



**ANA FLÁVIA VILELA DA GAMA**

**EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E GERAÇÃO DE VALOR  
PÚBLICO: ESTUDO DO CONCURSO INOVAÇÃO NO SETOR  
PÚBLICO DA ENAP**

**LAVRAS-MG  
2021**

**ANA FLÁVIA VILELA DA GAMA**

**EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO: ESTUDO  
DO CONCURSO INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO DA ENAP**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal de  
Lavras, como parte das  
exigências do Curso de  
Administração Pública, para  
a obtenção do título de  
Bacharel.

Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2021**

**ANA FLÁVIA VILELA DA GAMA**

**EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO: ESTUDO  
DO CONCURSO INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO DA ENAP.**

**ADMINISTRATIVE EFFICIENCY VERSUS PUBLIC VALUE GENERATION: A  
STUDY OF THE PUBLIC INNOVATION COMPETITION OF THE NATIONAL  
SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal de  
Lavras, como parte das  
exigências do Curso de  
Administração Pública, para  
a obtenção do título de  
Bacharel.

APROVADA em 16 de novembro de 2021.

Dr. Dany Flávio Tonelli UFLA

Dra. Daniela Meirelles Andrade UFLA

Dr. Dênis Renato de Oliveira UFLA

Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2021**

## RESUMO

Neste trabalho procurou-se pontuar a importância da inovação no setor público para a eficiência e geração de valor público nos serviços prestados à sociedade. Foi realizado um estudo das propostas finalistas de nível federal do concurso Inovação no Setor Público da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, evidenciando esses dois pontos em cada uma dessas iniciativas. Para isso, foi utilizado o material disponibilizado pela ENAP, onde cada uma das propostas puderam ser analisadas. Como resultado, conseguiu-se perceber um foco maior na eficiência, onde em todos os casos ela está presente. Já o valor público não foi uma preocupação em destaque, de forma que não foi possível identificar muitas evidências do mesmo. Assim, conclui-se que há a necessidade de maior observação em relação a geração do valor público, pois é desta maneira que conseguimos que as atividades realizadas em prol da sociedade possam atingir a realidade como ela é, de forma que com a participação ativa dos cidadãos consegue-se que os mesmos tragam problemas que não seriam percebidos sem esta análise.

**Palavras-chave:** inovação; eficiência; valor público.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Contextualização</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Problemas e Objetivos</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Justificativas</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Inovação no setor público</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Eficiência Administrativa</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Valor Público</b>	<b>13</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Esboço da pesquisa</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Objeto de estudo</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Técnica de coleta e análise</b>	<b>18</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Evidências de Eficiência</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Evidências de Valor Público</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Implicações para a Compreensão da Inovação na Administração Pública</b>	<b>31</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização**

A inovação tem sido cada vez mais buscada no setor público. Pode-se notar isso por meio das ações que têm sido conduzidas no sentido de promover mudanças em processos organizacionais, introdução de novas tecnologias e de novos arranjos de políticas públicas. O concurso de Inovação no Setor Público promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é um exemplo do crescimento do interesse no assunto. Segundo Albuquerque (2020), o Concurso Inovação no Setor Público é promovido anualmente desde 1996, onde sua premiação analisa equipes de servidores públicos que se dispõem a modernizar atividades do dia a dia por meio de inovações, sejam elas grandes ou pequenas. Estas ações precisam favorecer o aumento na qualidade dos serviços que são entregues à sociedade, tornando eficientes as respostas do Estado para as demandas dos cidadãos. Já em sua 24ª edição, as propostas passaram por uma Avaliação Inicial onde foram selecionadas 18 finalistas, sendo seis iniciativas em cada uma das três áreas selecionadas pelo concurso. Depois desta, serão submetidas a Avaliação Final, onde cada equipe finalista apresentará de forma oral sua iniciativa ao Comitê Julgador. Após esta etapa, três projetos em cada categoria serão escolhidos pelo comitê.

A inovação pode produzir valor público diante a sociedade, o que faz dela essencial na Administração Pública. Nesse contexto, Tonelli, Moreira, Mesquita, Silva e Vasques (2016) afirmam que a inovação no setor público é distinta do setor privado. No setor privado, a inovação tem um papel de manter a empresa competitiva e tem o seu sucesso medido em termos econômicos. No entanto, para além da análise econômica, a inovação no setor público precisa criar valor público, englobando os interesses públicos, além de produzir bem coletivo. O Estado não se desfaz por falta de inovação, o que acontece com muitas empresas privadas. Porém, quando a inovação torna-se inexistente no âmbito governamental, a distância entre estado e sociedade se amplia, o que é insustentável no longo prazo. Isso produz insatisfação, destrói a percepção de valor público em relação à atuação do estado e gera instabilidade política e ingovernabilidade. Sendo assim, vemos que a inovação é fundamental para que o Estado seja transformado no mesmo sentido das transformações sociais e possa realizar seus serviços de modo pleno e satisfatório.

## **1.2 Problemas e Objetivos**

Considerando o crescimento do interesse em torno da inovação no setor público e o fato do Concurso de Inovação da ENAP, pela sua existência desde 1996, expressar de modo concreto a importância que o tema adquire em todas as esferas de administração pública, sugere-se a seguinte questão de pesquisa:

**Como os casos de inovação apresentados como finalistas de 2020 no nível federal têm impactado em termos de produção de eficiência e valor público?**

Tendo por objetivo geral: investigar como os casos finalistas do concurso de inovação da ENAP na esfera federal contribuem para a eficiência administrativa e a produção de valor público. E, como objetivos específicos: a) Descrever os casos finalistas do concurso Inovação no Setor Público da ENAP de nível federal; b) Investigar o impacto do concurso para a propagação da cultura da inovação no meio público; e c) Analisar como uma inovação pode apresentar-se para realmente gerar resultados com base no estudo de casos de inovação no setor público da administração federal.

### **1.3 Justificativas**

O concurso é de extrema importância pelo fato da inovação no setor público ser essencial para que a eficiência seja cada vez maior, como nos diz Pedrosa (2019), que apesar de não existir competição de mercado no mesmo, o Estado acaba sofrendo pressão para que a prestação de serviços seja realizada com qualidade e abrangendo diversos grupos sociais. Isso demonstra a necessidade de transformação e modernização no âmbito público. Além disso, a autora também nos traz o quanto a realidade do serviço público brasileiro mostra o quanto a transformação do poder público é essencial e nada simples, principalmente pelo fato de esbarrar em um ambiente burocrático e complexo.

Sobre a importância da inovação no setor público, Scherer (2014) afirma que o tema vem ganhando cada vez mais espaço da mesma forma que a inovação foi difundida no setor privado. Ela também vem ganhando força nas instituições públicas e com os gestores, onde os mesmos começaram a enxergar possibilidades advindas de uma abordagem estruturada de gestão da inovação. O setor público possui diversos desafios, onde as necessidades mudam dependendo da esfera e objetivo do órgão analisado; seja no combate à desigualdade, corrupção ou mudança nas expectativas dos cidadãos, as adversidades fazem com que haja pressão nos

governantes. Juntando a impossibilidade de aumento da carga tributária e motivação baixa dos servidores, faz-se necessário cada dia mais que o trabalho seja efetuado de forma estruturada e proativa para que possam ocorrer mudanças.

Em termos de contribuição para geração de valor público, o assunto referente a inovação no setor público tem chamado atenção de múltiplos atores e órgãos, os quais têm se dedicado à criação de ideias inovadoras que possam ser aplicadas à melhoria da gestão e prestação de serviços, mas também à intensificação da interação com a sociedade, academia e até mesmo empresas privadas. Contudo, os sistemas de inovação são dinâmicos e evoluem ao longo do tempo. Porém, na esfera federal, há uma estrutura de decisão bastante fragmentada, contendo iniciativas pouco articuladas, sob coordenação central limitada, o que torna algumas iniciativas sobrepostas e de comunicação interorganizacional limitada e submetidas a rigidez de controle e formalização. (“Estudo sobre o Sistema de Inovação do Setor Público,” 2020)

Com isso, apesar dos esforços, para que seja criado um ambiente que recompensa o pensamento inovador incentivando novas ações no setor público, é perceptível que as atuações são isoladas e não produzem efeitos em conjuntura. A inovação precisa ser vista como motor de mudança e transformação na forma de atuar no âmbito público e dos servidores em geral. Para que a mesma seja viabilizada e incentivada no setor público, é de extrema importância estudar e compreender seu ecossistema, este que tem como parte a sua estrutura normativa, atores envolvidos e configuração dos relacionamentos, barreiras e incentivos existentes, isto para que seja possível ter subsídios sobre as ações que podem ser realizadas para que realmente todo potencial seja explorado e disseminado. (“Estudo sobre o Sistema de Inovação do Setor Público,” 2020)

Contudo, vemos o quanto a inovação no setor público é importante e, avaliar as iniciativas do concurso como propomos neste trabalho tende a mostrar como e quais pontos são indispensáveis para que esta seja colocada em prática.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

A estrutura do trabalho será iniciada pela introdução, seguida pelo referencial teórico, metodologia, resultados e referências.

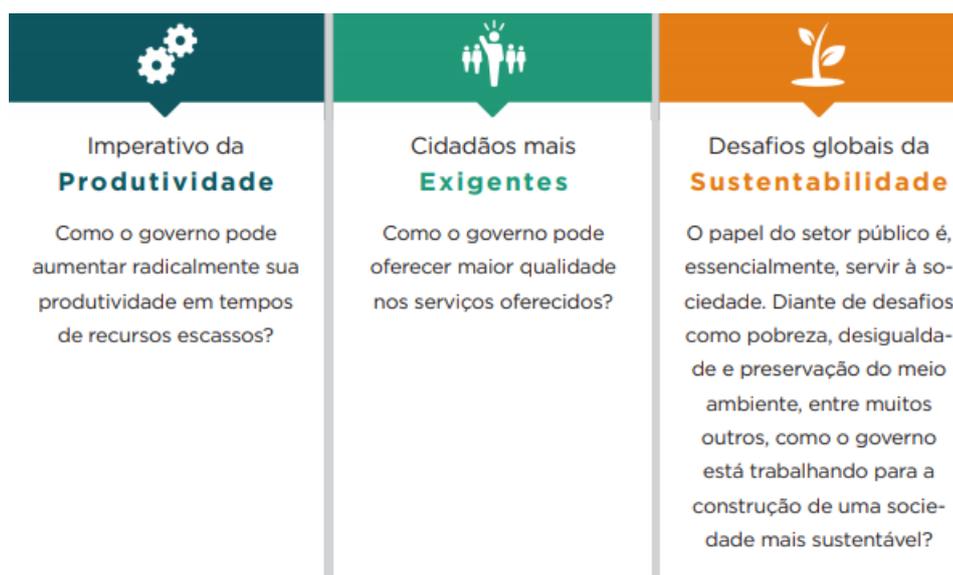
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inovação no setor público

Como nos traz Oliveira e colaboradores (2014), para que inovações sejam geradas no setor público, as mesmas devem ser consideradas uma diversidade de atos e interferências do Estado na sociedade. É necessário deixar explícito que não são todas as ações que possuem as mesmas características e capacidade de capilaridade. Sendo assim, é necessário considerar que não existe uma única inovação no setor público, mas uma variedade de obras visando essa inovação, estas que se caracterizam de acordo com o nível do impacto que geram na sociedade.

Segundo Tamura, Shigaki e Vital (2019), os governos ao redor do mundo têm enfrentado complexos desafios, como: descrença dos cidadãos, dificuldades orçamentárias, aumento de expectativas, entre outros. Com isso, surge a necessidade de operar de uma nova forma no meio público. Estudos de caso trazem que é viável a economia de 20% a 60% dos recursos destinados a este meio e, mesmo assim, melhorar a aprovação dos usuários com os serviços prestados. Em um estudo liderado pela Unidade de Inovação do Reino Unido (Nesta Lab), este que é intitulado Radical Efficiency, tal resultado mostra que não é necessário apenas melhorar as práticas existentes, mas compreender novas expectativas dos cidadãos e, formular novos e melhores serviços. Com a urgência de entregar “mais com menos”, a ISP ganha cada vez mais relevância. Temos três desafios que podem impulsionar a inovação no setor público:

Figura 1: Desafios que vão impulsionar a inovação no setor público



Fonte: Tamura, Shigaki e Vital (2019) - WeGov

Segundo Mello [s.d.], inovação não é um tema novo. Atualmente a proposta é considerada como estratégica para as empresas, onde o estudo relacionado a processos de inovação aumenta em interesse e importância. São fundamentais as vantagens competitivas que podem ser alcançadas pela implementação de ideias inovadoras para que as empresas possam enfrentar a concorrência atual. Porém, a dedicação dos estudos sobre o tema está muito relacionada às organizações privadas, sendo-se necessário o aprofundamento de formas de fomento e gestão dos processos de inovação no âmbito público, sendo elas necessárias por muitas razões. As instituições de governança, de serviço público, enfrentam inúmeras dificuldades e precisam realizar suas atribuições a partir disso, pois são desafios que demandam abordagens inovadoras devido à complexidade. Sendo assim, faz-se necessário que governos e meios públicos se envolvam em processos de inovação, pois soluções convencionais mostram não mais atender, necessitando de respostas criativas aos desafios.

A inovação no setor público (ISP), como traz Emmendoerfer (2019), tem despertado interesse de políticos e governantes durante toda a história da formação do Estado moderno, como também no Brasil, principalmente para que possa ser usada para enfrentar desafios socioeconômicos territoriais e na relação com outros países. Com o desenvolvimento de tecnologias de gestão do século XX, a ISP assumiu a posição de tema de interesse internacional, buscando acrescentar mudanças positivas na administração pública. Já no século XXI, a mesma mostra-se como essencial para que os gestores públicos possam lidar com novas demandas da sociedade, esta que está cada vez mais conectada em rede até mesmo em assuntos relacionados às políticas e serviços públicos.

Segundo o mesmo autor, Emmendoerfer (2019), a ISP é tratada como uma ideia, seja ela nova, melhorada ou renovada, sistematizada para a circunstância de sua aplicação e tendo o intuito de solucionar determinado problema de interesse público e, se a mesma é uma ideia nova, pode ser representada como um indicador que ilumina e guia o ponto que pretende-se melhorar, de forma que essa melhoria esperada surgirá com base em questões que compõem esta inovação, que é formada por quatro pontos principais: 1) Por que introduzir? Justificativas e motivações para a ISP; 2) Onde realizar? Aplicações da ISP; 3) Como executar? Facilitadores e inibidores da ISP; 4) Quem promove e/ou coordena? Empreendedores no Setor Público.

Ainda no mesmo material, Emmendoerfer (2019), nos traz que as questões relacionadas ao “quando” e “quanto” investir estão incluídas na discussão de como executar a ISP. Porém, é necessário lembrar que essas questões estão subordinadas à legislação, como a Constituição

Federal Brasileira de 1988, esta que define a duração do mandato de políticos, como também os instrumentos para a execução do planejamento e orçamento no ambiente público, como: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) nos três níveis federativos; bem como estabelece requisitos para a formulação de políticas. Contudo, é importante destacar que as inovações para o setor público surgem na elaboração ou implementação do plano e gestão que pretende-se executar em um governo de 4 anos. Sendo assim, para o responsável, um meio para que seja analisada a inovação é identificando as novidades ou mudanças pretendidas no setor público, como também na sociedade, a partir do plano que deseja-se estabelecer.

A partir de Cavalcante e Camões (2017), vemos que as principais barreiras expostas foram relacionadas às dificuldades relacionadas à articulação intersetorial, restrições legais, estrutura organizacional verticalizada, resistência à inovação e dificuldade em arriscar. Vemos que as três primeiras também estão conexas com o padrão burocrático rígido do funcionamento da máquina pública brasileira. O caminho para a inovação sem dúvida não é fácil e não pode ser realizado em pouco tempo. Da mesma forma, a escolha de receitas únicas e/ou modelos de gestão, de referências internacionais, da ação privada, *one size fits all* (um tamanho para todos), já se manifestaram ineficazes quando são aplicados a situações complicadas e ambíguas, como observamos na administração pública brasileira. É necessária a valorização de fatores facilitadores e indispensáveis para processos inovadores, estes que geralmente variam de acordo com o foco e características de cada organização. Observa-se nove componentes imprescindíveis para os mesmos na figura 2 a seguir, mas ainda não suficientes.

Figura 2: Componentes da cultura de inovação



*Fonte: Cavalcante e Camões (2017)*

## **2.2 Eficiência Administrativa**

De acordo com Moraes [s.d.], o princípio da eficiência passa a compor a legislação pátria com a edição da Emenda Constitucional nº 19, esta que atribuiu a Administração Pública e seus atuantes a procura do bem comum através do exercício de suas atribuições de forma imparcial, neutra, transparente, participativa e eficaz, isto sem burocracia e priorizando a rentabilidade social.

Segundo Oliveira (2017), no âmbito público é essencial ser eficiente, pois os serviços públicos precisam atender as demandas da coletividade de maneira plena.

Também de acordo com Moraes [s.d.], a eficiência propõe a realização das competências da melhor forma possível (rapidez e prontidão), com qualidade impecável e de forma proficiente. Deve ser compreendida tanto de forma qualitativa quanto quantitativa e, detém uma relação conjunta com o Direito do Consumidor, pois a sociedade é caracterizada como usuária e consumidora de serviços públicos; tudo isso faz com que a eficiência seja indispensável para o bom fornecimento de bens e serviços na Administração Pública. A busca por esse pressuposto também resulta na integridade do princípio constitucional da dignidade humana.

Ainda de acordo com Moraes [s.d.], vemos que o princípio da eficiência possui o atributo de gerar modificações no comportamento funcional da Administração. Sobre isso, o artigo 39, § 7º, da C.F/88, traz que a União, Estados, Distrito Federal e Municípios controlarão a aplicação de recursos orçamentários advindos da economia com despesas correntes em cada órgão para

que seja feita a aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, até mesmo usando como forma de adicional ou prêmio de produtividade. Esse pressuposto tem em seu conteúdo o dever do agente público de realizar suas tarefas da maneira mais ágil e com menos desperdício possível, sempre orientado seu objetivo a atender ao que a sociedade em geral espera. Quando um agente assume uma função pública deve estar consciente de que estará assumindo um compromisso com a coletividade, agir para que o melhor resultado possível seja obtido a partir dos recursos e material humano disponível.

Vemos com Castro, Castro e Jacob [s.d], que observa-se que o princípio da eficiência institui que a Administração e seus atuantes prestem serviços públicos que atendam a demanda da sociedade, agindo com imparcialidade, neutralidade diante desafios e, que os atos administrativos sejam transparentes, contra a realização de subornos, corrupção e tráfico de influências, fazendo com que haja a aproximação dos serviços públicos dos indivíduos da sociedade, garantindo também a eficácia na execução de tarefas, estas que precisam ser realizadas com liberdade, porém dentro dos limites impostos pelo direito positivo, sem burocracia, adotando melhor emprego de recursos e meios para que às necessidades coletivas sejam satisfeitas em forma de igualdade e buscando qualidade e resultados. O direito à eficiência sempre esteve no anseio de toda sociedade, pois a mesma busca receber a compensação de sua contribuição por meio de serviços públicos com real qualidade, o que já era instituído pela Reforma Administrativa Federal do Decreto-Lei 200/67, que indica o “dever de boa administração”.

Segundo Modesto (2000), o princípio da eficiência ainda necessita de uma restrita consideração na doutrina particularizada para que sua definição não seja demonstrada de modo espúrio. É necessária a exploração de seu conteúdo para que determinadas violações administrativas fiquem mais evidentes e possam ser extintas. Podemos observar vários exemplos na administração pública brasileira, como a compra de remédios específicos em excesso e com breve prazo de validade; construções que são iniciadas ao lado de obras que não foram terminadas e que teriam a mesma finalidade; compras superfaturadas; construções luxuosas; subsídios sem justificativas a setores econômicos característicos; compras de materiais tecnológicos ultrapassados e muitos outros.

### **2.3 Valor Público**

Vemos com Teixeira (2012), um exemplo onde o resultado da coleta de lixo revela que a organização opera para que a cidade esteja mais limpa, mas ainda acende uma pergunta: por que isso tem valor? Esse questionamento não surgiria se os serviços de coleta fossem vendidos no mercado, pois a própria procura dos cidadãos em contratar o serviço já mostraria a tamanha estima. Quando é o dinheiro dos impostos que financia a ação, o gerente público precisa dar uma resposta geral e aceitável do porquê de realizar tal obra, do valor da mesma, não apenas para os beneficiários do serviço, mas para toda a sociedade. É exatamente essa necessidade de resposta geral e politicamente aceitável, como se existisse um consumidor coletivo e com exigências específicas, que gera o problema central para que haja a definição do valor das atividades do governo; este que é resolvido através da licença dada aos gerentes para que os recursos públicos sejam gastos. Uma justificativa para a realização da coleta de lixo seria que as cidades são melhores limpas do que as sujas e, como os moradores preferem-nas assim, o valor é criado tornando-as limpas. Toda essa questão pode soar de forma estranha pelo fato de que o governo cobra impostos para que a limpeza seja produzida, portanto somos induzidos a buscar um valor mais imprescindível do que apenas a limpeza. A melhor justificativa seria que a coleta de lixo faz com que a saúde pública seja protegida, tendo valor porque protege os cidadãos das epidemias. Tudo isso introduz uma nova questão: a coleta de lixo realmente impede as epidemias? Contudo, temos que é corriqueiro que o valor das organizações do âmbito público venha de uma longa e arriscada sequência causal, que parte da intervenção governamental. Porém, caso não haja certeza quanto à vinculação entre o serviço do governo (coleta de lixo, como vimos no exemplo) e resultados sociais almejados (mortalidade e morbidade diminuídas), a segunda justificativa torna-se frágil.

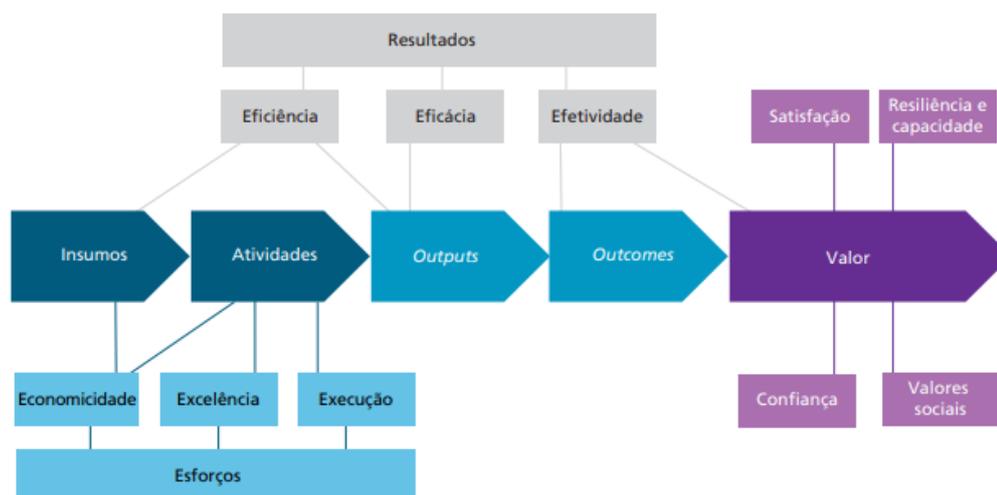
De acordo com Moore (1995 apud Saad 2015), o objetivo estratégico dos governos precisa ser a geração de valor público, sendo o termo que pode ser entendido como a gestão eficiente de recursos na oferta de serviços públicos, isso através de escolhas percebidas como valor pelos próprios cidadãos. Não diz respeito apenas a garantir bons resultados a partir da alocação eficiente de insumos, mas de garantir que estes resultados realmente representem o que a sociedade vê como valor, pois é preciso preservar a longo prazo a assistência ao interesse público.

O autor também traz a questão, como o valor público é gerado? E responde que é essencial que tenhamos em mente que há uma cocriação, onde Estado, mercado e Sociedade Civil unem-se coordenadamente para atingir tal fim. Porém, como traz o artigo, não podemos considerar essa união como uma ação tácita e natural, então, o autor traz que é função dos

gestores públicos coordenar os atores na formulação de políticas públicas. Essa interação precisa abranger três processos essenciais: 1) Identificação de propósitos valiosos para os cidadãos; 2) Criação de um ambiente autorizador, um acordo entre os atores de forma que haja a legitimação de determinadas ações e garantia de sustentabilidade; 3) Formulação de uma capacidade operacional para que seja viabilizada a geração de valor público.

Segundo Martins (2018), podemos entender que desempenho é a ação para que haja o alcance de resultados e a geração de valor público.

**Figura 3: Expansão do conceito de desempenho: múltiplas dimensões (esforços, resultados, valor)**



*Fonte: Martins (2018)*

O autor ainda alega que a forma de ver desempenho como este fluxo que parte dos insumos até chegar ao valor público é baseado na tese da cadeia de valor, onde o desempenho é primordialmente um processo na geração de valor. O desempenho ótimo é determinada situação hipotética onde houve uma atuação que gera valor público e de modo efetivo, eficaz e eficiente, executando ações de forma plena e econômica. Ao fim, o que deseja-se alcançar é o valor público, ou seja, todo o conjunto de impactos, produtos e esforços que venham satisfazer as expectativas dos cidadãos, além de promover confiança e resiliência no âmbito dos valores sociais. O desempenho ótimo é de difícil alcance por haver falha de desempenho, portanto, é importante reconhecer que o subótimo pode ser satisfatório.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Esboço da pesquisa**

A presente pesquisa é classificada quanto à natureza como: básica de avaliação, onde básica, segundo Nascimento (2016), é aquela que possui o objetivo de produzir conhecimento inédito para que a ciência possa avançar, priorizando a geração de verdades, mesmo que estas sejam transitórias ou relativas, de interesses maiores, não localizados; de avaliação é quando é atribuído um valor para o fenômeno em estudo, assim demanda o estabelecimento de parâmetros para que seja feita a comparação ou referência, onde pode haver foco nos procedimentos ou em resultados.

Quanto aos objetivos é caracterizada como exploratória e, segundo Selltiz et al. (1967, p. 63 apud Gil, 2002, p. 41), pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar maior intimidade com o problema, com a intenção de torná-lo mais explícito ou até mesmo arquitetar suposições. Estas têm como foco principal o aperfeiçoamento de conceitos ou descoberta de intuições, sendo o seu planejamento flexível, de forma que haja a possibilidade de consideração de diversos aspectos relacionados ao acontecimento estudado. Na maior parte dos casos, essas pesquisas envolvem: 1) levantamento bibliográfico; 2) entrevistas com indivíduos que passaram por experiências práticas com a questão pesquisada; 3) análise de exemplos que "instiguem o entendimento."

A abordagem é qualitativa com técnica de análise documental, onde temos que a pesquisa qualitativa, segundo Nascimento (2016), é mais apropriada para a área das ciências sociais, onde a base é a explicação dos acontecimentos avaliados e o sentido que trazem, ou no que é visto como sentido pelo pesquisadores, tudo dentro da realidade onde os mesmos estão inseridos. A realidade e peculiaridade de cada sujeito do objeto da pesquisa é considerado. Silva (2009) nos traz que neste domínio qualitativo são utilizados múltiplos métodos para que haja uma aproximação da realidade social e, a técnica de pesquisa documental busca abrangê-la de forma indireta, pois é realizada por meio do diagnóstico de diversos documentos construídos pelo homem. Ainda de acordo com Silva (2009), a coleta de documentos é uma imprescindível etapa da pesquisa documental, pois demanda cuidados e processos técnicos em relação a aproximação da localidade onde almeja-se realizar a "garimpagem" das fontes que lhes pareçam importantes para a sua verificação. É viável a formalização dessa aproximação com o intuito de esclarecimento das finalidades de pesquisa, estabelecendo-se como um dos meios necessários nos contatos iniciais e, principalmente, para que o acesso aos acervos e fontes seja permitido.

### 3.2 Objeto de estudo

O nosso objeto de estudo são as propostas finalistas de nível federal do Prêmio Inovação no Setor Público do ano de 2020, e como se trata da análise de vários cases finalistas, o estudo multicaso é apropriado e, que, neste caso, de acordo com Yin (2001 apud Oliveira, 2011, p. 30) deve-se haver a definição da teoria ou caracterização do problema, a primeira ação a tomar-se; logo após é necessário que seja feita uma exposição dos casos selecionados e fixação dos indicadores de análise, estes que são de grande valor para o método de colheita de dados e o desenvolvimento da pesquisa, pois cada caso incide de um estudo completo, com eventos relevantes e conclusões específicas, onde em determinadas situações apresentam as causas que geraram alguns fatos e outros não. Vejamos a listagem das ideias finalistas que serão analisadas:

**Tabela 1: Propostas finalistas em nível federal do Concurso Inovação do ano de 2020**

<b>Título da iniciativa</b>	<b>Instituição</b>	<b>UF</b>	<b>Categoria</b>
Uso de inteligência artificial e eficiência nas ouvidorias públicas	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	RN	Inovação em serviços ou políticas públicas
ProScheduleSolver - Geração de escalas para profissionais da saúde	Hospital de Clínicas de Porto Alegre	RS	
Gestão de Qualidade: sistema de vigilância extubação não planejada	Universidade Federal do Paraná	PR	Inovação em Processos Organizacionais
Otimização da fiscalização de emissões atmosféricas veiculares	Ministério da Justiça e Segurança Pública	MG	Inovação em serviços ou políticas públicas
Analisa UFG - Plataforma de Análise de Dados da UFG	Universidade Federal de Goiás	GO	Inovação em serviços ou políticas públicas

Novas Estatísticas de Produção com base em Notas Fiscais Eletrônicas	Ministério da Economia	DF	Inovação em serviços ou políticas públicas
Modelo de Contratação de Infraestrutura de TI	Agência Nacional de Energia Elétrica	DF	Inovação em Processos Organizacionais
Login Único do Governo Federal	Ministério da Economia	DF	Inovação em serviços ou políticas públicas
Carteira de Trabalho Digital	Ministério da Economia	DF	Inovação em serviços ou políticas públicas
Sistema Khronos - Ferramenta Fiscalização Trabalhista	Ministério da Economia	PE	Inovação em Processos Organizacionais
De Olho na Cidadania: aprimorando os processos de monitoramento	Ministério da Cidadania	DF	Inovação em Processos Organizacionais

Fonte: ENAP

### 3.3 Técnica de coleta e análise

O estudo foi realizado a partir de dados secundários coletados na plataforma da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, onde haverá a análise de como as propostas finalistas de nível federal do Concurso Inovação no Setor Público podem gerar eficiência administrativa e produção de valor público. Segundo Antônio (2011), dados secundários são aqueles já existentes, já foram colhidos para uma finalidade diferente do presente estudo, como valores já disponíveis na internet sobre a média de venda anual de determinada empresa.

Consideramos eficiência administrativa e valor público a partir dos dados da tabela a seguir:

**Tabela 2: Identificando pontos de eficiência e valor público**

<b>Elementos</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Valor Público</b>
<b>Indicadores</b>	Tempo médio, custo médio, número de atendimentos por atendente, etc.	Valor percebido pelo cidadão.
<b>Exemplo</b>	Economia de recursos.	Percepção do cidadão.
<b>Ator central</b>	Administração Pública.	Cidadão.

*Fonte: A autora.*

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (2001), o Concurso de Inovação no Setor Público realizado pela mesma começou a partir de uma ideia, como toda inovação. Luiz Carlos Bresser Pereira relatou que a ideia surgiu em 1995, quando dois especialistas, Luca e Nicoletta Meldolesi, conversaram e lhe descreveram sobre um concurso de ações inovadoras que haviam visto na Itália. No mesmo ano, quando foi decidida a consumação do concurso, a ENAP assumiu riscos e, se por um lado estabeleceu critérios para a que a inovação na gestão pública fosse caracterizada, estes que estavam compatibilizados com as novas propostas de reforma do aparelho do Estado; os especialistas na área de administração pública costumavam considerar que não havia real percepção sobre o significado da inovação no setor público, tornando impossível que um prêmio fosse instituído sem antes a realização de aprofundados estudos. A ENAP preferiu dar fôlego a inovação na gestão pública, onde a comunidade acadêmica e propulsores de prêmios semelhantes colocavam evidência nas políticas públicas inovadoras. Na época a gestão pública não era objeto de análise, sendo vista como algo difuso e pouco concreto. Contudo, o sucesso do concurso revelou que as decisões e riscos assumidos foram acertados.

Vemos no site da ENAP (2021) que o Concurso Inovação no Setor Público é realizado anualmente desde o ano de 1996 pela Enap – Escola Nacional de Administração Pública, tendo parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP); busca que os seguintes objetivos sejam alcançados: i) impulsionar a implantação de ações inovadoras de gestão em organizações do governo federal, estados, distrito federal e municípios capitais de seus estados, para que cooperem para o avanço dos serviços públicos; ii) reconhecer e estimar servidores públicos que tendem a atuar de forma criativa e proativa em suas atividades visando o interesse público e iii) difundir soluções transformadoras que possam ser usadas de inspiração

ou modelo para demais práticas, colaborando para o progresso da capacidade de governo. As iniciativas acolhidas são as desenvolvidas por grupos de servidores públicos que estão em atividade, sejam eles no Poder Executivo Federal, estadual e distrital, administração direta, autárquica, fundacional, como também em empresas ou sociedades de economia mista. A premiação acontece em evento público com o reconhecimento das cinco melhores iniciativas de cada categoria, onde são conferidos: troféu para a instituição, certificados para os participantes e, além disso, direito ao uso do Selo Inovação em materiais de divulgação impressa ou eletrônica, como também os vencedores passam a fazer parte do Banco de Soluções e do Repositório Institucional da Enap, ficando as equipes habilitadas a participar de eventos organizados ou disponibilizados pela Enap e associados, tendo o objetivo de estimar, aperfeiçoar e alastrar a inovação no setor público. Suas categorias: Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal, inovação em serviços e políticas públicas no Poder Executivo federal, Inovação em processos organizações, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital. E, além delas, temos os critérios de avaliação, que são: inovação, resultados, utilização eficiente de recursos, foco nas pessoas, mecanismos de transparência e controle social.

Segundo Ferrarezi e Amorim (2007), além de trazer que o concurso apresentou contribuições para que a Administração Pública Federal brasileira fosse transformada, tanto pela seu alcance, englobando a maior parte das instituições do Executivo Federal, quanto pelo alto nível das iniciativas premiadas, objeto de publicações e divulgações pelo Banco de Soluções, mostra que os idealizadores do concurso tiveram como ideia que a premiação e exposição de ações inovadoras com efetividade garantida poderiam favorecer a modernização da gestão com a expectativa de aumentar a governança das políticas públicas. É considerado que o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, considerado como instrumento de incitação à inovação na gestão, fez com que transformações importantes nas percepções da gestão pública fossem refletidas por meio de um movimento indutor, partindo dos órgãos coordenadores e traduzindo-se em parâmetros do Concurso, com a intenção de instigar determinados perfis de inovações. Há um movimento que surgiu dos órgãos públicos que reagiram a essas investigações, isso por meio da incorporação das diretrizes da política de gestão, traduzindo-se na emergência de aderir práticas inovadoras. Todavia, a resposta direta aos estímulos não pode ser isolada de outras variáveis, pelo fato de que muitas instituições são mais predispostas à inovação que outras. Essa propensão pode estar relacionada ao tipo de atividade que a instituição desenvolve, por exemplo, como as que prestam serviços diretos ao

cidadão que possui maior sujeição a pressão direta da população; também as instituições ligadas ao ensino e à pesquisa.

Segundo Amaral (2010), após a 11ª edição do concurso, em 2007, a ENAP observou que era necessária a inclusão em sua programação o desenvolvimento de pesquisas, para que a partir disso, recuperando a trajetória do prêmio, fosse permitido identificar como procedem as inovações no governo federal e quais são as características desses processos que tendem a criar ambientes favoráveis ou não à geração de inovação, também à sua continuação e propagação. Determinado pressuposto é que a permanência das inovações por períodos maiores de tempo, englobando variadas administrações, forma indício de mudança mais profunda na gestão pública federal, extrapolando as mudanças no plano político e governamental.

Como nos traz Ferrarezi e colaboradores (2010), ao passar dos anos, as sugestões de reforma administrativa passaram por muitas mudanças no Brasil, cedendo a perspectivas reducionistas e aspectos particulares do setor privado, e priorizando instrumentos que fortalecem a função equalizadora e universalista do Estado. Porém, foram mantidos aspectos de gestão, preocupação com resultados, observação da qualidade do atendimento ao cidadão, controle social e transparência. A partir de um estudo realizado pela ENAP sobre o progresso do Concurso Inovação, mostra-se como as características e preferências do prêmio foram acompanhando determinadas tendências de gestão. E, realizado em 2007, determinado estudo fez com que iniciasse o programa de pesquisas da ENAP, visando apreender a dinâmica das iniciativas inovadoras e analisar quais foram os resultados e impactos para que o concurso pudesse ser aperfeiçoado. Dentre as questões importantes que estavam a ser respondidas, estavam: como se originam as inovações, como se mantêm nas organizações e como são lançadas para outras organizações; temas que podem favorecer para que os resultados das inovações no setor público sejam potencializados.

A seguir veremos a tabela 2 com o nome de nossas iniciativas estudadas por ordem numérica, além do resumo delas e a inovação gerada pelas mesmas.

**Tabela 3: Inovações geradas pelas iniciativas do concurso**

Iniciativa	Problema a ser resolvido	Inovação gerada
1. Iniciativa 16: Uso de inteligência artificial e eficiência nas ouvidorias públicas	O objetivo geral da iniciativa é fornecer uma resposta ágil e de qualidade aos cidadãos que utilizam os serviços da Ouvidoria e do Serviço de Acesso à Informação da UFRN.	Foi desenvolvido um sistema eletrônico de processamento e tratamento das manifestações de ouvidoria que faz uso de automação e de inteligência artificial ( <i>deep learning</i> ) na Ouvidoria da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com impactos positivos nos indicadores de tempo de resposta dos pedidos de acesso à informação e das manifestações de ouvidoria. O objetivo da prática é agregar tecnologia de ponta à melhoria da qualidade e agilidade do serviço prestado pelas Ouvidorias. A ferramenta foi batizada de Kairós, que, na mitologia grega, é o deus do tempo oportuno.
2. Iniciativa 82: ProScheduleSolver - Geração de escalas para profissionais da saúde	A elaboração de escalas de trabalho é uma tarefa recorrente em hospitais e em sua grande maioria realizada manualmente. É comum a alocação de profissionais altamente qualificados como médicos e enfermeiros para a realização dessa tarefa. Contudo, os resultados muitas vezes são insatisfatórios gerando conflitos e onerando o profissional responsável pela escala.	Através de uma parceria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) foi implementado o software ProScheduleSolver que faz a geração automática de escalas para profissionais da saúde. Com uma entrada configurável de dados é possível adaptar a escala para vários cenários do hospital.
3. Iniciativa 98: GESTÃO DE QUALIDADE: sistema de vigilância extubação não planejada	A extubação não planejada pode expor o paciente a complicações maiores do que a própria doença de base, causando diversas consequências ao paciente e gerando impactos financeiros à instituição. São eventos potencialmente fatais. Estão associadas ao maior risco de espasmos de laringe e lesões de traquéia e necessidade de traqueostomia. Além disso, aumenta o risco de hipoxemia, de atelectasia e de pneumonia associada à VM. Em casos de maior gravidade ocorrem instabilidade hemodinâmica e insuficiência respiratória, aumentando o tempo de VM e de permanência em UTI.	Idealizou-se um sistema de vigilância e checklist para detectar e identificar quais as variáveis seriam de risco para a ENP nas crianças intubadas. Com base nos dados obtidos, observou-se que os fatores relacionados com a extubação não planejada estavam contidos em três pilares: tubo endotraqueal, paciente e ambiente. A proposta de aplicação diária de um checklist foi realizada em todos os pacientes intubados internados na UTIP, verificando a sensibilidade e especificidade da ocorrência do evento adverso ENP. No período do estudo o sistema de vigilância e checklist para prevenção

	Portanto, a monitorização da qualidade dos serviços prestados é fundamental para a segurança do paciente crítico.	de ENP foi aplicado em 2153 observações. Foi realizada uma observação diária, no turno da manhã durante o estudo. O evento adverso não ocorreu em 2080 (96,6%) observações e ocorreu em 73 (3,4%) observações onde ocorreu a extubação não planejada.
4. Iniciativa 135: OTIMIZAÇÃO DA FISCALIZAÇÃO DE EMISSÕES ATMOSFÉRICAS VEICULARES	Com a implantação do Arla 32 a partir de 2012, a expectativa era de que a redução dos poluentes óxido de nitrogênio (NOX) e material particulado (MP), que são os mais agressivos à saúde humana, fosse expressiva, pois o reagente transforma o NOX em vapor de água e nitrogênio, que são inertes e inofensivos à saúde e ao meio ambiente. Porém, logo no primeiro ano da nova frota ecológica no mercado, foi percebido um significativo volume de fraude. Segundo a Afevas (Associação dos Fabricantes de Equipamentos para Controle de Emissões Veiculares da América do Sul), 50% da nova frota estava fraudando o sistema. Em grande parte os fraudadores adicionavam água comum de torneira ao reagente Arla 32, ou compravam Arla 32 ilegal feito com água fora de especificação e ureia agrícola. A fiscalização dessa fraude se apresentava inviável, pois a PRF e os órgãos ambientais de fiscalização tinham que recolher 3 amostras do reagente Arla 32 do veículo, encaminhar as amostras para 2 laboratórios específicos, pagar o equivalente a R\$ 850,00 e aguardar os resultados, que demoravam em torno de 2 semanas. A inviabilidade de fiscalização permitiu a impunidade dos criminosos fraudadores e os veículos causando sérios danos ao meio ambiente com a poluição gerada.	Os servidores da PRF se debruçaram sobre o problema da adulteração do Arla 32, e, preocupados com a qualidade de vida de todos, desenvolveram o ARLA TEST - Negro de Eriocromo T, valendo-se de conhecimentos químicos e experiências anteriores adquiridos na iniciativa privada. O novo teste demora aproximadamente 10 segundos entre sua realização e a apresentação de resultados, e custa o simbólico valor R\$ 0,02 por teste. Esse procedimento pode ser realizado por qualquer servidor que passe por um mínimo processo de capacitação. Vale lembrar que, antes dessa solução, a realização de um teste de Arla 32 custava R\$ 850,00 e levava cerca de 15 dias para apresentar os resultados.
5. Iniciativa 187: Analisa UFG - Plataforma de Análise de Dados da UFG	O cenário de austeridade que a Universidade Federal de Goiás (UFG) enfrenta nos últimos anos, exige a utilização de ferramentas e soluções tecnológicas inovadoras e de baixo custo, para que seja possível atender de maneira sustentável a crescente demanda da	A plataforma Analisa UFG ( <a href="http://www.analisa.dados.ufg.br">www.analisa.dados.ufg.br</a> ) foi implementada com o objetivo de agregar e tratar dados, disponibilizar painéis com indicadores quantitativos e gerenciais, além de relatórios dinâmicos para atender as particularidades e necessidades de dados

	<p>área finalística por soluções de tecnologia da informação e comunicação. Nestas circunstâncias a otimização dos recursos torna-se uma prática essencial para o atendimento das áreas de negócio.</p>	<p>das áreas finalísticas da UFG. Provendo aos gestores uma visão alinhada e unificada dos dados que antes se encontravam armazenados em base de dados distintas dos sistemas institucionais.</p>
<p>6. Iniciativa 218: Novas Estatísticas de Produção com base em Notas Fiscais Eletrônicas</p>	<p>O governo brasileiro não dispunha de estatísticas de produção na categoria da NCM, o que seria fundamental para iniciar tal tarefa e realizar os estudos sobre alterações na TEC da forma mais precisa possível. A fotografia mais detalhada sobre a produção brasileira de bens era retratada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na Pesquisa Industrial Anual - Produto (PIA-Produto), pesquisa de base amostral cujos resultados são apresentados com base na classificação PRODLIST, a classificação de produto do Instituto, que contempla cerca de 5.000 códigos. Dessa forma, para realizar estudos sobre a relação entre produção e comércio exterior era necessário utilizar tabelas de correlação entre as classificações existentes e a NCM. Tal situação, inevitavelmente, resultava em erro no mapeamento da realidade produtiva no nível de agregação relevante para a avaliação e implementação da política tarifária de comércio exterior (código da NCM).</p>	<p>A Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais (SECINT) criou as primeiras estatísticas brasileiras sobre as vendas da produção nacional de bens, construídas diretamente por código da NCM, utilizando-se de extração da base de dados das Notas Fiscais Eletrônicas (NFe) compartilhadas pela Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (SRFB).</p>
<p>7. Iniciativa 242: Modelo de Contratação de Infraestrutura de TI</p>	<p>Entre 2015 e 2016, a ANEEL precisava recontratar no mercado os seus serviços técnicos especializados em sustentação de infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI). Tais serviços envolvem a monitoração, operação e suporte do Datacenter e todo parque computacional. No caso da ANEEL, a contratação de mão de obra terceirizada é imprescindível para a manutenção das suas soluções tecnológicas, necessárias à sua missão de regular o setor elétrico brasileiro. Até então, o serviço era contratado por Horas de Serviços Técnicos (HST), ou seja, o contrato era dimensionado para manter a disponibilidade de uma equipe técnica</p>	<p>Com vistas a suportar o movimento de transformação digital da APF a ANEEL apostou no desafio de elaborar um modelo inovador de contratação de serviços de sustentação de infraestrutura de TI. A grande inovação está nos incentivos econômicos mais corretos que impulsionam a busca da eficiência, da atualização tecnológica e da melhora na prestação dos serviços. Isso foi viabilizado pela criação de uma nova métrica utilizada para o pagamento dos serviços, denominada de Pontos de Itens de Configuração (PIC). Voltando à analogia dos planos de saúde, é como se tivesse sido criado um modelo em que o faturamento dos prestadores</p>

	<p>dedicada, responsável pela prestação do serviço. Este modelo não proporcionava condições à evolução e à maturidade dos serviços de TI, já que não oferecia incentivo à eficiência e produtividade, uma vez que a contratada recebia pelas horas dos técnicos alocados, independente da eficiência da equipe. Na prática, como um eventual aperfeiçoamento dos processos operacionais levaria à redução do seu faturamento, a empresa não tinha incentivos para otimizar os processos de trabalho.</p>	<p>de serviço fossem proporcionais ao nível de saúde de seus pacientes e não ao número de procedimentos realizados, além de um novo paradigma na relação entre operadoras e credenciados para melhorar o nível de saúde dos assegurados, e ao mesmo tempo permitir aos prestadores aumentar os seus lucros com prevenção, adoção de tratamentos mais eficientes e busca por novas técnicas de saúde.</p>
<p>8. Iniciativa 271: Login Único do Governo Federal</p>	<p>Para conseguir acessar serviços públicos na internet, o cidadão precisava criar diversos cadastros, e decorar diversas senhas, tornando cada vez mais complexa a interação do cidadão com o Estado, uma vez que cada um dos serviços ofertados por municípios, estados e governo federal tinha o seu próprio processo de cadastramento e acesso. Na prática, o cidadão acabava esquecendo de forma recorrente suas senhas, trazendo um alto grau de frustração na interação com o governo e onerando os órgãos, que precisavam fazer a gestão dos processos de recuperação cadastral. Em muitos casos, o cidadão se via obrigado a buscar o atendimento presencial, quando o consumo do serviço digital não era viabilizado, trazendo ainda mais custos para governo e sociedade. Já do lado dos órgãos, tínhamos um gasto duplicado de recursos públicos para resolver um problema que era comum a todos: Ter segurança de que quem estava interagindo com o estado era de fato quem aquela pessoa dizia ser.</p>	<p>Foi desenvolvida uma plataforma tecnológica, nomeada de Login Único, que, a partir do uso de diversos níveis de segurança, possibilita ao cidadão criar uma conta digital e ter acesso aos serviços públicos ofertados pela internet utilizando a mesma senha e seu CPF.</p>
<p>9. Iniciativa 303: Carteira de Trabalho Digital</p>	<p>A carteira de trabalho era um documento exigido para que o trabalhador pudesse ser contratado pelo empregador. Antes da Carteira de Trabalho Digital, o trabalhador precisava comparecer, mediante agendamento, até um posto de atendimento presencial da Secretaria do Trabalho ou da rede do Sistema</p>	<p>A Carteira de Trabalho Digital já existia desde novembro de 2017, em forma de aplicativo para celulares nas versões IOS e Android, mas somente a partir de setembro de 2019 passou a ter a versão Web e a mesma validade jurídica do que a conferida à Carteira em papel. Além do aperfeiçoamento das plataformas</p>

	<p>Nacional de Emprego (SINE) para solicitá-la. Depois de realizada a solicitação, o trabalhador esperava em torno de 15 dias até que a Carteira fosse emitida, quando ele deveria comparecer novamente ao atendimento presencial para recebê-la. Em caso de extravio, a jornada precisava ser repetida. Neste caso, outro inconveniente era que todas as anotações da Carteira extraviada eram perdidas. Considerando que o país possui 5.570 municípios e que a rede de atendimento possui em torno 2,8 mil postos - somados 300 unidades da Secretaria de Trabalho e 2,5 mil da rede SINE, muitas vezes o trabalhador viajava de um município para outro a fim de obter a Carteira de Trabalho. Em situações extremas, como a que aconteceu com a entrada de imigrantes venezuelanos pela fronteira em Pacaraima, RR, era necessário montar operações logísticas extraordinárias para atender à demanda pelo documento. Além da jornada do trabalhador, outros aspectos relevantes eram os custos logísticos envolvidos na emissão e distribuição do documento</p>	<p>digitais, promoveu-se alterações legislativas para que o documento passasse a ter validade jurídica, exceto para fins de identificação civil. A Carteira de Trabalho Digital passou a ser emitida automaticamente para todo brasileiro ou estrangeiro que possua inscrição no Cadastro das Pessoas Físicas (CPF), independentemente de solicitação, permitindo que o trabalhador acompanhe todos os registros de sua vida laboral, constantes nas bases governamentais, inclusive aquelas já estavam registradas na Carteira de Trabalho em papel. A solicitação do Seguro-Desemprego e a apresentação de recurso contra eventual indeferimento também podem ser realizados por meio da Carteira de Trabalho Digital, além do acompanhamento do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm). A novidade traz como benefícios a agilidade na obtenção do documento, podendo ser solicitada sem a necessidade de se dirigir a uma unidade física de atendimento, estando previamente emitida a todos inscritos no Cadastro de Pessoa Física - CPF, sendo apenas necessária sua habilitação pelo próprio aplicativo ou através da página eletrônica no portal gov.br. Pelo aplicativo também é possível consultar as informações de qualificação civil obtidas da base de dados do CPF e os dados de contratos de trabalho, obtidos do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS), e do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial).</p>
<p>10. Iniciativa 330: Sistema Khronos - Ferramenta Fiscalização Trabalhista</p>	<p>A tarefa de auditoria é de suma importância para investigar e detectar o correto cumprimento das obrigações trabalhistas, seja no âmbito da legislação trabalhista como ainda de saúde e segurança do trabalho. Desta feita, a apuração de jornada de trabalho é um dos itens mais difíceis e complicados para a correta análise no dia-a-dia do corpo de auditores fiscais. Em especial, a verificação de jornada de trabalho apresenta maiores</p>	<p>A principal inovação decorre do desenvolvimento de um sistema para auxiliar o trabalho dos auditores-fiscais do trabalho em todas etapas até o lançamento de valores a título de FGTS sobre infrações da jornada de trabalho apurada.</p>

	<p>complicadores quando se precisa aferir diversos dias, meses ou até anos de informações, considerando toda a massa de trabalhadores que tenham atuado naquela empresa ou estabelecimento no período da auditoria.</p> <p>A fiscalização trabalhista tem seguido o paradigma da fiscalização por estabelecimentos ou frentes de trabalho, estruturas bem identificadas fisicamente</p>	
<p>11. Iniciativa 346: De Olho na Cidadania: aprimorando os processos de monitoramento</p>	<p>Antes da iniciativa “De Olho na Cidadania”, as atividades de monitoramento do Ministério da Cidadania eram realizadas de forma bastante heterogênea, a depender da maturidade de cada programa e ação. Em primeiro lugar, não havia informações organizadas sobre quantos e quais eram os indicadores de monitoramento utilizados no Ministério. Ou seja, até meados de 2018 quando foi publicada a portaria da Política de Monitoramento, não havia um instrumento gerencial de acompanhamento sistematizado dos indicadores. Além disso, a documentação sobre a metodologia de cálculo dos indicadores disponíveis era frágil e pouco transparente, dando margem a diversas interpretações equivocadas sobre os dados gerados. Outra lacuna: não existia uma definição clara sobre os critérios mínimos de qualidade aplicados às informações oficiais do Ministério, o que gerava incerteza sobre a confiabilidade desses dados. Observou-se também um grande vácuo em relação ao monitoramento analítico: apesar de existir muitos indicadores publicados nas ferramentas de visualização do Ministério, em geral, essas informações eram subutilizadas, sendo pouco estratégicas na condução da política pública. Embora houvesse uma crescente demanda pelo uso de informações estatísticas da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC) para análise de indicadores de pobreza, esses dados não estavam disponíveis em formato acessível</p>	<p>Para preencher as lacunas do monitoramento de mais de 30 programas sociais do Ministério da Cidadania, o “De Olho na Cidadania” foi desenvolvido como uma nova metodologia de trabalho que tem por objetivo aprimorar os processos de monitoramento do Ministério. Trata-se de um instrumentos gerencial e analítico que integra as seguintes possibilidades em um mesmo lugar: i. identificação de padrões atípicos dos indicadores dos programas; ii. consulta personalizada aos dados do Painel de Contexto Socioeconômico a partir de dados da PNADC/IBGE; iii. consulta às ferramentas de visualização de dados de políticas sociais; iv. consulta às informações sobre quais indicadores são monitorados; v. repositório para consulta e construção de metadados; vi. consulta às informações sobre a confiabilidade dos indicadores; vii. acesso a estudos e publicações sobre monitoramento de dados sociais. O “De Olho na Cidadania” dá autonomia aos gestores públicos, contribui para a maior cooperação entre as equipes técnicas e torna o processo do monitoramento mais ágil.</p>

	para profissionais sem familiaridade com softwares estatísticos.	
--	--	--

*Fonte: Adaptado dos relatos ENAP*

#### **4.1 Evidências de Eficiência**

Nos casos estudados conseguimos identificar diversas evidências de eficiência, e, como nos trouxe Oliveira (2017), a mesma vem fazer com que os serviços à sociedade sejam realizados de forma plena. Como todas as iniciativas visam resolver problemas desta prestação de serviços, identificamos o primeiro ponto de eficiência em todas as ideias em destaque.

A fim de ilustrar a importância da eficiência, buscou-se encontrar em cada iniciativa estudada, pelo menos um elemento que traduz a centralidade que esse conceito exerce no caso. A iniciativa 16, por exemplo, tem como título “Uso de inteligência artificial e eficiência nas ouvidorias públicas”. Ela evidencia que houve mudanças significativas de melhoria do tempo de resposta no período de retorno dos pedidos de acesso à informação e manifestações de ouvidoria. Para viabilizar a melhoria, agregou-se tecnologia de ponta e mudança positiva na qualidade e rapidez no serviço exercido por essas ouvidorias por meio do sistema eletrônico de processamento e tratamento das manifestações de ouvidoria.

A iniciativa 82 - “ProScheduleSolver - Geração de escalas para profissionais da saúde” focaliza a eficiência no ponto da otimização de processos, onde um software faz a geração automática de escalas no hospital, obtendo resultados mais satisfatórios. O caso 98 “GESTÃO DE QUALIDADE: sistema de vigilância extubação não planejada” traz o mesmo ponto na eficiência, através de um sistema de vigilância e checklist para a prevenção de extubação não planejada, há esta otimização. A iniciativa 135 “OTIMIZAÇÃO DA FISCALIZAÇÃO DE EMISSÕES ATMOSFÉRICAS VEICULARES” através da otimização da fiscalização de emissões atmosféricas veiculares e redução de custos, criando um novo método para tal investigação, mais barato e rápido. Também a proposta 242 “Modelo de Contratação de Infraestrutura de TI”, que otimiza os processos nas contratações de infraestrutura de serviços de TI.

Na de número 346 “De Olho na Cidadania: aprimorando os processos de monitoramento” também vemos um aprimoramento de processos de monitoramento do Ministério. O caso 187 “Analisa UFG - Plataforma de Análise de Dados da UFG” vem trazer soluções inovadoras e de baixo custo, onde uma plataforma é implementada com o objetivo de promover uma melhor visão dos dados. A iniciativa 218 “Novas Estatísticas de Produção com base em Notas Fiscais Eletrônicas” traz as primeiras estatísticas brasileiras relacionadas a vendas da produção nacional de bens, utilizando-se da extração da base de dados nas Notas Fiscais Eletrônicas, também otimizando as ações.

A proposta 271 “Login Único do Governo Federal” e a 303 “Carteira de Trabalho Digital” traz facilidade de acesso, além da rapidez na realização de atividades essenciais ao cidadão e trabalhador. A de número 330 “Sistema Khronos - Ferramenta Fiscalização Trabalhista” traz o desenvolvimento de um sistema eficiente que auxilia o trabalho dos auditores-fiscais em todas as etapas até o lançamento de valores a título de FGTS sobre infrações da jornada de trabalho identificada.

Em todas as propostas conseguimos identificar a busca pela eficiência, seja em maior ou menor proporção e, como já nos trouxe Morais [s.d], esse termo tem como conteúdo o dever do agente público em realizar tarefas da maneira o mais ágil e com menor desperdício possível, buscando atender o que a sociedade como um todo espera.

#### **4.2 Evidências de Valor Público**

Em relação às evidências de valor público, podemos observar falhas nas iniciativas, pois não apresentaram preocupação suficiente com esse aspecto. E, como já nos trouxe Moore (1995 apud Saad 2015), o objetivo do governo deve ser trabalhar em prol da geração de valor público, aquele que pode ser entendido como o uso de eficiência na gestão dos recursos na oferta de serviços públicos, mas considerando primordialmente as escolhas percebidas como valor pelos próprios cidadãos. Para identificarmos tais aspectos em nossas iniciativas, precisamos considerar, como ainda nos trouxe o mesmo autor, além dos propósitos valiosos para os cidadãos, também a criação de um ambiente autorizador, onde há um acordo entre os atores visando que determinadas ações sejam legitimadas e garantam sustentabilidade, e a construção de uma capacidade operacional, fazendo com que seja viabilizada a geração de valor público.

Analisando os casos estudados, há alguns onde percebe-se timidamente a influência do valor público para o sucesso da inovação estão nas iniciativas 271 - “Login Único do Governo Federal” - e 303 - “Carteira de Trabalho Digital”. Em ambas houve fundamentação no design centrado no usuário. Essa perspectiva de design permite que o usuário tenha facilidade ao acessar serviços essenciais, diminuindo seu trabalho durante a execução das ações e fazendo com que diversas solicitações possam ser feitas de forma virtual. Temos, segundo ABRAS, MALONEY-KRICHMAR e PREECE, 2004; LANTER e ESSINGER (2017 apud PAGNAN, SIMPLÍCIO, SANTOS, REZENDE, 2019), que a expressão “design centrado no usuário”, advinda do inglês user-centered, ficou conhecida nos anos 1980, sendo usada por Donald Norman no livro “User-Centered System Design: New Perspectives on Human-Computer Interaction”. De acordo com ABRAS, MALONEY-KRICHMAR e PREECE, 2004; BAEK, et

al., 2008; LADNER, 2015; SALVO (2001 apud PAGNAN, SIMPLÍCIO, SANTOS, REZENDE, 2019), a importância da inserção dos usuários no projeto está no fato dos designers nem sempre compreenderem a realidade envolvida, tornando essa participação essencial. Já conforme Lanter e Essinger (2017, p.1 apud PAGNAN, SIMPLÍCIO, SANTOS, REZENDE, 2019), o DCU é “uma metodologia e filosofia de projeto em que as necessidades, metas e sucesso do usuário final são consideradas.” O mesmo pode ser aplicado em tudo que for relacionado ao ser humano, onde seu sucesso é avaliado pela facilidade e satisfação dos usuários ao relacionarem-se com o resultado do projeto.

### **4.3 Implicações para a Compreensão da Inovação na Administração Pública**

Considerando a maioria das iniciativas, vemos que houve maior preocupação com a eficiência do que com o valor público. Isso denota que pode-se melhor observar pontos tais como: (i) satisfação do cidadão com o serviço prestado, (ii) design centrado no cidadão/usuário e (iii) colaboração dos usuários dos serviços na elaboração. Esses são pontos que poderiam levar ao maior contentamento dos indivíduos acerca dos serviços entregues no âmbito de cada inovação estudada, agregando assim valor público.

Obviamente, a prática das soluções que contribuem para agregar valor público não soluciona todos os problemas na adoção de tecnologias pelos usuários. Entretanto, o envolvimento das pessoas que utilizarão as ferramentas no momento em que essas soluções estão sendo construídas amplia o potencial de adoção e difusão da inovação. Isso também diminui as resistências nessas fases, o que contribui para o alcance dos objetivos inicialmente traçados, inclusive aqueles ligados ao acréscimo de valor público.

Na iniciativa 16 “Uso de inteligência artificial e eficiência nas ouvidorias públicas”, por exemplo, será que os usuários se sentiriam realmente satisfeitos ao serem atendidos por meio de respostas automáticas? Neste caso vemos a falta de pessoalidade, onde pessoas reais seriam atendidas por outras. Se esse diagnóstico fosse realizado no momento em que a solução estava sendo construída, os formuladores conseguiriam gerar maior satisfação.

A busca por valor público, como já vimos, é essencial para a aceitação pública, de modo que na iniciativa “271 - Login Único do Governo Federal”, como foi citado, podemos observar essa preocupação. No site do Governo Federal (2020), vemos que já possui mais de 70 milhões de usuários cadastrados, onde não é necessária a memorização de várias senhas, facilitando o acesso ao cidadão. Já a proposta “Iniciativa 303: Carteira de Trabalho Digital” onde a questão também foi considerada, vemos com Pieczarka (2021) que de acordo com o Governo Federal,

o aplicativo é o mais baixado no site gov.br, contando com 344 milhões de acessos. A iniciativa “330: Sistema Khronos - Ferramenta Fiscalização Trabalhista”, também apresenta preocupação com o cidadão, de forma que detecta com maior rapidez as irregularidades cometidas com os trabalhadores pelas empresas contratantes, onde um design é focado nesses indivíduos. São nos exemplos citados que podemos confirmar a necessidade de busca pela satisfação dos usuários em tudo aquilo que rege a Administração Pública. Por outro lado, em iniciativas como a citada anteriormente “16 - Uso de inteligência artificial e eficiência nas ouvidorias públicas” seria indispensável uma pesquisa anterior com os beneficiários da ideia, para que estes possam esclarecer suas opiniões a respeito da mesma. O que o gestor vê como bom para o ambiente, pode não ser quando não é realmente considerado a realidade daqueles que vivem naquilo que teoricamente exige mudança.

Contudo, vemos que o grande número das iniciativas estudadas preocupa-se com a eficiência dos processos internos de determinada área, não abrangendo a sociedade/população como um todo.

## **5. CONCLUSÃO**

Concluindo o estudo, retornamos à questão de pesquisa: como os casos de inovação apresentados como finalistas de 2020 no nível federal têm impactado em termos de produção de eficiência e valor público? Pode-se analisar que o valor público não foi o ponto mais considerado nas iniciativas em destaque. Portanto, nesse âmbito, os casos estudados, em sua grande maioria, não tiveram grande impacto das metodologias colaborativas que preservam o valor público como aspecto fundamental. Houve maior preocupação com a eficiência.

Em relação aos objetivos, é possível pontuar que eficiência administrativa está no centro das preocupações nos casos. Também foi possível observar que a inovação no setor público pode transformar a prestação de serviços. O impacto do concurso na sociedade e como a inovação precisa apresentar-se com foco na geração de valor público também foram explicados.

O trabalho foi realizado por meio de análise dos materiais disponibilizados pela ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Como limitação pode-se pontuar a pouca identificação de casos focados na geração de valor público. Essa limitação pode ter a ver com a natureza dos dados acessados que foram limitados em lançar mais luz sobre as especificidades dos casos. Algumas questões mais próprias de cada iniciativa não foram elucidadas pelo estudo multicaso, o que motivaria investigações mais específicas, com triangulação de métodos (adicionando ao estudo documental, outras técnicas de coleta, como entrevistas e observação

não-participante). Entretanto, para os propósitos e expectativas mais exploratórias desta pesquisa, esses procedimentos não foram previstos.

Ressalta-se novamente a importância da inovação no setor público, para que assim cada vez mais os cidadãos sintam-se satisfeitos com os serviços prestados, fazendo com que a Administração Pública tenha seu papel cumprido no atendimento das demandas da sociedade da melhor e mais efetiva forma possível.

Espera-se que cada vez mais as atividades na área pública sejam realizadas visando a eficiência. Entretanto, não se pode de modo algum desconsiderar a importância que o valor público possui. Ele pode ser um meio para direcionar o esforço governamental de modo que atenda às necessidades da sociedade como um todo. Nesse sentido, novas pesquisas devem ser realizadas para compreender as práticas de agregação de valor público e para a difusão dessas práticas nos meios acadêmicos e profissionais.

## **REFERÊNCIAS:**

ALBUQUERQUE, João Paulo. **24ª edição do Concurso Inovação no Setor Público divulga lista com as 18 iniciativas finalistas**. Enap - Escola Nacional de Administração Pública. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/24-edicao-do-concurso-inovacao-no-setor-publico-divulga-lista-com-as-18-iniciativas-finalistas>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

AMARAL, Helena Kerr do. **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**. Cadernos ENAP – Brasília, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/632/1/Sustentabilidade%20de%20iniciativas%20premiadas%20no%20Concurso%20Inova%c3%a7%c3%a3o%20-%20Dissemina%c3%a7%c3%a3o%20de%20iniciativas%20inovadoras%20premiadas%20no%20Concurso%20Inova%c3%a7%c3%a3o%20na%20Gest%c3%a3o%20P%c3%bablica%20Federal.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

ANTÔNIO, Terezinha Damian. **Pesquisa de marketing: livro didático**. 2. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011. Disponível em: <[https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/pesquisa\\_mkt.pdf](https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/pesquisa_mkt.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2021.

Brasil. Escola Nacional de Administração Pública. Pesquisa ENAP. **Inovações na Gestão Pública Federal**. Balanço de cinco anos do Concurso organizado pela ENAP / Pesquisa ENAP — Brasília: ENAP, 2001. 150p. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/243/1/Livro\\_balanco\\_concurso.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/243/1/Livro_balanco_concurso.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2021.

CASTRO, Marluce Bárbara de Moura e; CASTRO, Marcelo Arantes de; JACOB, Marcela Moura Castro. **PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**

**QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS À SOCIEDADE.** Disponível em:  
<[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/principio\\_daeficiencia\\_da\\_administracao\\_publica\\_qualidade\\_de\\_servicos\\_prestados\\_a\\_sociedade\\_3.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/principio_daeficiencia_da_administracao_publica_qualidade_de_servicos_prestados_a_sociedade_3.pdf)>. Acesso em: 09 fev. 2021.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: avanços e caminho a seguir no Brasil.** Conclusão, p. 249. Brasília: Enap: Ipea, 2017.  
Disponível em:

<[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf)>. Acesso em 29 mar. 2021.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público.**  
Disponível em:

<[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6\\_Livro\\_Inova%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%20bablico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4282/1/6_Livro_Inova%20e%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%20bablico.pdf)>. Acesso em 29 jan. 2021.

**Estudo sobre o Sistema de Inovação do Setor Público.** Disponível em:

<<http://inova.gov.br/projetos/estudo-sobre-o-sistema-de-inovacao-do-servico-publico/>>.  
Acesso em 18 nov. 2020.

**Explicador: O que é “design centrado no ser humano”?** Disponível em:

<<https://ichi.pro/pt/explicador-o-que-e-design-centrado-no-ser-humano-85180003124942>>.  
Acesso em 11 out. 2021.

FERRAREZI, Elizabeth; AMORIM, Sônia. **Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória.** XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007. Disponível em:

<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1247/1/ferrarez.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

FERRAREZI, Elizabeth; AMORIM, Sônia Naves; TAMACHESKI, João Paulo.  
**Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal?** Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Cadernos ENAP – Brasília, 2010. Disponível em:

<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/632/1/Sustentabilidade%20de%20iniciativas%20premiadas%20no%20Concurso%20Inova%20e%20Dissemin%20de%20iniciativas%20inovadoras%20premiadas%20no%20Concurso%20Inova%20na%20Gest%20P%20Publica%20Federal.pdf>>. Acesso em 29 mar. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.  
Disponível em:

<[http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em 12 abr. de 2021.

**Login único do governo federal já tem mais de 70 milhões de usuários cadastrados.**

Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/junho/acesso->

unico-do-governo-federal-ja-tem-mais-de-70-milhoes-de-usuarios-cadastrados>. Acesso em 2 out. 2021.

MARTINS, Humberto Falcão. **GOVERNANÇA PARA RESULTADOS**. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8981/1/Bapi\\_19\\_cap\\_9.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8981/1/Bapi_19_cap_9.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2021.

MELLO, Sandra Mara Matioli. **Inovação no Setor Público - O Programa de Educação Fiscal na Secretaria de Fazenda de Minas Gerais**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/575](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/575)>. Acesso em: 08 fev. 2021.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. Revista do Serviço Público - Ano 51, Número 2, Abr-Jun 2000. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

MORAIS, Janaina Jacolina. **PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Disponível em: <[https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio\\_eficiencia.pdf](https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf)>. Acesso em: 08 fev. 2021.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Capítulo 6 - Brasília: Thesaurus, 2016. Disponível em: <<http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em 16 de abr. de 2021.

**O Concurso | Concurso Inovação**. Disponível em: <<https://inovacao.enap.gov.br/o-concurso/>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

OLIVEIRA, José Pedro Fernandes Guerra de. **O Princípio da Eficiência da Administração Pública**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/59777/o-principio-da-eficiencia-da-administracao-publica>>. Acesso em: 8 fev. 2021.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno\\_enap\\_38.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/997604/manual-de-metodologia-cientifica-prof-maxwell>>. Acesso em: 16 abr. de 2021.

PAGNAN, Andréia Salvan; SIMPLÍCIO, Giovana Costa; SANTOS, Valéria Carvalho; REZENDE, Edson José Carpintero. **Design centrado no usuário e seus princípios éticos norteadores no ensino do design**. Estudos em Design | Revista (online). Rio de Janeiro: v. 27 | n. 1 [2019], p. 131 – 17 | ISSN 1983-196X. Disponível em: <<https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/680/368>>. Acesso em: 30 de out. de 2021.

PEDROSA, Tamires. **Os caminhos para a inovação no setor público**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

PIECZARKA, C. **Carteira de Trabalho Digital: veja como acessar e fazer a sua**. Disponível em: <<https://www.acheconcursos.com.br/governo/carteira-de-trabalho-digital-online-veja-como-funciona-e-como-tirar-a-sua-45093>>. Acesso em: 2 out. 2021.

SAAD, Maria Ligia Migliorato. **Governos eficientes e serviços públicos efetivos: contribuições a partir da Teoria do Valor Público**. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/14169/Governos%20eficientes%20e%20servi%C3%A7os%20p%C3%ABlicos%20efetivos\\_Ligia%20Saad\\_MPGPP-FGV.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/14169/Governos%20eficientes%20e%20servi%C3%A7os%20p%C3%ABlicos%20efetivos_Ligia%20Saad_MPGPP-FGV.pdf?sequence=4&isAllowed=y)>. Acesso em: 10 fev. de 2021.

SCHERER, Felipe Ost. **Gestão da Inovação no Setor Público**. Disponível em: <[https://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/tribunal\\_de\\_justica/centro\\_de\\_estudos/horizontes/inovacao\\_do\\_setor\\_publico.pdf](https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/centro_de_estudos/horizontes/inovacao_do_setor_publico.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2020.

SILVA, L. et al. **PESQUISA DOCUMENTAL: ALTERNATIVA INVESTIGATIVA NA FORMAÇÃO DOCENTE**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE/ III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia/ 26 a 29 de outubro de 2009 – PUCPR. Disponível em: <[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124\\_1712.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2021.

TAMURA, André; SHIGAKI, Lincon; VITAL, Tainá. **Por que o setor público precisa inovar?** WeGov. Disponível em: <<https://www.macroplan.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Por-que-o-setor-p%C3%ABlico-precisa-inovar-1.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

TEIXEIRA, Vilmar Agapito. **Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU**. Página de Liderança, Brasília, 01 out 2012. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao\\_corporativa/lideranca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca)>. Acesso em: 30 mar. 2021.

TONELLI, Dany Flávio. MOREIRA, Samantha Thais Baião. MESQUITA, Iasmim. SILVA, Stephania Rezende. VASQUES, Maria Olívia Silva e. **Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública**. Revista Serviço Público Brasília 67 (Especial) 59-84 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/1089/778>>. Acesso em: 27 nov. de 2020.