

Modelo para mensurar o valor produzido pelas iniciativas de inovação no contexto interno do Senado Federal

Autor:¹

Adriano Torres Ribeiro de Castro.

- a) Bacharel em administração de empresas, UNB, Brasília, DF, Brasil;**
- b) MBA em gerenciamento de projetos, FGV, Brasília, DF, Brasil;**
- c) Project Management Professional (PMP), PMI;**
- d) Analista Legislativo, administração, Senado Federal;**
- e) adrianot@senado.leg.br.**

Resumo

Este artigo faz parte do trabalho desenvolvido pelo grupo de estudos e pesquisa acadêmica (GEPA) sobre inovação no Senado Federal em 2019. O escopo inicial da pesquisa se restringia a buscar elementos para subsidiar as ações de inovação no Senado Federal. Porém, os pesquisadores integrantes do grupo perceberam também a carência de modelos de mensuração para inovação no âmbito público e que a falta destes modelos implicava na dificuldade de dizer se as ações de inovação e as estruturas que as apoiava geravam valor de fato. Após pesquisas, entendeu-se que o modelo deve ser constituído por duas partes: a constituição prévia de métricas para ser possível confrontar a situação atual com aquela posterior à inovação; e a geração de um índice de inovação que pudesse ser utilizado para avaliar o processo e os resultados obtidos em momento posterior à prototipação ou à implementação.

Palavras-chave: inovação. Mensuração. Valor público. Senado Federal. Índice de inovação.

Model to measure the value produced by innovation initiatives in the internal context of the Brazilian Federal Senate

Abstract

This paper is part of the analysis of the Brazilian Federal Senate Innovation Research and Study Group (GEPA) of 2019. The initial scope of the research was restricted to

¹ Colaboradores: Daniel Araújo Pinto Teixeira; Daniel Pandino Werneck; Fernando Dall Onder Sebben; Henrique de Campo Porath.

seeking elements to support innovation actions in the Brazilian Federal Senate. However, the group's researchers also identified the lack of measurement models for innovation in the public sector and because of that it was difficult to say whether the innovation actions and the structures that supported them actually generated value. After some researches, It was understood that the model should consist of two parts: the prior constitution of metrics to be able to confront the current situation with that after innovation; and the generation of an innovation index that could be used to evaluate the process and the results obtained after prototyping or implementation.

Keywords: innovation. Measurement. Public value. Federal Senate. Innovation index.

1 Introdução

A inovação no setor público tem passado do status de modismo para o de necessidade nos últimos anos. O crescente aumento da cobrança de resultados sobre os gestores públicos tem exigido que estes busquem soluções alternativas e criativas para problemas e oportunidades identificados. Com isso, a inovação passa a ser tida como um pilar para a sobrevivência das organizações públicas.

Porém, mesmo com a valorização da temática, devido à dificuldade de mensuração dos resultados, há ainda muita descrença sobre a real eficácia das ações de inovação.

Esta dificuldade advém, primeiramente, da inexistência de consenso sobre quais iniciativas poderiam ser consideradas ou não inovadoras. Por exemplo, há líderes que consideram algo como inovação apenas se o resultado for disruptivo. Ações que geram resultados incrementais não seriam relacionadas como parte do rol de inovações realizadas. Existem também autores, como Rogers (1995), os quais defendem que a caracterização de algo como inovação dependerá da percepção de cada indivíduo, assim, a lista de resultados a serem avaliados irá necessariamente mudar a depender da interpretação.

Outro ponto que contribui para a adversidade na mensuração é a percepção sobre o estágio em que uma iniciativa deve estar para ser considerada como passível de avaliação, até porque, mesmo que ela não chegue à etapa final, muitas vezes, a ação gera resultados diretos e indiretos durante o processo, inclusive nas fases iniciais (ROGERS, 1995). Este processo é organizado em etapas que são ultrapassadas de

acordo com o processo interno de consciência e decisão que o indivíduo tem com a determinada inovação. Sobre as fases de uma inovação, cabe ainda ressaltar que ela perpassa o momento de experimentação, o qual pode acarretar em erros e até mesmo desistência do processo. Isto pode ser entendido como desperdício para algumas pessoas e termina por limitar iniciativas por aversão ao risco de punição.

Por fim, ainda há outro fator que merece ser destacado, que é a determinação do valor gerado pelas iniciativas de inovação. Ao abordar a temática de valor no contexto público, Moore (2002) explica que uma ação terá valor público quando os gestores atingirem as metas estabelecidas pelo legislativo. O que se percebe no contexto do Senado Federal é que o valor da inovação está relacionado à percepção da liderança sobre a utilidade da ideia proposta. Inclusive, a liderança é apontada por Brandão (2012) como um dos indutores da inovação em organizações públicas, com isso o alinhamento das ações com os valores percebidos pela liderança pode contribuir para o fortalecimento das iniciativas.

Considerando os pontos destacados, este artigo objetiva: expor referencial teórico que subsidie a reflexão sobre o desafio de mensurar o valor produzido pelas iniciativas de inovação no Senado Federal; apresentar uma proposta de aplicação da metodologia OKR (objetivos e resultados-chave) ao processo de inovação com o intuito de gerar métricas de resultado e posterior mensuração do valor gerado; e propor um índice de resultados de inovação para que a organização tenha um parâmetro de comparação de resultados entre suas iniciativas.

O índice de inovação proposto foi construído utilizando como base os referenciais teóricos aqui apresentados, o contexto do Senado Federal e os parâmetros de avaliação já utilizados pelo “Concurso Inovação no Setor Público” organizado pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública).

A utilização do índice será exemplificada por meio de sua aplicação às iniciativas realizadas durante a Jornada da Inovação em 2019. Este foi um programa de fomento à cultura de inovação realizado no âmbito do órgão ao longo do ano e que contou com a participação de 119 colaboradores de maneira direta, cerca de 30 servidores atuando como mentores auxiliando no desenvolvimento dos projetos e o apoio de consultoria externa para sua realização. Os dados foram obtidos ao longo do ano por meio de entrevistas não estruturadas com os membros dos projetos, de observações das discussões dos grupos durante as dinâmicas, dos relatórios gerados

pelo Núcleo de Apoio à Inovação (Nainova) e das apresentações finais realizadas pelos grupos aos gestores do órgão.

2 O que se entende por inovação

Quando se aborda a palavra inovação, geralmente, a primeira associação que é feita por qualquer indivíduo é com o termo invenção. Porém, é possível dizer que nem toda inovação será uma invenção. Tal correlação termina por gerar expectativas diante de determinadas iniciativas que, por vezes, podem não ser satisfeitas com os resultados obtidos.

A clara definição do que deve ser considerado como inovação é muito importante para este estudo, pois impacta diretamente na seleção das iniciativas que podem ou não ser incluídas na amostra de mensuração de valor. A OCDE (2005) tem publicado desde 1990 um documento denominado “manual de Oslo” em que expõe diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Em sua terceira edição define o termo como sendo:

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

É interessante ressaltar que nesta definição, uma inovação pode ser tida não apenas como a implementação de um produto, bem ou serviço, mas também de um processo, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios. Trata-se de um conceito abrangente, pois, tradicionalmente, inovação costumava ser relacionada apenas à implementação de produtos, bens ou serviços.

Com o intuito de complementar a definição, a OCDE (2005) ainda apresenta no manual seis tipos de mudanças que não devem ser enquadradas como inovação: interromper o uso de um processo, um método de marketing ou organizacional, ou a comercialização de um produto; simples reposição ou extensão de capital; mudanças resultantes puramente de alterações de preços; personalização; mudanças sazonais regulares e outras mudanças cíclicas; e comercialização de produtos novos ou substancialmente melhorados. Para o serviço público, a explicitação de que a simples reposição ou extensão de capital, bem como a personalização de produtos, bens ou

serviços não serem inovações é um posicionamento importante e que deixa mais claro a todos que determinadas práticas não devem ser vistas como iniciativas inovadoras.

Alinhado à definição exposta pela OCDE, Albury (2005) destaca que inovação no setor público deve ser entendida como a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em significativa melhoria de eficiência, efetividade ou qualidade nos resultados. O autor delinea critérios pelos quais as inovações devem ser avaliadas: eficiência; efetividade; ou qualidade.

De maneira objetiva, a instituição Nesta (2007) define inovação no setor público como sendo a aplicação de novas ideias que trabalham na criação de valor público. Ainda complementa dizendo que, para uma ideia ser considerada inovadora, ela deve ser, pelo menos em parte, algo novo, e precisa ser implementável e útil. O ponto que merece ser destacado nessa definição é a importância dada à criação de valor público, ou seja, caso a iniciativa não gere valor público, ela não pode ser considerada como inovadora.

E para destacar o aspecto da percepção do indivíduo sobre o que pode ou não ser uma inovação, Rogers (1995) coloca que uma ideia, um objeto ou uma prática serão inovadores desde que sejam caracterizadas como novos para aquela pessoa ou unidade que a observa ou com quem tem contato. É interessante essa percepção, pois mostra que algo pode ser considerado inovador para alguém, mesmo que já seja conhecido ou até mesmo implementado em outro ambiente e que não seja mais visto como inovação. Essa visão é muito comum no setor público, tanto internamente nos órgãos como também entre organizações. Talvez uma das causas raiz desse tipo de interpretação é o desequilíbrio na difusão de informações, inclusive sobre inovações. No caso do Senado Federal, percebemos que há uma recorrência dos indivíduos que se envolvem nas ações de inovação. Pressupõe-se que o desnivelamento da comunicação seja uma das causas desse efeito.

Com o intuito de complementar a definição de inovação e deixar claro que ideias que produzem melhorias em produtos, bens, serviços e processos já existentes também podem ser tidas como inovação, autores como Bloch (2011) e a OCDE (2005) categorizam e diferenciam as ações inovadoras como incrementais ou disruptivas.

De acordo com a OCDE (2005) e Bloch (2011), uma inovação é tida como radical ou disruptiva quando causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado. Através dessa ótica, o que importa

avaliar para classificar a inovação como disruptiva será o impacto que ela causa, e não apenas se ela traz uma novidade. Isso é importante, pois o impacto só pode ser auferido, na maior parte das vezes, algum tempo após a adoção, o que torna mais complexa a sua constatação.

Utilizando essa classificação de inovação incremental e disruptiva, Cunha (2017) realizou um estudo sobre casos internacionais de inovação no setor público que reforça a posição exposta por Pollit (2011), em outra pesquisa, de que as inovações no contexto público são, de maneira geral, incrementais e não disruptivas. Trata-se de um ponto que merece destaque, pois, muitas vezes, por conta da expectativa dos gestores por mudanças radicais, melhorias incrementais são desvalorizadas e retiradas do rol de iniciativas inovadoras. Esta conduta contribui para um ambiente no qual os indivíduos preferem se ater aos processos contínuos, dado que a ação de sugerir algo incremental pode não ser bem compreendido como algo que trará valor.

Quando se trata de diferenciar as inovações, uma das tipologias encontradas na literatura e apresentada por meio do conceito de inovação da OCDE (2005) é a que classifica as inovações em quatro tipos: produto; processo; marketing; ou organizacional. Bloch (2011) fez uma adaptação dessas categorias para o setor público e substituiu a classe marketing por comunicação, mais adequada ao contexto público. Vieira (2016) aponta em seu estudo que as inovações encontradas no setor público, geralmente, são da ótica de processo, isto é, há uma ênfase na implementação de um método de entrega de serviços novo ou melhorado comparado com os processos anteriormente existentes nos órgãos. Este tipo de classificação é importante para o processo de mensuração de resultados, pois contribui para a diferenciação quanto à forma de analisar o valor gerado.

Ainda tratando de categorias de inovação, mas agora com foco apenas nos resultados, Vieira (2016) criou, por meio de pesquisa a outros trabalhos sobre inovação, os seguintes grupos de resultados de inovação:

Resultado	Definição
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e efetividade da organização, incluindo ganhos de produtividade e melhores resultados em

	indicadores de desempenho
Melhoria da imagem e relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros
Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação

Quadro 1. Resultados de inovação

Fonte: Adaptado de Vieira (2016).

Esta classificação apresentada por Vieira será utilizada como um dos critérios que irão compor o índice de inovação.

Antes de os resultados da análise deste estudo serem apresentados, cabe ainda uma breve exposição de conceitos relacionados aos estágios da inovação e ao valor público gerado por elas. Entende-se como necessária esta apresentação por conta da dificuldade de se identificar o momento em que os resultados de inovação devem ser mensurados e por ser esperado um valor público como benefício, conceito este, muitas vezes, subjetivo e que gera divergências de interpretações.

3 Os processos de difusão da inovação para o indivíduo e para a organização

O processo de decisão-inovação apresentado por Rogers (1995) é uma sequência de etapas em que o indivíduo ou unidade de negócio passa primeiro a ter conhecimento sobre uma inovação, em seguida forma uma opinião em relação a ela (persuasão), decide se adota ou não, implementa e por fim confirma novamente a decisão quanto à adoção. Durante a primeira fase, o indivíduo, já consciente ou não de um determinado problema, passa a visualizar algo como uma possível solução. Logo após, ele busca mais informações sobre a solução e começa a formar uma opinião positiva ou negativa sobre ela, passando a ter elementos suficientes para a tomada de decisão quanto à adoção ou não. Optando pela adoção, o indivíduo se mobiliza para implementar e, por fim, entra em uma fase de confirmação, na qual ele buscará constantemente outras

informações para manter a decisão anteriormente tomada ou para alterá-la e desistir da inovação.

É interessante destacar que, apesar de os projetos da Jornada da Inovação (detalhada em tópico posterior deste artigo) terem chegado apenas até à etapa de protótipo, fase anterior à implementação quando se analisa sob a ótica do processo de inovação organizacional, as pessoas que participaram dos projetos passaram por todas as etapas do processo individual definido por Rogers (1995).

Quando se pensa em processo de inovação em âmbito mais macro como o das organizações, Rogers (1995) entende que há cinco fases sequenciais e que são agrupadas em duas etapas maiores: iniciação e implementação.

A primeira fase da iniciação é a configuração da agenda, momento em que um ou mais indivíduos identificam algum problema na performance da instituição ou encontram alguma nova ideia que poderia ser benéfica para a organização. Aqui, Rogers (1995) mostra a origem das inovações, podendo advir de problemas ou de soluções já existentes, mas ainda não incorporadas à organização. Como será apresentado mais à frente, os projetos da Jornada da Inovação tiveram seu cerne focado em problemas.

A fase seguinte é a de correspondência, ocasião em que há uma análise de confluência entre o problema e a inovação para testar a viabilidade da solução com a disfunção encontrada. Aqui, também são levantados possíveis efeitos da solução, subsidiando os gestores na decisão de continuar ou não com a implantação da inovação. Esta fase também foi percorrida pelos projetos da Jornada da Inovação. Nela, as equipes confrontaram os problemas com as propostas de solução desenvolvidas e as apresentaram a líderes, colegas e agentes externos para verificar a pertinência e possíveis efeitos gerados pela implantação.

As próximas fases fazem parte da etapa de implementação, sendo em ordem: redefinição/reestruturação; esclarecimento; e rotinização. Durante a redefinição/reestruturação, a inovação é modificada e reinventada para se ajustar à situação particular enfrentada e as estruturas organizacionais diretamente relacionadas são alteradas para que a implementação seja possível. Em seguida, a inovação é colocada gradualmente em uso, de modo que a nova ideia começa a ficar mais clara para todos os indivíduos da organização. Na última fase, a rotinização, a inovação é incorporada à rotina da instituição e com isso a ideia deixa de ser tratada ou considerada como inovação. Como este estudo se restringiu até o momento em que os protótipos da

Jornada da Inovação foram apresentados, estas fases da etapa de implementação não serão avaliadas.

Como mencionado anteriormente, para entender melhor os resultados de uma inovação no setor público, considera-se relevante uma breve exposição de referencial sobre o significado do termo valor público. Essa fase justifica-se pela expectativa de percepção de valor gerado para os stakeholders internos e/ou externos à organização.

4 O valor público da inovação

O termo valor é geralmente utilizado nas definições de inovação quando se deseja fazer uma referência aos resultados que as iniciativas podem gerar. Porém, a palavra valor é subjetiva, até porque a percepção do que deve ser valorado para um determinado indivíduo, grupo ou organização pode variar quando se compara com a percepção de outros.

Moore (2002) aborda em seus estudos que, quando se trata do setor privado, pode-se considerar que o gestor gera valor quando consegue produzir e vender produtos por preços acima do valor de produção e comercialização. Já no âmbito do setor público, o objetivo do trabalho dos gestores não é tão claro e com isso o planejamento do que eles precisam realizar para criar valor é ambíguo. A avaliação de valor gerado ou não é ainda mais difícil. Ele ainda complementa dizendo que os gerentes só podem ter certeza de que o valor público foi gerado se conseguirem mostrar que os resultados obtidos estão de acordo com o custo associado, como, por exemplo, o custo de restrição à liberdade individual e o custo quanto à redução do consumo privado em virtude de parte da renda ser destinada ao pagamento de tributos.

Um dos meios possíveis de se determinar o valor público é entender que os gerentes públicos devem trabalhar para alcançar as metas e os objetivos definidos pelo legislativo da forma mais eficiente e efetiva que eles possam. Apesar dessa visão querer mostrar que o valor será determinado por meio daquilo que os políticos eleitos e representantes das vontades coletivas dos cidadãos decidirem, há posições contrárias que defendem que não existem no sistema princípios e padrões mínimos para garantir que os políticos agirão em prol da criação de valores que sejam públicos e não individuais. (MOORE, 2002)

A avaliação de programa e a análise custo-efetividade também são colocadas por Moore (2002) como técnicas adequadas para a determinação do valor pois, dentre

outros benefícios, não se preocupam com preferências individuais e sim com objetivos estabelecidos coletivamente. Isto difere da análise custo-benefício, por exemplo, que foca nas preferências individuais.

A última forma de calcular valor apontada por Moore (2002) é chamada ‘serviços ao consumidor’. Oriunda da iniciativa privada e bastante utilizada em estudos de inovação, por meio dela se define uma meta para o serviço tendo como foco a busca da satisfação do cliente; com isso, o foco passa a ser a melhoria da qualidade das interações entre governo e cidadãos-clientes.

Contudo, Moore (2002) aponta algumas dificuldades de aplicação dessa técnica. Primeiro, não é muito claro quem são os consumidores dos órgãos governamentais, considerando como tais, normalmente, aqueles que estão do outro lado da ponta ou do outro lado das negociações. Outro problema destacado é que este método funciona bem quando o órgão presta serviços e proporciona benefícios aos cidadãos, porém há instituições que funcionam para impor obrigações na ordem individual, como os departamentos de polícia, a receita federal, as agências de proteção, dentre outras, e nestes casos o estabelecimento da relação fornecedor-cliente fica prejudicada. Por fim, ele ainda destaca que existem relações em que não apenas os clientes das organizações seriam os mais adequados a realizar a avaliação, mas também os demais cidadãos, pois, se o objetivo fosse apenas satisfazer a vontade dos clientes, poderia ser gerada uma discrepância quanto ao que a coletividade deseja em detrimento de interesses individuais.

Como conclusão sobre qual conceito se deve utilizar para definir o que é valor público, Moore (2002) diz que nenhuma dessas formas de pensamento pode expulsar a política de seu lugar para definir o que tem valor para ser produzido no setor público. A única coisa que os gestores podem fazer é encontrar um modo de aperfeiçoar as políticas e de criar uma orientação objetiva quanto ao que se entende por valor público.

Dentre as formas de se definir valor público apresentadas, a que mais se aproxima da adotada atualmente no contexto de inovação do Senado Federal é a de serviços ao consumidor. O próprio método, Design Thinking, aplicado durante a Jornada da Inovação e apresentado mais adiante, é uma forma de se trabalhar com problemas tendo como um dos focos uma persona que possui uma dificuldade e que necessita de um serviço específico para sanar a determinada dor do cliente identificada.

Para concluir a exposição dos referenciais teóricos utilizados neste estudo, será apresentada uma breve descrição do “Concurso de Inovação no Setor Público”,

realizado pela ENAP, considerado o concurso mais importante de inovação do setor público brasileiro.

5 O “Concurso de Inovação no Setor Público” realizado pela ENAP

O “Concurso de Inovação no Setor Público” é realizado anualmente pela ENAP, desde 1996. Em 2019 teve sua vigésima terceira edição. Trata-se de uma iniciativa que visa à premiação de grupos de servidores que buscaram, por meio de inovações, a melhoria na gestão das organizações e políticas públicas, aumentando a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e tornando as ações do Estado mais eficientes.

Conforme destacado no edital do concurso, a iniciativa possui como objetivo: “incentivar a implementação de inovações em serviços públicos do Governo Federal, estadual e distrital que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade, reconhecer e valorizar equipes de servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público e disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para fortalecer a capacidade de governo.” (BRASIL, 2019).

Apesar de ser uma ação com foco no setor público, o concurso tem como público-alvo um nicho mais concentrado, sendo aceitas propostas apenas dos servidores públicos que atuam no Poder Executivo federal, estadual e distrital. Dessa forma, iniciativas elaboradas por servidores dos Poderes Legislativo e Judiciário não podem concorrer ao prêmio. Além deste pré-requisito, as iniciativas somente são aceitas se tiverem sido implementadas há pelo menos 6 meses da data da inscrição, se apresentarem e comprovarem resultados mensurados, se não tiverem sido premiadas em edições anteriores do concurso e se tiverem preenchido corretamente o formulário de inscrição.

É relevante destacar o pré-requisito de apresentação e comprovação de resultados mensurados, pois conforme exposto neste estudo, práticas de inovação geralmente apresentam dificuldade de mensuração de resultados. Essa dificuldade se dá em grande medida por não serem delineados objetivos e resultados de maneira clara e direta ao se planejar e executar a iniciativa, problema este que será resolvido com a utilização da metodologia de gestão OKR (objetivos e resultados-chave), apresentada em tópico posterior deste artigo.

A submissão dos trabalhos é feita por meio de um relato escrito entre dez e trinta mil caracteres e o documento deve ser dividido em três tópicos: descrição geral; destaques da inovação; e lições aprendidas.

Na descrição geral é feita a caracterização da situação-problema, a descrição dos objetivos, o detalhamento das etapas da iniciativa, a apresentação da situação atual após a implementação da inovação e o resumo da ação. No tópico de destaques deve-se apresentar o porquê de a iniciativa ser inovadora, quais foram os resultados, impactos qualitativos e quantitativos, destacando os indicadores utilizados, a especificação dos recursos utilizados e se estes foram utilizados eficientemente, se houve um foco nas pessoas durante o projeto e quais mecanismos de transparência e controle social foram usados. Por fim, no tópico de lições aprendidas, é preciso destacar quais barreiras foram encontradas durante o desenvolvimento, quais delas foram superadas, como isso foi feito e quais fatores contribuíram para o sucesso.

A seleção das iniciativas é realizada por meio de um processo composto por três etapas: triagem de conformidade; avaliação inicial; e avaliação final.

A primeira etapa, triagem de conformidade, é realizada pela ENAP e tem como objetivo verificar o atendimento aos pré-requisitos apresentados anteriormente. A segunda etapa, avaliação inicial, é executada por meio do envio da inscrição da iniciativa a no mínimo três avaliadores externos que analisarão o documento e atribuirão notas de zero (não cumpre) a dez (cumpre totalmente) para cada critério de avaliação especificado no edital. A nota final de cada iniciativa é calculada por meio de média ponderada das notas atribuídas por cada avaliador, utilizando os pesos especificados no edital. São aprovadas para a próxima etapa as dez iniciativas de cada categoria que alcançarem as maiores notas. A terceira etapa, avaliação final, é desempenhada pelo comitê julgador do concurso que selecionará as cinco iniciativas vencedoras de cada categoria.

Os critérios e respectivos pesos utilizados na etapa de avaliação inicial são: inovação, peso três; resultados, peso três; utilização eficiente de recursos, peso dois; foco nas pessoas, peso dois; e mecanismo de transparência e controle social, peso um. O último critério pode ser caracterizado como não aplicável à iniciativa. Neste caso, a nota é retirada da avaliação.

A premiação é realizada durante a “Semana da Inovação”, evento realizado pela ENAP para disseminar o compartilhamento de práticas de inovação entre servidores públicos de todos os Poderes, iniciativa privada e cidadãos.

Os vencedores premiados por categoria - inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal; inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo federal; ou inovação em processos organizacionais, serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual/distrital - recebem um troféu e suas iniciativas passam a compor o banco de soluções e o repositório institucional da ENAP.²

6 A jornada da inovação 2019

A Jornada da Inovação foi um treinamento para servidores do Senado Federal e outros órgãos com o objetivo de capacitá-los a trabalhar de forma colaborativa, inovadora e com o olhar voltado para o governo do futuro.

O treinamento foi ministrado por uma empresa externa que utilizou o método HubGov, baseado no Design Thinking – uma abordagem estruturada para compreender determinado problema e buscar soluções de forma coletiva, empática e colaborativa, experimentando e prototipando ideias antes da efetiva implantação.

No ano de 2019, a Jornada da Inovação contou com a participação de 119 servidores do Senado, organizados em dezoito equipes e em duas turmas, uma no primeiro e outra no segundo semestre.

Os participantes da primeira turma fizeram a sua inscrição de maneira individual e foram divididos em grupos de acordo com seus interesses nos diferentes temas propostos pela direção, de onde os grupos selecionaram os desafios a serem trabalhados. Já na segunda turma, as inscrições puderam ser feitas de maneira individual ou em equipe. No caso das inscrições individuais, os grupos que foram formados puderam escolher o problema a ser trabalhado da mesma maneira que a turma um. No caso das inscrições em grupo, estes já se inscreveram com a identificação prévia de um problema a ser trabalhado.

O processo percorrido pelos participantes contou com quatro módulos, contendo sete encontros presenciais com a empresa externa, além de, no caso da segunda turma, três encontros com a equipe do Nainova para controle, também a empresa prestou consultoria pontual para os grupos, tudo isso ladeado por várias reuniões realizadas pelas equipes internamente. O módulo um tratou da definição e imersão no desafio, o módulo dois abordou a ideação, o módulo três a prototipação de proposta de solução e o

² 60% das iniciativas geradas ocorrem dentro da organização; 75% no DF; 54% tem origem top-down, 3% bottom-up e 42% horizontais. (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017, p.131)

módulo quatro a projetização das soluções. Entre o módulo três e quatro ocorreram as apresentações das propostas de ideias aos gestores e demais colegas do Senado Federal. Cabe ressaltar que estas apresentações não tiveram caráter avaliativo, apenas expositivo. Apenas após a projetização foram as propostas sujeitas a avaliação de viabilidade (material e de conveniência).

7 O modelo de mensuração de resultados

Com o objetivo de propor um modelo de mensuração dos resultados das iniciativas de inovação no âmbito do Senado Federal, serão utilizados os conceitos apresentados anteriormente, a metodologia de gestão denominada objetivos e resultados-chave (OKR), o índice de inovação, criado pelo próprio autor, e os resultados obtidos pelos projetos de inovação durante a Jornada da Inovação de 2019.

Como será descrito a seguir, a mensuração dos resultados de cada iniciativa será verificada pelo índice de inovação. Todavia, para o alcance de dados suficientes para a análise, entendeu-se como necessária a construção prévia de métricas e resultados esperados e estes pontos serão obtidos por meio da utilização da metodologia OKR.

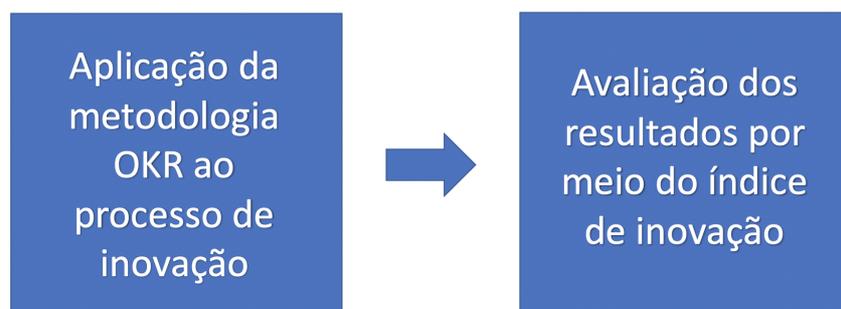


Figura 1: modelo para mensuração de valor gerado por iniciativas de inovação.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

8 A metodologia OKR aplicada ao processo de inovação

Antes de apresentar o modelo que será utilizado para a mensuração, cabe uma breve explicação sobre a metodologia OKR (objetivos e resultados-chave) que será utilizada como base.

Ela foi concebida por Andrew Grove, ex-CEO da Intel. Contudo, passou a ser mais difundida no mundo corporativo a partir da aplicação da metodologia no Google em 1999 pelo investidor John Doerr. O OKR tem como base dois elementos principais,

os objetivos e o resultados-chave. Os objetivos devem concisos, claros e aspiracionais, já os resultados-chave são duas a cinco metas quantitativas com impacto direto no atingimento do objetivo ao qual estão ligadas. Para a criação destes elementos deve-se pensar na seguinte fórmula: eu vou (objetivo) medido por (resultados-chave).

Doerr (2017) explica que quando comparado às metodologias tradicionais de gestão, o OKR se diferencia em alguns aspectos: as metas são definidas para um período mais curto; os objetivos e resultados-chave são elementos de planejamento mais simples de compreensão e criados de maneira colaborativa; as metas devem ser ambiciosas e não necessariamente terão cem por cento de atingimento; os resultados-chave são monitorados semanalmente; qualquer colaborador da empresa pode ter acesso aos OKRs; há um reforço da cultura orientada para dados; a organização passa a medir seu desempenho com base em resultados e não em esforço de suas tarefas.

Dentre os aspectos mencionados anteriormente cabe destacar a característica colaborativa de criação dos objetivos e o monitoramento periódico semanal. Os dois pontos contribuem de maneira significativa para o alinhamento e engajamento dos funcionários aos interesses da organização.

Apesar de a metodologia ter sido criada inicialmente para melhorar a comunicação e o alinhamento das unidades internas acerca das prioridades organizacionais, com o tempo o OKR passou a ser visto como útil em escopos mais delimitados, como em projetos específicos. Levando este ponto em consideração, percebeu-se que a metodologia seria adequada para o estudo que aqui se apresenta.

Conforme mencionado anteriormente, o modelo de mensuração de valor produzido pelas iniciativas de inovação será composto pela aplicação da metodologia OKR ao processo de inovação e do índice de inovação criado pelo próprio autor. Para a concepção deste modelo, levou-se em consideração o referencial teórico apresentado, bem como a possibilidade de utilização em diferentes contextos de inovação.

Rogers (1995) expôs que a inovação é realizada por meio de processos individuais e organizacionais, composto por etapas ou fases que podem variar a depender do contexto. Da mesma forma, a metodologia OKR é composta por fases que têm diversos produtos gerados em cada uma delas. Levando ambos os processos em consideração, bem como o processo utilizado na Jornada da Inovação do Senado Federal, propõe-se a criação de um novo processo, integrando elementos dos três anteriores. Ele é composto por seis etapas, sendo estas retratadas na imagem a abaixo:

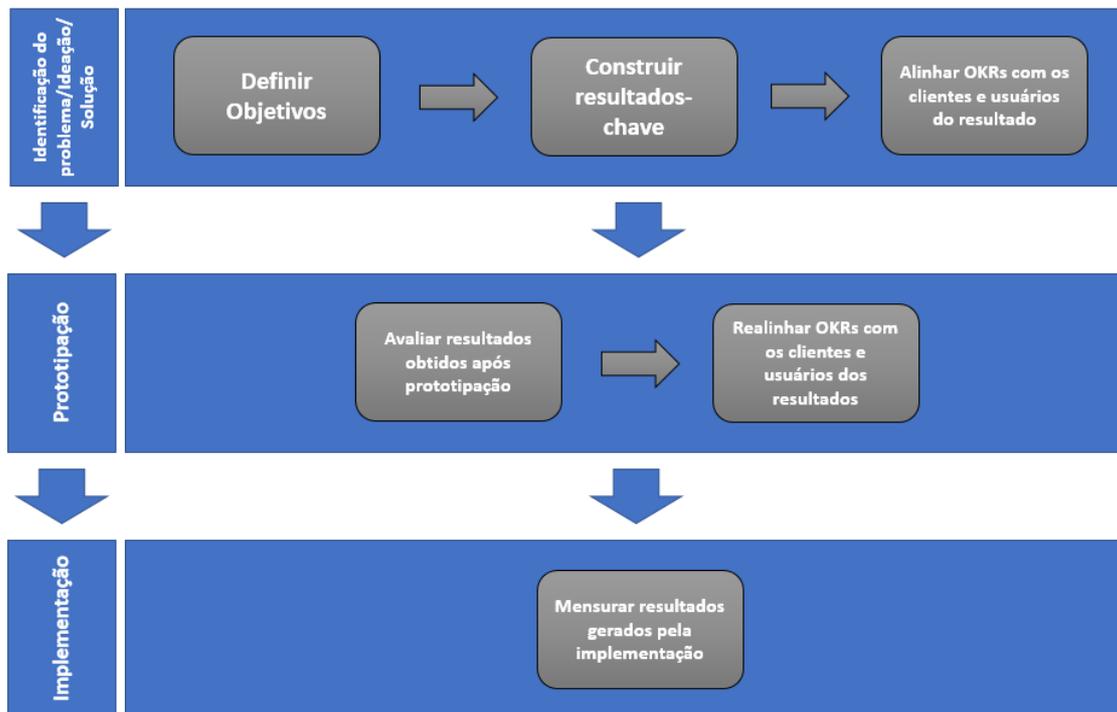


Figura 2: aplicação da metodologia OKR ao processo de inovação.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A primeira etapa trata da definição do(s) objetivo(s) que a iniciativa de inovação possui, é o momento de elencar o porquê de aquela ação estar sendo realizada, dizer de maneira clara e aspiracional as razões de se estar investindo recursos e qual realidade ela pretende mudar.

A segunda etapa, construir resultados-chave, está diretamente relacionada com a anterior. Os resultados-chave serão duas a cinco metas quantitativas que expressam a mudança que o objetivo ao qual estiverem associados pretende efetivar.

Em seguida, deve ocorrer o alinhamento dos OKRs gerados com os interesses e expectativas de clientes e usuários dos resultados a serem conquistados. Até a terceira etapa pode-se considerar que o processo de inovação ainda se encontra na fase de ideação e planejamento de soluções.

A partir da quarta etapa, passa-se a estar no momento de prototipação. Nesta etapa deve haver uma avaliação dos resultados obtidos com o protótipo para entender se a solução projetada tem realmente alinhamento com o problema inicial, ou seja, se os resultados planejados por meios dos OKRs estão sendo ou serão, pelo menos em parte, atingidos. Caso se perceba que há algum descompasso entre o que se objetiva e o que

será gerado pela solução, deve-se realizar um realinhamento dos OKRs com os clientes e usuários dos resultados.

Por fim, na última etapa, a iniciativa será implementada e os resultados serão mensurados por meio do atingimento dos objetivos e resultados-chave traçados. Estes resultados serão utilizados para a aplicação do índice de inovação que será apresentado a seguir.

É importante destacar que o modelo aqui proposto não foi aplicado de maneira prévia aos trabalhos realizados ao longo da Jornada da Inovação. Porém, acredita-se ser um modelo interessante para utilização nos próximos ciclos de execução do processo.

9 O índice de inovação

Como segunda etapa do modelo de mensuração do valor produzido pelas iniciativas de inovação, propõe-se a aplicação do índice de inovação. O índice foi criado para incentivar os desenvolvedores das iniciativas a se desafiarem e buscarem soluções cada mais vez mais inovadoras, com alto impacto e geração de valor.

Entende-se que o índice de inovação pode ser aplicado em dois momentos: após a prototipação e antes da implementação; ou após a implementação. Porém, nem todos os critérios serão válidos caso a aplicação seja feita em momento anterior à implementação, pois não existirão dados suficientes para subsidiar a análise. É importante lembrar de, neste caso, informar no cálculo que o determinado critério não se aplica, para que ele seja retirado da fórmula; e que outras aplicações realizadas em etapas diferentes do processo de inovação não poderão ter seus resultados comparados a esta.

O índice é composto por oito critérios, tendo pesos atribuídos a cada um de acordo com o nível de incentivo que se pretende dar a cada um deles em novas iniciativas de inovação. Cada critério é avaliado individualmente por meio de pontuações que variam de zero a cem, sendo zero o não atendimento e cem o pleno atendimento do critério. As pontuações variam de dez em dez, ou seja, zero, dez, vinte, até a pontuação máxima cem. O resultado final do índice será calculado por meio da média ponderada das pontuações obtidas em cada critério.

É importante destacar a diferença entre a nota zero e o ‘não se aplica’ ao critério avaliado. Quando for o caso, a nota zero impactará o cálculo. Já o ‘não se aplica’ fará com que o critério seja desconsiderado do índice. De maneira geral, deve-se atribuir o

zero quando seria possível realizar alguma ação relativa ao critério, porém os envolvidos na iniciativa não o fizeram. Já o ‘não se aplica’ deve ser utilizado em situações nas quais o critério não é cabível, como, por exemplo, o tempo para a geração do valor ou a perpetuidade da geração de valor quando se estiver analisando iniciativas que ainda se encontram na fase de prototipação.

Os critérios foram escolhidos de maneira a proporcionar uma análise de diferentes características dos resultados das inovações. Alguns são relacionados diretamente ao resultado da iniciativa e outros relacionados à identificação de potencializadores de inovação durante o projeto que impactam direta ou indiretamente os resultados.

Entende-se que os avaliadores ou aplicadores do índice de inovação podem ser especialistas; gestores da instituição; beneficiários das iniciativas; ou equipe de desenvolvimento das iniciativas. Acredita-se que o resultado da aplicação irá variar a depender do responsável pela aplicação. Como não houve possibilidade de testar a aplicação do índice por esses diferentes atores para comparar os resultados, sugere-se este experimento como projeto futuro. Neste estudo, o índice foi aplicado e avaliado pelos componentes do Grupo de Estudos e Pesquisa Acadêmica.

Na tabela a seguir são apresentados os critérios que compõem o índice, os pesos, as respectivas descrições e as referências que devem ser utilizadas no momento da atribuição da pontuação:

Crítérios	Peso	Descrição	Referência para atribuição da pontuação
Disruptividade	4	Objetiva avaliar o grau de novidade da iniciativa. Não quer dizer que uma iniciativa de melhoria de processo ou aperfeiçoamento de algo existente seja menos importante, porém aqui se pretende incentivar a quebra de paradigma, fomento da criatividade. Por isso, ações que possuam estas características receberão uma nota superior.	Pontuação 0: não houve inovação. Pontuação de 10 a 40: trata-se de uma inovação incremental que aborda um objeto ou temática já conhecido no âmbito da instituição. Pontuação de 50 a 70: criação de uma inovação incremental e é uma novidade para a organização. Pontuação de 80 a 100: geração de uma inovação radical.
Geração de valor	3	A geração de valor deve ser avaliada de	Pontuação 0: nenhum critério

		acordo com a quantidade de critérios proposta por Vieira (2016) que foram atingidos: melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços; melhoria da gestão organizacional; melhoria da imagem e relações institucionais; melhoria do clima organizacional.	atingido. Pontuação de 10 a 40: um critério atingido. Pontuação de 50 a 70: dois a três critérios atingidos. Pontuação de 80 a 100: quatro critérios atingidos.
Amplitude do impacto	3	Entende-se que quanto mais amplo for o impacto da iniciativa, maior pontuação o critério deve receber. Como possíveis impactados pela iniciativa têm-se: Sociedade; Senado Federal; assembleias legislativas e câmaras municipais; órgão ou setor do Senado Federal; instituições públicas; parlamentares; administração do Senado Federal; servidores efetivos; servidores efetivos e comissionados; todos os colaboradores do Senado Federal.	Pontuação 0: iniciativa sem amplitude de impacto. Pontuação de 10 a 40: inovação com amplitude de impacto setorial, restrito a um determinado setor ou grupo. Pontuação de 50 a 70: inovação com amplitude de impacto intersetorial ou intergrupos da instituição. Pontuação de 80 a 100: inovação com amplitude de impacto interinstitucional ou intergrupos fora da instituição.
Continuidade da geração de valor	3	Por meio deste critério objetiva-se reduzir a descontinuidade de ações de inovação realizadas no setor público. Tendo isso em vista, é necessário verificar se, após determinado tempo da implementação, a iniciativa ainda está gerando valor. Quanto maior o tempo identificado, maior a pontuação. Como base, utilizar-se-á o prazo mínimo de seis meses. Iniciativas que não tenham atingido este prazo poderão classificar este critério como não se aplica.	Pontuação 0: em até 6 meses após a implementação, a iniciativa foi descontinuada e não gera mais valor. Pontuação de 10 a 40: em até 1 ano após a implementação, a iniciativa foi descontinuada e não gera mais valor. Pontuação de 50 a 70: em até 2 anos após a implementação, a iniciativa foi descontinuada e não gera mais valor.

			Pontuação de 80 a 100: após 2 anos da implementação, a iniciativa não foi descontinuada e ainda gera valor.
Envolvimento dos beneficiários e demais cidadãos	2	<p>Como visto na definição de valor público exposta por Moore (2002), não basta consultar os beneficiários diretos quando se implementa uma ação de geração de valor público, pois os interesses destes podem não estar em sintonia com os interesses dos demais cidadãos. Assim, quanto maior o envolvimento de beneficiários e cidadãos no desenvolvimento da iniciativa, maior é a pontuação.</p> <p>Quando pensar em processo, lembrar da sequência de etapas apresentada na primeira parte do modelo de mensuração.</p> <p>Para efeito de avaliação, deve ser considerada a sequência de etapas do processo de inovação apresentada na primeira parte do modelo de mensuração.</p>	<p>Pontuação 0: não envolveu os beneficiários e/ou cidadãos em nenhuma etapa do processo.</p> <p>Pontuação de 10 a 40: envolveu os beneficiários e/ou cidadãos em ao menos uma etapa do processo.</p> <p>Pontuação de 50 a 70: envolveu os beneficiários e/ou cidadãos em ao menos duas etapas do processo.</p> <p>Pontuação de 80 a 100: envolveu os beneficiários e/ou cidadãos nas três etapas do processo.</p>
Custo total de propriedade	2	<p>Este critério objetiva avaliar se a iniciativa preza pelo uso equilibrado dos recursos orçamentários, de pessoal e de TI. Aqui se compara a situação anterior e posterior à implementação e verifica se ocorreu ou não um aumento substancial no uso dos recursos.</p> <p>Quanto menor o aumento no uso contínuo dos recursos, maior a pontuação recebida.</p>	<p>Pontuação de 0 a 40: houve aumento substancial na utilização de recursos.</p> <p>Pontuação de 50 a 70: houve aumento moderado na utilização de recursos.</p> <p>Pontuação de 80 a 100: não houve aumento ou houve redução na utilização dos recursos.</p>
Tempo para geração de valor	1	Entende-se que quanto menor for o espaço temporal entre a implementação da iniciativa e a geração de valor, maior deve ser a pontuação atribuída.	<p>Pontuação 0: o valor não foi efetivado.</p> <p>Pontuação de 10 a 40: o valor foi efetivado após um ano da implementação.</p>

			<p>Pontuação de 50 a 70: o valor foi efetivado após dois meses da implementação.</p> <p>Pontuação de 80 a 100: o valor foi efetivado em até dois meses após a implementação.</p>
Nível hierárquico do proponente da iniciativa	1	Este critério busca o incentivo à geração de iniciativas inovadoras pelos níveis hierárquicos mais baixos da instituição. Com isso, quanto menor for o nível hierárquico do proponente da iniciativa, maior pontuação a iniciativa receberá.	<p>Pontuação 0: a iniciativa foi imposta por fator externo.</p> <p>Pontuação de 10 a 40: a iniciativa foi proposta por ocupante de cargo de parlamentar ou de direção.</p> <p>Pontuação de 50 a 70: a iniciativa foi proposta por ocupante de cargo de assessoria ou de coordenação.</p> <p>Pontuação de 80 a 100: a iniciativa foi proposta por ocupante de cargo de chefia de serviço ou demais cargos e posições que não sejam de gestão.</p>

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Como dito anteriormente, cada iniciativa deve ser avaliada pelos critérios expostos e o índice final de inovação será calculado através da média ponderada das pontuações recebidas.

No próximo tópico será apresentado o resultado da experimentação do índice nas iniciativas da jornada da inovação 2019 do Senado Federal.

10 Os resultados encontrados com a experimentação do índice de inovação nos projetos da Jornada da Inovação 2019

Como é próprio do método de Design Thinking, ao longo do processo os grupos foram modificando seus desafios e propostas de solução de acordo com as barreiras, as oportunidades, o patrocínio e os riscos que surgiram e que impactaram positivamente ou negativamente a iniciativa.

Antes de iniciar a exposição das análises, é importante destacar que as iniciativas foram avaliadas de maneira individual pelos cinco membros deste grupo de pesquisa, que estes possuem formação e experiências diferentes quanto ao tema inovação e que eles tiveram papéis diferentes ao longo da Jornada da Inovação, o que acarreta em uma visão particular acerca das iniciativas. Apesar disso, os índices das iniciativas gerados por cada um dos integrantes do grupo apresentaram resultados com valores próximos, existindo dispersões um pouco maiores em alguns casos.

O valor obtido por cada iniciativa foi calculado através da média simples das notas geradas pelos integrantes deste grupo de pesquisa.

Os resultados obtidos foram bem interessantes e alinham-se em diversos pontos com as discussões que a equipe coordenadora da jornada da inovação teve com os monitores que participaram no auxílio dos grupos da jornada.

Ao analisar as iniciativas observando cada critério de maneira individual, verificou-se que as ações da jornada apresentaram um baixo grau de disruptividade, tendo 23% com classificação 0 e 58% com classificação na faixa inicial de 10 a 40. É importante lembrar que a inclusão deste critério tem o intuito de motivar os servidores a se desafiarem mais no momento de propor soluções, o que não quer dizer que o valor gerado por uma inovação incremental seja inferior a uma radical, este ponto deve ser avaliado por meio de outros critérios.

Quanto à geração de valor, a maioria absoluta, 51%, das ações foram classificadas na faixa entre 50 e 70, podendo-se concluir que ao menos metade das iniciativas apresentaram 2 a 3 critérios de valor, utilizando como base a classificação de Vieira (2016).

A amplitude de impacto visa incentivar o desenvolvimento de ações que possam gerar valor para um número maior de grupos e indivíduos e 59% das iniciativas foram classificadas na faixa de 50 a 70, ou seja, ações que apresentam impacto intersetorial ou intergrupos da instituição.

O próximo critério tem o objetivo de aumentar o envolvimento do usuário e beneficiário do valor público gerado pela inovação. Quanto maior o envolvimento ao longo do processo de desenvolvimento, maior deve ser a nota atribuída. Os pesquisadores atribuíram pontuações com bastante dispersão o que resultou em 28% das ações com nota 0, 30% com notas na faixa inicial de 10 a 40, 22% com notas na faixa intermediária entre 50 e 70 e 20% com pontuações na faixa mais alta, 80 a 100. Crê-se que este resultado tenha sido influenciado também pelo contato que os pesquisadores

tiveram com os grupos ao longo da jornada da inovação, aqueles que tiveram maior proximidade puderam atribuir uma nota com maior assertividade.

De acordo com o grupo de pesquisa, a maioria relativa das ações da jornada, 43%, não contribuiu para o aumento dos custos totais de propriedade ou chegou até a influenciar positivamente a instituição, ocasionando a redução dos custos. Porém, é importante destacar que a maioria absoluta das iniciativas não chegaram a ser implementadas, o que prejudica a avaliação dos resultados apontados neste e no critério subsequente.

O critério ‘tempo para geração do valor’ também apresentou bons resultados, pois a maioria relativa das iniciativas, 44%, tiveram o valor efetivado em até dois meses após a implementação. É importante destacar que no momento em que se realizou esta análise havia transcorrido 6 meses do término da jornada 1 e apenas 1 mês da jornada 2, com isso, os resultados foram diretamente impactados.

A continuidade da geração de valor deve ser aplicada com o prazo mínimo de 6 meses após a implementação da ação para que de fato se consiga avaliar a descontinuidade ou não da inovação. Dessa forma, apenas as ações da jornada 1 poderiam ser avaliadas. Levando este ponto em consideração, alguns pesquisadores do grupo consideraram mais pertinente classificar todas as ações como “não se aplica” para que o critério não seja incluído nos cálculos. Como resultado, 50% das ações tiveram nota igual a “não se aplica” e 41% nota “0”.

Por último, a avaliação da proposta da iniciativa quanto ao nível hierárquico teve o intuito de incentivar a geração de ideias nos níveis mais baixos da estrutura organizacional. Aqui não se está medindo o valor das ações, mas buscando um meio que motive os colaboradores de níveis inferiores a se desafiarem e participarem mais da criação de soluções inovadoras para a instituição. A maioria absoluta das ações da jornada da inovação, 78%, foram classificadas na faixa de 80 a 100, isto é, são iniciativas proposta por ocupantes de cargos de chefia de serviço ou demais cargos e posições que não sejam de gestão.

Os resultados obtidos com a aplicação do índice de inovação foram satisfatórios, porém entende-se que o instrumento aqui apresentado ainda carece de mais testes para ser aperfeiçoado. Como mencionado, um dos pontos que deve ser estudado de maneira mais aprofundada é a seleção das pessoas que utilizarão a ferramenta, pois a depender da experiência, nível hierárquico, contato com as equipes, dentre outros aspectos, o resultado final certamente será influenciado. Também foram incluídos critérios no

índice que dependem de um espaço temporal maior para que sejam aplicados, como foi o caso da continuidade da geração de valor.

11 Conclusão e proposta futura de trabalho

O trabalho aqui apresentado busca contribuir para a melhoria do processo de inovação realizado nas organizações públicas. O modelo aqui proposto trata de um aspecto crítico para a melhoria do serviço público em geral, a mensuração de resultados. Mesmo tendo como objeto a inovação, entende-se que as ferramentas expostas no artigo podem ser utilizadas em outros contextos.

Acredita-se que ainda há oportunidades de melhoria do trabalho aqui apresentado. O objeto deste estudo ainda possui pouca referência e deve ter outras pesquisas que subsidiem seu desenvolvimento.

Dentre as oportunidades, sugere-se a aplicação do índice a um rol maior de iniciativas para que os resultados possam servir de subsídios para novos estudos e consequente aperfeiçoamento do modelo demonstrado neste artigo. Esta melhoria pode resultar em acréscimo ou subtração de critérios, alteração dos pesos e até modificação da fórmula de cálculo.

Outro ponto que ainda possui espaço para discussão é com relação aos indivíduos que podem ficar como responsáveis pela aplicação do índice. Entende-se que cada pessoa, a depender da função e do papel que exerce na organização, poderá ter uma percepção diferente acerca das pontuações que devem ser atribuídas aos critérios que compõem o índice de inovação. Assim, sugere-se a aplicação do índice por diferentes grupos de indivíduos e posterior avaliação para definir qual seria o ator, ou grupo de atores, mais adequado.

Por fim, percebe-se que é possível formar um subgrupo dos critérios elencados e aplicá-los em momento inicial do processo de inovação para priorizar iniciativas que devem receber aporte de recursos e autorização para seguir adiante. Esta seria mais uma ferramenta útil para melhorar ainda mais o processo de inovação da organização.

12 Referências bibliográficas

ALBURY, D. Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, 25(1), 51-56, 2005.

BRANDÃO, S.M. Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. 2012. 201 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Edital do 23º Concurso Inovação no Setor Público. Enap, 2019.

BLOCH, C. Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN). Oslo: Nordic Innovation, 2011.

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

CUNHA, B. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap; Ipea, 2017.

DOERR, J. Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio/Penguin, 2017.

MOORE, M. H. Criando valor público: gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.

MULGAN, G. Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. London: NESTA, 2007

OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development. Manual de Oslo. Rio de Janeiro: FINEP/OECD, 2005.

POLLITT, C. Innovation in the public sector: an introductory overview. In: BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. (Eds.). Innovation in the public sector: linking capacity and leadership. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

ROGERS, E.M. Diffusion of Innovations. 4th Edition, the Free Press, New York, 1995.

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