

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DAS 10 OBRAS MAIS CITADAS NA LITERATURA¹

Raphaella Reis Pereira
Dany Flávio Tonelli

Resumo

Com base em autores como Queiroz e Ckagnazaroff (2010) e Moore e Hartley (2005) é possível compreender a importância da inovação no setor público para a efetividade na entrega dos serviços. Essa pesquisa tem por objetivo identificar as 10 obras mais citadas sobre o tema Inovação no Setor Público e analisar os conteúdos predominantes dessas obras. Para encontrar essas obras, foi realizada uma pesquisa na Base *Web of Science*, utilizando-se de termos de busca que expressassem o estado da arte da literatura sobre inovação no setor público, como inovação governamental e inovação na Administração Pública. Após a identificação dos textos que tratavam do tema, utilizou-se o software *Citespace* para identificar quais são as obras mais citadas e foi realizada uma análise de conteúdo desses documentos para extrair características gerais que tangenciam as discussões dos autores. Entre os resultados, destacam-se os seguintes: a inovação é definida como um processo através do qual, novas ideias e objetivos são criados, desenvolvidos ou reinventados (Walker, 2008); a literatura de inovação tem se baseado principalmente sobre o lócus privado e se torna necessário buscar meios que melhorem o desempenho organizacional através das inovações de processos voltadas ao social (Moore e Hartley, 2008), a literatura da governança se concentrou na coordenação social, mas não se baseou na inovação e concomitante a inovação não tem sido sistematicamente estimada em organizações públicas (Walker, 2008) e são necessários programas de inovação que considerem as diferenças de estruturas, culturas e valores do setor público (Newman et. al., 2001).

Palavras-chave: Governo. Pesquisa Bibliográfica. Administração Pública. Gestão Pública.

INTRODUÇÃO

Inovar no setor público vai além de criar novos produtos ou serviço para o bem comum. Buscar ferramentas de inovação é buscar meios de se manter no mercado no caso de empresas públicas ou privadas e buscar uma satisfação de todos aqueles que são dependentes do sistema de serviços públicos. A inovação deve ser analisada, repensada e implantada a todo o momento, pois ela afetará de forma direta ou indireta a vida das pessoas.

Conforme Oliveira, Santana e Gomes (2014), mesmo considerando os estilos de ação governamental, mais ou menos intervencionista, o papel central do Estado tende a ser sempre estratégico, sendo ele, Estado, um ator capaz de regular as relações econômicas, suprir as necessidades do cidadão com diversos bens e serviços públicos, entre outras ações. Neste sentido, a geração de inovações no setor público tende a ter um papel estratégico nas ações do Estado, ao permitir uma maior eficiência na sua atividade e possibilitar ganhos crescentes para a sociedade. As reflexões sobre o real

¹ Os autores agradecem ao CNPq pelo auxílio financeiro no financiamento do projeto e à FAPEMIG pela bolsa de iniciação científica cedida à primeira autora.

dinamismo das inovações no setor público têm atraído, historicamente, poucas reflexões na academia. As explicações para isso passam, necessariamente, pela reflexão sobre o dinamismo da inovação de forma geral, em que a lógica tende a ser fortemente privatista, em que os mecanismos de incentivos ficam centrados na geração de lucros, de forma geral, e na geração de estruturas de mercado de caráter schumpeteriano. É importante que a característica do setor público, de elevado espraiamento e capilaridade, seja levada em conta. Assim, faz-se necessária a criação de uma tipologia, e gradação, a respeito do que vem a ser inovação no setor público (Oliveira, Santana e Gomes, 2014, p.11).

No senso comum, inovação é interpretada como a criação de uma solução nova aplicada para a melhoria da vida das pessoas. Aperfeiçoar um produto, uma ideia ou um serviço também é considerado inovação. Ela pode ser aplicada no setor público como uma melhoria no serviço e/ou na qualidade da gestão desse meio. Estimular ideias de inovação é de suma importância para que se consigam resultados satisfatórios. Saber lidar com seus colaboradores, proporcionar um bom clima organizacional, estar atento ao feedback dos seus funcionários, criar uma cultura aberta a inovação, são alguns dos métodos de se incitar a criação de novas ideias. A concepção da inovação acha-se bem ligada a definição de mudança. Spink (2006) citado por Queiroz e Ckagnazaroff (2010) afirma que é necessário entender o meio que a inovação no setor público está inserida para somente depois analisar sua fundamentação e seu significado. Walker (2008, p. 592) acredita que a inovação é definida como um processo através do qual, novas ideias e objetos são criados, desenvolvidos ou reinventados, com a especificidade de serem novos na unidade de adoção.

Inúmeros conceitos acerca do tema inovação podem ser mencionados, mas dentro do contexto público Moore e Hartley (2005, p.4) citam em seu estudo, que a inovação é vista como um meio-chave para ir além da melhoria da qualidade das décadas de 1980 e 1990 para transformar a eficiência global em eficácia e capacidade de resposta do governo e das organizações de serviço público. Mas para autores como Bessant (2003) citado por Hartley (2005), a inovação não é apenas uma nova ideia, ela é uma nova prática, dessa forma se faz uma diferença entre invenção e inovação, sendo a primeira localizada no campo das ideias e a segunda no campo da prática concreta. Edlere Georghiou (2007, p.949), em uma vertente um pouco distinta a respeito do conceito inovação no setor público, citam que a demanda é uma importante fonte potencial de inovação e indagam sobre o papel crítico da demanda como um fator chave da inovação e como política governamental. Assim, Edler e Georghiou (2007) defendem analisar a demanda para somente depois ser implementada a inovação. Antes é necessário saber os anseios e reivindicações do público a ser atingido.

No entanto, considerando a prática da inovação no setor público, ainda há muito a se investigar. Por exemplo, até que ponto a literatura de inovação de mercado – como pode ser observado no estudo de Edler e Georghiou (2007) sobre a demanda – é capaz de explicar o fenômeno de concretização de ideias no contexto governamental? Diante disso, a questão que se coloca como central neste trabalho é: em que bases a discussão literária sobre a inovação no setor público vem sendo desenvolvida? O objetivo deste trabalho é identificar as 10 obras mais citadas sobre o tema Inovação no Setor Público e analisar os conteúdos predominantes dessas obras.

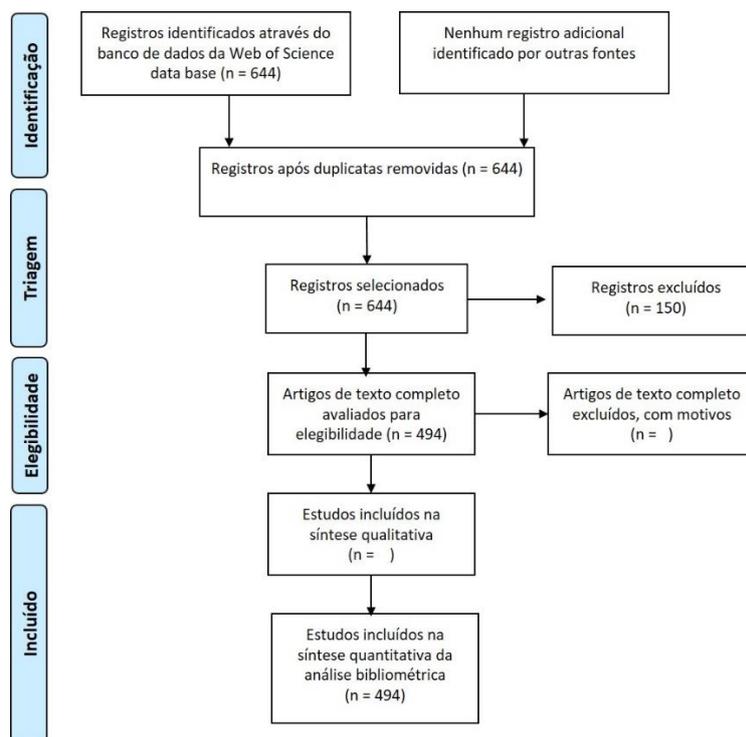
Após essa introdução, apresenta-se o percurso metodológico que possibilitou a identificação das obras mais citadas e a análise das mesmas. A discussão sobre as características predominantes nas obras mais citadas são apresentadas na sequência. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

METODOLOGIA

O método de estudo se deu através de uma pesquisa bibliográfica, onde foi feito um levantamento de estudos de artigos internacionais na Base *Web of Science*, onde foram dispostos termos de busca que expressassem o estado da arte da literatura sobre inovação no setor público.

Para obter esses resultados, foram realizados os seguintes procedimentos. Inicialmente foram localizados os artigos por meio de buscas realizadas na plataforma *Web of Science*. Foram realizadas as seguintes combinações de buscas com auxílio de operadores booleanos: “public” e “innovation” (ou) “government” e “innovation”, desconsiderando as palavras “firm” ou “profit” ou “industry” no título e nos tópicos dos artigos publicados na base. A ideia era dar ênfase apenas às ações de inovação no setor público realizadas no contexto do governo ou da máquina administrativa pública. Por esse motivo, optou-se por desconsiderar artigos que apresentassem no título ou no tópico elementos do setor privado, como lucro, firma e indústria. Essa busca foi realizada no dia 29/06/2016 e resultou em 644 artigos. Após analisar item a item e desconsiderar os títulos que não tratavam do tema, ou que tratavam de inovação no setor público de forma apenas marginal, resultaram 494 artigos que foram incluídos na análise bibliométrica.

Figura 1: Fases da seleção de artigos da análise bibliométrica.



Fonte: Elaboração própria

Feito isso, se tornou necessária a utilização do software *Citespace* para identificar quais são as obras mais citadas. Por fim, foi realizada uma análise de conteúdo acerca das obras para extrair características gerais que tangenciam as discussões dos autores. Para identificar essas características, foram feitas análises de conteúdo (BARDIN, 2010) dos documentos. Procurou-se estruturar o presente estudo de modo a apresentar os resultados de maneira organizada. Para isso, procedeu-se inicialmente, na redação dos

resultados, uma breve reflexão teórica sobre o tema. Ao final, realiza-se uma reflexão sobre o conteúdo dessas obras e dos autores mais citados e suas implicações na inovação para a gestão pública atual.

Foram analisadas as seguintes obras para a construção desta pesquisa:

Nº	Fonte	Autor	Ano
1	RES. POLICY	Edler J. e Luke G.	2007
2	COMMUNICATION INNOVA	Rogers EM.	1971
3	LEADING PUBLIC SECTOR INNOVATION: CO-CREATING FOR A BETTER SOCIETY	Bason C.	2010
4	PUBLIC ADMIN	Walker RM.	2006
5	J. PUBL ADM RES THEOR	Walker RM.	2008
6	PUBLIC MONEY MANAGE	Hartley J.	2005
7	EUR PLAN STUD	Uyarra E. e Flanagan K.	2010
8	INNOVATION PUBLIC SE.	Albury D. e Mulgan G.	2003
9	PUBLIC MANAG REV.	Moore M. e Hartley J.	2008
10	DIFFUSION TECHNOLOGY	Feller I.	1974

RESULTADOS E DISCUSSÃO

PONTOS CONSENSUAIS ACERCA DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Muitos autores direcionaram seus estudos para o mesmo conceito sobre o que vem a ser inovação. Observa-se que para eles a inovação é um fator de extrema importância no setor público. Uma vez que ela é um dos alicerces para manter um bom padrão na prestação dos serviços públicos, quando se busca conseguir uma gestão pública de sucesso. O estudo de Walker (2006) vem para consolidar a ideia de que a inovação vem sendo propagada pelo governo para ajudar na melhoria dos serviços públicos. Concomitante a este pensamento, Osborne (1998), Newman (2000), Walker (2001) e Downe (2004) citam que a inovação para ser implantada de forma eficaz, precisa que antes e durante todo o processo de implantação, se analise o ambiente em que se pretende inseri-la. Pois ele é um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento da inovação, além dele ser um grande responsável pelo estímulo da inovação. Segundo os estudos de Walker (2006, p. 311), a Unidade Estratégia do Primeiro-Ministro na gestão pública do Governo de Trabalho do Reino Unido defende que a inovação é uma tarefa central das organizações públicas que melhora a capacidade de eficiência. Algumas inovações podem emergir através de interações envolvendo governo central e local. Onde não apenas o governo central pressiona as autoridades locais e a programas desenvolvidos nacionalmente e alguns programas são inspirados pela prática do governo local. Os governos estabeleceram estratégias para incentivar a adoção da inovação, através da melhoria do serviço público do governo trabalhista capaz de reconhecer a capacidade inovadora das organizações públicas e potencial de desenvolvimento de mecanismos para difundir a inovação (Downe et. al., 2004; OPSR 2002 citados por WALKER, 2006).

Moore e Hartley (2008, p. 4) definem o conceito inovação como meio-chave para ir além da melhoria da qualidade das décadas de 1980 e 1990, para transformar a eficiência

global em eficácia e capacidade de resposta do governo e das organizações de serviço público. Enquanto alguns analistas se concentram principalmente na inovação como uma contribuição para "Entrega", outros também reconhecem seu potencial para recuperar alguma legitimidade de governo como uma instituição criadora de valor, sendo mais responsivo às necessidades e aspirações dos cidadãos e dos utilizadores de serviços. As organizações públicas podem inovar em busca de legitimidade, buscando ser mais do que apenas uma ideia, deve buscar subsídios para sua implementação acontecer. A inovação deve ser uma atividade essencial do setor público, pois ela: Ajuda a melhorar o desempenho dos serviços e a aumentar o valor público, responder às expectativas dos cidadãos e adaptar-se às necessidades dos utilizadores, aumentar a eficiência do serviço e minimizar custos (Albury e Mulgan, 2003 citando cf. Open University).

INTEGRAÇÃO DE GOVERNANÇA E INOVAÇÃO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO

Se a governança é vista como um fator que garante eficiência, quando a vinculamos ao conceito de inovação é possível conseguir melhores resultados na entrega de serviço ou produto. Neste caso, os órgãos e serviços se tornarão interdependentes e buscarão chegar a um mesmo resultado juntos. Acredita-se que trabalhando em união será possível a busca de melhores resultados. Moore e Hartley (2008) buscaram fazer uma aproximação entre Inovação e Governança, na qual, a inovação se torna mais eficaz com o ajuda de outros membros e serviços e a governança vem como um auxílio, fazendo com que partes diferentes busquem criar mecanismos de inovação para serem implantados no setor público. Foi percebido que a literatura de inovação têm focado principalmente sobre o privado em vez de focar na inovação pública, que melhore o desempenho organizacional através de inovações de processos e não inovações setoriais, que visem melhorar o desempenho social através de reorganizações de tomada de decisão intersetoriais, financiamentos e sistemas de produção. Por outro lado, a literatura da governança se concentrou na coordenação social, mas não se baseou na inovação, conforme mencionado por Moore e Hartley (2008).

DEMANDA SOCIAL COMO FATOR PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO

É necessário inicialmente ouvir a demanda antes de inovar em algo, pois serão criados, aprimorados ou mudados produtos ou serviços que irão satisfazer aos seus anseios. O setor público, precisa conhecer as reais necessidades da população para assim inovar de uma forma capaz de fazer com que o serviço ou produto se torne útil para os cidadãos. Pois não haveria necessidade de inovar em algo que a demanda não tem interesse. Quando se conhece os interesses e necessidades dos cidadãos, têm-se melhores condições em ter sucesso na implementação da inovação, pois assim saberá o que realmente será importante mudar, já que essas pessoas são o público-alvo dos serviços do setor público. Os estudo de Edler e Georghiou (2007) criaram uma linha de pesquisa em que eles acreditam que a demanda é a grande responsável pela inovação. Ou seja, é necessário ver e/ou ouvir o que o setor público está precisando para somente depois criar ferramentas de inovação. Por tanto, para se criar algo que seja útil para o setor público, é preciso ir a campo, conhecer e ver a realidade daquele setor. Verificar de forma efetiva se o que será inovado estará ao alcance e se é de fácil manuseio para o público-alvo.

A demanda pública, quando orientada para soluções e produtos inovadores tem o potencial de melhorar a prestação de políticas e serviços públicos, gerando muitas vezes dinâmicas inovadoras e benefícios dos *spillovers* associados. Não só a demanda como tal, mas também as interações entre demanda e oferta têm implicações cruciais para a dinâmica da inovação. Começando com Von Hippel (1976) e Mowery e Rosenberg (1979, p.148), citados por Edler e Georghiou (2007), uma série de estudos argumentam que uma tarefa importante para a política de inovação sistêmica é a organização de um discurso entre usuários, consumidores e outros afetados por inovações, para articular e comunicar preferências e demandas ao mercado. Além disso, a escala e as características da demanda em um determinado local foram reconhecidas como principais determinantes da competitividade dos locais e sua dinâmica de inovação (e.g. Porter, 1990). Não obstante a este pensamento, Mulgan e Albury (2003, p.2), abordam em seu estudo que procurar e fomentar a inovação de todos os níveis é crucial para o desenvolvimento e melhoria do setor público. Apenas metade de todas as inovações são iniciativas das organizações. Manter uma diversidade de pessoal, prestando atenção às necessidades e expectativas dos usuários e do pessoal da linha de frente e promover a criatividade formal são maneiras utilizadas para este fim.

DIFUSÃO DA INOVAÇÃO

A difusão da inovação é vista com um dos pontos mais importantes no campo da inovação no setor público. Ela está associada a encontrar o problema e feito isso levar uma solução, onde após se passar por todos os passos do ciclo de vida da inovação implantada, faz-se necessário sua divulgação. O ciclo de vida de um produto ou serviço está cada vez menor, pois o mercado vem trazendo novas inovações constantemente. Por isso tem-se a necessidade de realizar a difusão, para assim alcançar a maioria do seu público-alvo, buscando assim um sucesso com tudo que for inovado no setor público. Para Rogers (1971, p.16-17), um importante tipo de mudança é ver o processo de difusão em um escopo mais amplo e entender que a difusão é uma parte de um processo maior, que começa com um problema ou necessidade percebida, através da pesquisa e desenvolvimento de uma possível solução, a decisão de uma mudança que esta inovação deve ser difundida, e então sua difusão (levando a certas consequências). Essa visão mais ampla do processo de inovação e desenvolvimento reconhece que muitas decisões e atividades devem acontecer antes do início da difusão de uma inovação.

Muitas vezes a difusão não pode ser completamente entendida se essas fases anteriores do processo total forem ignoradas. Outra importante mudança intelectual da última década, é o interesse grandemente crescente na inovação de processos nas organizações. É importante que os indivíduos percebam as decisões organizacionais relacionadas a inovação. Durante os últimos vinte anos a pesquisa de difusão tem se tornado amplamente reconhecida, aplicada e admirada, mas também tem sido sujeita a construtivas e destrutivas críticas. Estas críticas devem-se, em grande parte, aos estereótipos e limitadas formas em que a maioria dos estudiosos da difusão passaram em seu âmbito e método da sua área de estudo. Uma vez que, pesquisadores de difusão passaram a representar uma "faculdade invisível", eles começaram a limitar desnecessariamente as formas de como foram estudando a difusão de inovação. Essa normalização das abordagens tem-se, especialmente na década passada, onde começou a restringir o progresso intelectual da difusão (Rogers, 1971, p.17-18).

Rogers (1971, p.18-19) menciona em seus estudos que a incerteza é o grau de que um número de alternativas é percebido com respeito à ocorrência de um evento e as

probabilidades relativas dessas alternativas. O que implica em uma falta de previsibilidade do futuro, motivando então, um indivíduo a procurar informações. Uma espécie de incerteza é gerada por uma inovação, definida como uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo. Uma inovação apresenta uma nova alternativa ou alternativas com novos meios de resolver problemas. Mas as probabilidades das novas alternativas serem à prática anterior, não são exatamente conhecidas pelos indivíduos solucionadores de problemas. Assim, eles são motivados a buscar mais informações, sobre a inovação, a fim de lidar com a incerteza que se cria. Este intercâmbio de informações sobre uma nova ideia ocorre através de um processo de convergência envolvendo redes interpessoais. A difusão de inovação é essencialmente um processo social no qual a informação subjetiva é percebida sobre uma nova ideia comunicada.

O AMBIENTE COMO RESPONSÁVEL POR DISSEMINAR A INOVAÇÃO

A inovação é impulsionada pelo que se percebe de avanço no ambiente externo. Se é notado estes avanços do mundo moderno, o setor público se vê “obrigado” a avançar no ramo da inovação concomitantemente a ele. Sendo assim, se o setor público inova perante o incontrolável avanço do ambiente externo, ele ficará para trás, podendo até mesmo não ser mais útil ou perder sua funcionalidade. A inovação permite que o setor público se mantenha no mercado e ofereça melhores condições para a sua população, além de buscar uma melhor satisfação com a melhoria de seus serviços ou produtos. Inovações originam-se no ambiente externo e a sua imitação é encorajada a disseminar novas ideias, práticas e comportamentos entre organizações do setor público. Evolucionários modelos sustentam que a inovação surgirá do efeito cumulativo de uma série de mudanças, a partir de uma atividade existente. Se a inovação for com base na atividade incremental contínua, então é necessário considerar os fatores de relacionamentos entre diferentes tipos de inovação. Compreendendo a inovação como um processo dinâmico (Aldrich e Ruet 2006 citado por Walker).

ABORDAGENS ACERCA DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO- PERÍODO PÓS-GUERRA

Definir de forma sucinta o termo inovação é um tanto quanto complexo nesse período, pois é notado diversos contrastes de pensamentos. A literatura nesta fase, encontra-se muito ligada a ideia de fatores voltados a funcionalidade da inovação para o setor público, mas estudiosos como Hartley vai analisar que a inovação para este setor, ultrapassa os limites da funcionalidade, além de construir um pensamento voltado para o desmembramento da dependência da inovação no setor público para o setor privado. Hartley (2005, p.27) faz três abordagens à inovação no setor público no período pós-guerra, onde são identificadas e analisadas as suas implicações para os decisores políticos, gestores e cidadãos. Várias relações são identificadas entre inovação e melhoria nos serviços públicos. O viés tradicional da literatura de que a inovação é necessariamente funcional é minado. As lições importantes para a política, à prática e a pesquisa, incluem a necessidade de desenvolver um entendimento da inovação que não dependa da literatura de manufatura do setor privado, mas que reflete os contextos e propósitos distintivos do setor público. Já alguns autores reservam a noção de inovação para novidades "radicais" ou "inovadoras", enquanto outros enfatizam um aspecto de grandes inovações dramáticas, de "criação de manchetes", para mudanças incrementais em pequena escala. No entanto, a definição precisa reconhecer o impacto prático, onde

se tem à ideia de que as mudanças que vale a pena reconhecer como inovações devem ser novas para a organização, ser suficientemente extensas, suficientemente gerais e duráveis para afetar de maneira apreciável as operações ou o caráter da organização (Moore et al., 1997, p. 276 citado por Hartley).

Hartley (2005, p.27- 28) conceitua em sua obra que os serviços públicos também precisam considerar inovações governamentais. Nos últimos anos, tais inovações incluíram novos arranjos políticos no governo local, bem como mudanças na forma organizacional e nos arranjos para o planejamento e prestação de serviços (Por exemplo: privatização e novos colaborativos entre os setores públicos e privados para prestar serviços). Também houve inovações na participação do público e dos usuários na concepção e entrega de serviços e na utilização de placas para governar determinadas escolhas e serviços (Por exemplo, órgãos escolares). Grande parte da teoria e da literatura sobre inovação decorreu do desenvolvimento de novos produtos, onde a inovação em tecnologia pode ser observada e amplamente acordada mesmo que não se conheçam inicialmente todas as suas implicações ou seu impacto. Em contraste a isso, têm-se que inovações em governança e serviços são mais ambíguas. Aqui a inovação não é, em geral, um artefato físico, mas uma mudança nas relações entre os prestadores de serviços e seus usuários. A inovação pode incluir reinvenção ou adaptação a outro contexto, local ou período de tempo. A difusão de inovação (por vezes chamada disseminação ou disseminação de boas práticas) a outras organizações, localidades e jurisdições é particularmente importante para o setor público (Rashman e Hartley, 2002, citado por Hartley).

CONTRATOS PÚBLICOS: FATOR AGREGANTE PARA A EXECUÇÃO INOVAÇÃO

Os contratos públicos são vistos como um fator de agregação de valor para se ter sucesso quando busca-se implementar inovação. A ideia da vinculação desses contratos a inovação, aponta que por mais que seja interessante esta união, ainda há pouca discussão acerca desta questão. Mas existem estudos em que foram apresentados casos que obtiveram êxito em buscar nestes contratos formas de se inovar. Uyerra e Flanagan (2010.p. 123-124) entendem que os contratos públicos representam uma parte significativa da procura global de bens e serviços e é cada vez mais visto como um instrumento atraente e viável para promover os objetivos da política de inovação. Grande parte do debate atual sobre o aproveitamento dos contratos para promover a inovação atrai um conjunto limitado de exemplos que não são representativos da maior parte das compras públicas e para minimizar a diversidade nas práticas de aquisição e nos tipos de bens e serviços adquiridos. Eles também minimizam a diversidade na natureza das inovações e na variedade de aquisições, onde podem ter impacto sobre a inovação. É improvável que um modelo de tamanho único ajude no contexto dos contratos públicos, mas todos os tipos de contratos públicos são suscetíveis de inovação, moldando o ambiente de demanda em que os fornecedores inovam e competem.

Apesar do crescente interesse acerca do aproveitamento dos contratos públicos de apoio à inovação, acredita-se que o debate permanece restrito às estratégias de adjudicação de contratos públicos. Célebres exemplos como a internet e semicondutores podem ser exemplos de inovações bem sucedidas induzidas por aquisições. A compra de bens ou serviços que ainda não existem "excluem" muitas categorias de inovação. Além do mais, ela pode ser de relevância duvidosa para muitos compradores públicos. A ênfase é colocada nos efeitos dos contratos públicos sobre a inovação, embora as possibilidades de impactos nesses efeitos secundários são minimizados. Mas tanto os debates

acadêmicos, quanto o debate político, tomam abordagens dos impactos e tendem a ser tendenciosos em relação aos contratos (Uyarra e Flanagan, 2010.p. 123-124).

OBSTÁCULOS ENCONTRADOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO

Instaura a inovação em qualquer setor não é algo simples, mas a aversão ao risco não deve manter o setor público minado a ponto de não inovar. Quando se fala em inovação é possível encontrar alguns fatores de risco, mas quando se entra no campo da inovação é necessário “pensar fora da caixa”, estar disposto a correr alguns risco e se preciso recomeçar algumas vezes. Mulgan e Albury (2003) mencionam em seu estudo, que os obstáculos específicos à inovação que devem ser superados no setor público, incluem uma cultura de aversão ao risco, e um foco em pressões de entrega a curto prazo, ambos os quais podem dificultar o desenvolvimento organizacional e o seu progresso.

Dewey (1927) citado por Moore e Hartley, escreveu em “O Público e seus problemas”, que o mais importante problema que enfrenta o público é descobrir e identificar seus próprios interesses. Argumentou-se que este desafio só será resolvido se colocado mais em prática a inovação em processos de deliberação democrática em si. Para Walker (2008, p. 592), a distinção entre tipos de inovação, é uma condição essencial para adoção da inovação. No entanto, não é suficiente. Nas organizações públicas, as inovações autônomas não são a norma, pois a inovação é evolucionária e não radical. Ou seja, ela demanda de tempo para que seja efetiva. Já para Feller (1974, p. 569), um tema recorrente nas narrativas da competição econômica entre nações ou regiões é a ascendência tecnológica das economias “em desenvolvimento” e a obsolescência ou atraso das economias “maduras”. Portanto, para se inovar é necessário seguir o desenvolvimento global, ter um capital financeiro capaz de suprir as necessidades de implementação de mudanças e por fim ter uma cultura sem aversão a riscos e a mudanças.

CIDADÃO COM PARTE INTEGRANTE NO PROCESSO PARA INOVAÇÃO

Como HOWARD A. (2010) menciona em seu estudo, Bason (2010) vê que as inovações criadas em conjunto proporcionam dois benefícios cruciais: Uma é “divergência” porque ela significa a inclusão dos cidadãos na definição de problemas e na concepção de soluções - um processo que permite a diversidade de pensamento e incentiva uma certa energia e receptividade a experimentos aventureiros juntamente com a exposição de insights das margens. O outro é “execução”, um termo que presume que as pessoas que são autenticamente envolvidas em inovação não serão resistentes a ela. Ele está bem ciente das limitações dos recursos públicos, bem como da falta de confiança na capacidade dos governos de resolver problemas. “LeadingPublic Sector Innovation” inclui uma série de casos exemplares nos quais o setor público têm suplementado técnicas tradicionais de identificação de problemas, pensamento estratégico e busca medir o desempenho do programa com a percepção do cidadão como parte integrante do processo de design e entrega.

Bason (2010) não oferece nada fundamentalmente diferente de uma dúzia de volumes sobre “Satisfação do cliente” e sobre a importância de ouvir a opinião dos cidadãos. Uma das características que fazem o estudo de Bason (2010) diferente das demais é que para ele os céticos não são persuadidos de que muito pode mudar através do encorajamento de atitudes que já são conhecidas como úteis. Os detratores vão se

agarrar à crença de que o público não é capaz de ser energizado, e que as opiniões das pessoas comuns simplesmente atrasam a ação. Ele está bem ciente das limitações dos recursos públicos, bem como da falta de confiança na capacidade dos governos de resolver problemas e os fatores colocados contra mudança necessária, estabelecendo então um clima tóxico para a inovação no cenário público (HOWARD, 2010).

CONCLUSÃO

Após fazer uma análise sobre as 10 obras mais importantes acerca do tema “Inovação no Setor Público”, percebeu-se que a inovação é uma forma que o governo tem de manter o setor público funcionando com uma eficácia maior. A inovação quando bem implantada e desenvolvida gera um retorno positivo para o setor público. É inegável a concepção de que a inovação no setor público ainda carrega traços da inovação do setor privado. Mas após estudos feitos observou-se que a busca acerca deste tema vem crescendo. Uma vez que, as organizações públicas estão vendo que o resultado é mais satisfatório quando se tem a “ferramenta” inovação como um apoio para resolução de problemas e aperfeiçoamentos de produtos ou serviços. Embora o interesse pela inovação no setor público venha crescendo, a sua compreensão permanece limitada por ainda não apresentar um corpo teórico bem desenvolvido. Portanto, é necessário que os estudiosos desenvolvam mais conhecimentos sobre a natureza da inovação nos serviços públicos. Os antecedentes organizacionais e ambientais têm ocupado um lugar central nos debates sobre a capacidade das organizações de inovar por mais de quatro décadas (Borins 1998, Burns E Stalker 1961; Damanpour 1991; Light 1998; Tidd 2001, citado por Walker). Por outro lado, Moore e Hartley (2008, p.18-19) dizem que ao considerar o futuro das inovações no setor público, as inovações na governança são uma parte significativa. É possível que as inovações continuem a evoluir ao considerar o futuro das inovações no setor público. As inovações tendem a continuar evoluindo de maneira que vão para o coração do governo democrático. Onde é possível de realizar processos pelos quais a comunidade descobre seus próprios interesses e começa a falar coerentemente como um coletivo sobre suas aspirações de justiça, prosperidade, relações sociais e sustentabilidade ecológica.

O estudo de Geoff Mulgan e David Albury (2003, p.2) apontou que é improvável que as organizações sobrevivam por longo período se não desenvolver novas ideias. Na ausência do motivo de lucro, são essenciais outros incentivos para os indivíduos e organizações ligadas ao setor público, tais como um maior reconhecimento do seu valor. Além disso, a inovação não tem sido sistematicamente estimada em organizações públicas. As evidências dos estudos mostram nitidamente que a inovação está ao alcance dos gerentes, mas não há uma sistematização consistente da sua prática (Borins 1998, Light 1998, Moore 1995, Osborne 1998). Outro ponto analisado, conforme destacado por Geroski (1990) citado por Edler e Georghiou (2007), diz respeito ao significado quantitativo e qualitativo da demanda estatal de inovação. Os autores concluem que a política de compras é "um instrumento muito mais eficiente para estimular a inovação do que uma ampla gama de subsídios de pesquisa e desenvolvimento usados com frequência".

Em virtude do que foi mencionado, foi percebido que conseguir uma inovação eficaz, é necessário analisar a viabilidade de se inovar em determinado local do órgão público. Verificar a disponibilidade de recursos como: mão de obra, finanças, treinamento, entre outras ferramentas que são necessárias para se conseguir um retorno positivo. Além do mais, é de extrema importância estar atento a demanda do setor que necessita ser inovado. Pois através da demanda pode se criar mecanismos para inovar. Onde há

demanda, pode haver necessidade de mudança e/ou melhoria. Vale ressaltar, que a inovação para ser implantada no contexto público é necessário que haja um rompimento de barreiras ligadas à aversão ao risco, às mudanças, à burocracia, à demanda e ao ambiente. Todos esses fatores mencionados levam a extração da implementação da inovação no setor público. Portanto, é impossível inovar, sem mudar algo, seja por meio de um serviço ou produto. Muitos estudos se aproximam quando mencionado o fator inovação.

Estudos como o de Edler e Georghiou (2007) demonstram que a grande responsável pela inovação é a demanda. Ou seja, para se criar uma inovação eficaz, antes é necessário analisar este público, para que seja percebida suas reais necessidades. Quando associada essa demanda ao ambiente citado no estudo de Walker como fator para gerar uma inovação de sucesso, será percebido que a demanda está alinhada ao ambiente de implantação, uma vez que é necessário eu analisar o meio em que pretendo inovar e as pessoas que serão atingidas com tal mudança. Feito isso, observou-se que é de extrema importância a difusão da inovação, para que assim se consiga atingir a satisfação dos cidadãos e que o resultado na mudança de um serviço ou produto seja do conhecimento de todos, uma vez que foi percebido que o setor público ainda encontra-se avesso aos riscos e às mudanças. Portanto, difundir a inovação é dar segurança, confiabilidade, satisfação e conhecimento para todos os envolvidos, mostrando que uma inovação quando bem implantada gera resultados positivos.

O estudo apresenta a limitação de não realizar uma investigação empírica a partir dos elementos destacados pela literatura analisada. No entanto, essa é uma oportunidade para futuras pesquisas que procuram maior compreensão para a inovação no setor público.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BASON Christian. **Leading public sector innovation: co-creating for a Better society**. Co-creating for a better society, Great Britain, p. 1-271, 2010.

EDLER Jakob and GEORGHIOU Luke. Public procurement and innovation—Resurrecting the demand side. **Research Policy**, Elsevier, Manchester, vol. 36, p. 949 – 963, 2007.

FELLER Irwin. The Diffusion and Location of Technological Change in the American Cotton-Textile Industry, 1890-1970. **Technology and Culture**, Vol. 15, No. 4, p. 569-593, 1974.

HARTLEY Jean. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. **Public Money & management**, v. 25, p. 27-34, 2005.

HOWARD A. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Volume 15(3), 2010, article 13.

MOORE Mark and HARTLEY Jean. INNOVATIONS IN GOVERNANCE. **Public Management Review**, Vol. 10, p. 3 – 20, 2008.

MULGAN Geoff and ALBURY David. INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR. **Admiralty Arch, The Mall**, London, p. 2 – 40, 2003.

OLIVEIRA, L. G. DE; SANTANA, R. L. F. DE; GOMES, V. C. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Relatório Final Enap - CEAG/UnB (14-04-2014). Elaboração do Texto Original: CEAG/UnB - Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública da Universidade de Brasília. A versão do Caderno nº 38 difere da versão lançada em meio eletrônico (5/11/2014) por solicitação expressa dos autores.

QUEIROZ Roberta Graziella Mendes e CKAGNAZAROFF Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **RAP- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, Rio de Janeiro, VOL. 44, N. 3, P. 679-705, 2010.

ROGERS Everett M. **Diffusion of innovations**. Third Edition, New York, p. 1 – 447, 1971.

UYARRA Elvira and FLANAGAN Kieron. Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, **Manchester**, v. 18, n. 1, p. 123-143, 2010.

WALKER Richard M. Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. **Public Administration**, Malden, Vol. 84, No. 2, P. 311–335, 2006.

WALKER Richard M. An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol. 18, P.591–615, 2008.