – 2019. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2020. Disponível em: <<https://inovacao.enap.gov.br/publicacoes/>>. Acesso em: 29 jan. 2022.

FARAH, F. S. Gestão pública municipal e inovação no Brasil. *In: ANDREWS, W.; BARIANI, E. (Org.). Administração pública no Brasil: breve história política*. São Paulo: Unifesp, 2010

FERRAREZI, E., AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória (1996-2006). **Cadernos ENAP**, 32. Brasília: ENAP, 2007.

FERREIRA, Rodrigo de Araújo. **Inovações em Organizações Públicas**: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador. Dissertação (de Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012.

FONSECA, D. R. ET AL. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro v. 47, n. 6, p. 1451-1475, nov./dez. 2013.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2005.

GIL, A. C. Utilização de Documentos. In: GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008, cap. 14, p. 147-155

GUNTHER, H., Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília v. 22, n. 2, p 201-210. Mai-Ago 2006.

MEEUS, M. T. H.; EDQUIST, C. Introduction to part I: product and process innovation. In: HAGE, J.; MEEUS, M. (Org.). **Innovation, science, and institutional change**. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 23-37.

MOREIRA, E. T., STRAMAR, A. R. Modelo holístico da gestão da inovação com ênfase na cooperação, flexibilidade e adaptação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 193-212, out./dez. 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100279/98937>>. Acesso em: 4 jan. 2021.

OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018.

POTTS, J.; KASTELLE, T. **Public sector innovation research**: what's next? *Innovation: Management, Policy & Practice*, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

QUEIROZ, A. C. S., ALBUQUERQUE, L. G. de., MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 658-670, out./dez. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/03.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2021.

RIBEIRO, A. W. de A., FERNANDES, A. J., COSTA, R. F. R. da. Práticas de inovação no setor público: uma discussão teórica. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, Roraima, v. 8, n. 2, p. 461-477, dez 2018. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4822>>. Acesso em: 27 set. 2021.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, G. G. da. Cultura de estimula à criatividade como instrumentos de processos inovadores. **Projética**, Londrina, v. 7, n. 1, p. 09-25, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/23365/20659>>. Acesso



em: 4 jan. 2021.

SILVA, T. C., BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 07-19, jan./mar. 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/569/pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2021.

SOARES, A. V. A. (2009). **Inovação no setor público: Obstáculos e alternativas**. Disponível

em:<[http://www.administradores.com.br/\\_resources/files/\\_modules/academics/academiccs\\_2395\\_201002281826364cef.pdf](http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academiccs_2395_201002281826364cef.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2021.

SOUZA, J. J. de. BASTOS, A. V. B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 291-305, mai./ago. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/587/443>>. Acesso em: 24 jan. 2021.

SOUZA, J. C., BRUNO-FARIA M. de F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 113-136, jul./set. 2013. Disponível em: <<http://www.bbbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/206/315>>. Acesso em: 24 jan. 2021.

VIEIRA, L. V. Inovação no setor público: indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação. 2016. 85 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.