



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



FELIPE RICARDO DA COSTA CONCEIÇÃO

**RELAÇÕES ENTRE AUTONOMIA INDIVIDUAL, *INNOVATIVENESS* E
DESEMPENHO: ABORDAGEM NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

**VITÓRIA-ES
2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



FELIPE RICARDO DA COSTA CONCEIÇÃO

**RELAÇÕES ENTRE AUTONOMIA INDIVIDUAL, *INNOVATIVENESS* E
DESEMPENHO: ABORDAGEM NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Taciana Lemos Dias.

**VITÓRIA-ES
2021**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

C744r Conceição, Felipe Ricardo da Costa, 1986-
Relações entre autonomia individual, innovativeness e desempenho: abordagem no setor público brasileiro. / Felipe Ricardo da Costa Conceição. - 2021.
77 f. : il.

Orientadora: Taciana de Lemos Dias.
Tese (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Gestão Pública. 2. INSS. 3. Autonomia individual. 4. Innovativeness. 5. Desempenho Organizacional. I. Dias, Taciana de Lemos. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



FELIPE RICARDO DA COSTA CONCEIÇÃO

**MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS APLICADA ÀS
RELAÇÕES ENTRE AUTONOMIA INDIVIDUAL, INNOVATIVENESS E
PERFORMANCE NO INSS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 23 de fevereiro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Taciana de Lemos Dias
Orientador(a) -PPGGP/UFES

Documento assinado digitalmente

Luiz Henrique Lima Faria
Data: 24/09/2021 20:30:37-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Luiz Henrique Lima Faria
Membro Interno- PPGGP/UFES

Prof. Dr. Silvio Popadiuk
Membro Externo-Universidade Mackenzie

Dedico este trabalho a Marli Bernardes,
por sua sabedoria, resiliência e amor
incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Marli Bernardes, Ricardo Bernardes e Marisa Bernardes, por todo amor e carinho; também por balizarem meu caminho com ética, música e livros.

A Leonardo Viana, pela especial parceria durante nossa estrada.

A meus amados irmãos, Ana Carolina e Leonardo Ricardo, e demais familiares por me ensinarem primeiro a existir no coletivo.

Aos amigos por todo afeto e gestos de incentivo, em especial, Aline Santos, Caroline Venúto, Norma Venúto, Katiuscia Bento, Samuel Estevam e Ana Gabriella Santos.

Aos Professores Danilo Marchiori e Taciana Dias, pela paciência e generosidade.

Aos Professores Rogério Zanon e Teresa Carneiro pelos debates inspiradores.

Agradeço aos gerentes e demais gestores pela compreensão e apoio e todos colegas e ex-colegas de trabalho e de mestrado por ricas contribuições.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizado e crescimento.

Agradecimento especial ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) por todas as oportunidades de trabalho, aprendizado e crescimento.

Aos que lutam para democratizar o acesso à universidade pública, gratuita e de excelência: meu muito obrigado.

A liberdade nada mais é do que a chance
de ser melhor.

Albert Camus.

RESUMO

CONCEIÇÃO, Felipe Ricardo da Costa Conceição. **Relações entre autonomia individual, *innovativeness* e desempenho**: abordagem no setor público brasileiro. 2021. 77 f. (Dissertação). Programa de Pós-graduação em Gestão Pública. Mestrado Profissional em Gestão Pública. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE). Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), Vitória/ES, 2021.

Ao longo da última década, as organizações públicas brasileiras foram pressionadas a responder de modo ágil e transparente às novas demandas sociais, fato agravado pela pandemia da Covid-19, que tornou ainda mais complexa e urgente a resposta do setor público à sociedade. Diante desse quadro, as organizações públicas direcionaram seus esforços em direção à inovação. No **contexto** do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), não foi diferente, pois ao buscar maior eficiência na análise das demandas previdenciárias, esse instituto implementou inovações que ampliaram a autonomia de seus servidores por meio de reformulação nos seus processos de atendimento, criação de programas de gestão semipresencial e adoção do teletrabalho. O **problema** em questão é que essas medidas foram tomadas sem conhecer *a priori* seus impactos sobre a *innovativeness* (capacidade para inovar) ou sobre o desempenho organizacional. Dessa forma, **o objetivo principal** da pesquisa realizada foi compreender de que forma autonomia individual impacta o desempenho organizacional no INSS. Embora já se saiba que uma organização com maior capacidade para inovar tem maior probabilidade de apresentar melhor desempenho quando comparada com organizações pouco inovadoras, não está claro o papel da autonomia individual nessa relação, razão pela qual foi adotado um **referencial teórico** que contempla estudos do campo da inovação organizacional. Quanto aos **métodos e procedimentos**, a pesquisa caracterizou-se como quantitativa, com a aplicação de questionário aos gestores de todo o INSS, a fim de mensurar a autonomia, a *innovativeness* e o desempenho organizacional. Os dados obtidos foram apreciados pela técnica de análise de equações estruturais (CB-SEM), cujos **resultados** sustentam as hipóteses levantadas: no INSS a *innovativeness* impacta positivamente o desempenho organizacional; ademais, a autonomia individual é um fator da capacidade para inovar, sendo a esta a contribuição teórica mais relevante deste estudo. A partir dos resultados, como **Produto Técnico/tecnológico**, foi elaborado um Relatório Técnico Conclusivo, com proposição de medidas para o INSS incrementar sua capacidade para inovar e, indiretamente, melhorar ainda mais seu desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão Pública – INSS – Autonomia Individual - *Innovativeness* – Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

CONCEIÇÃO, Felipe Ricardo da Costa Conceição. **Relations between individual autonomy, innovativeness and performance: an approach in the Brazilian public sector.** 2021. 77p. (Dissertation). Postgraduate Program in Public Management. Professional Masters in Public Management. Center for Legal and Economic Sciences (CCJE). Federal University of Espírito Santo (Ufes), Vitória/ES, 2021.

Over the last decade, Brazilian public organizations have been pressured to respond swiftly and transparently to new social demands, a fact made worse by the Covid-19 pandemic, which has made the public sector's response to society even more complex and urgent. Given this situation, public organizations directed their efforts towards innovation. In the **context** of the National Institute of Social Security (INSS), it was no different, as in seeking greater efficiency in the analysis of social security demands, this institute implemented innovations that expanded the autonomy of its employees through reformulation of its service processes, creation of semi-presential management programs and adoption of telework. **The problem** at hand is that these measures were taken without knowing a priori their impacts on innovativeness (capacity to innovate) or on organizational performance. Thus, the **main objective** of the research carried out was to understand how individual autonomy impacts organizational performance in the INSS. Although it is already known that an organization with a greater capacity to innovate is more likely to perform better when compared to less innovative organizations, the role of individual autonomy in this relationship is not clear, which is why a **theoretical framework** that includes field studies was adopted. of organizational innovation. As for the **methods and procedures**, the research was characterized as quantitative, with the application of a questionnaire to managers throughout the INSS, in order to measure autonomy, innovativeness and organizational performance. The data obtained were analyzed using the structural equation analysis technique (CB-SEM), whose **results** support the hypotheses raised: in the INSS, innovativeness positively impacts organizational performance; moreover, individual autonomy is a factor in the ability to innovate, which is the most relevant theoretical contribution of this study. Based on the results, as a **Technical/Technological Product**, a Conclusive Technical Report was prepared, proposing measures for the INSS to increase its capacity to innovate and, indirectly, further improve its organizational performance.

Keywords: Public Management – INSS - Individual Autonomy - Innovativeness – Organizational Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa estratégico do INSS 2020-2023	32
Figura 2 – Estrutura do aporte teórico	34
Figura 3 – Panorama da inovação no setor público	40
Figura 4 – Estrutura do Modelo de Inovatividade	48
Figura 5 – Dimensões da inovatividade	50
Figura 6 – Representação dos artigos sobre Inovação e Setor Público	54
Figura 7 – Modelo preliminar e as hipóteses	69
Figura 8 – Modelo Causal <i>ISS_QUAL</i>	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das instituições públicas	29
Quadro 2 – Tipos de inovações no setor público brasileiro	36
Quadro 3 – Antecedentes da <i>innovativeness</i> no setor público	44
Quadro 4 – Dimensões do Modelo de Inovatividade	49
Quadro 5 – Inovações de processos tecnológicos x administrativos	56
Quadro 6 – Trabalhos vencedores da 24ª edição	58
Quadro 7 - Trabalhos vencedores da 23ª edição	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produção sobre Inovação no Setor Público	52
Gráfico 2 – Tipologia dos artigos triados	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise de sensibilidade do teste da Teoria da Inovatividade - A	50
Tabela 2 – Análise de sensibilidade do teste da Teoria da Inovatividade - B	50
Tabela 3 – Caracterização da amostra	73
Tabela 4 - Validades convergente e discriminante dos construtos	75

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	24
1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL	24
1.2 TEMA DA PESQUISA	25
1.3 O CONTEXTO, PROBLEMA E LACUNAS	27
1.4 OBJETIVOS	31
1.5 O PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	31
1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA	33
2. APORTE TEÓRICO	34
2.1 A INOVAÇÃO E A <i>INNOVATIVENESS</i> NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO	34
2.2 INOVAÇÃO, <i>INNOVATIVENESS</i> , AUTONOMIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	41
2.2.1 Conceitos básicos	41
2.2.2 Modelo da Inovatividade (<i>Innovativeness</i>)	47
2.3 TRABALHOS CORRELATOS AO OBJETIVO DA PESQUISA	51
2.3.1 Uma pesquisa na Web of Science	51
2.3.2 Trabalhos sobre inovação no setor público brasileiro	56
3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	66
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	66
3.2 AMOSTRA E COLETA DOS DADOS	66
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	67
3.4 MODELO PRELIMINAR E HIPÓTESES	68
3.5 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS	70
3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	70
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	72
4.1 O INSS COMO LOCUS DA PESQUISA	72
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	73
4.3 ANÁLISE E MODELO ESTRUTURAL	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1 RESGATANDO OS OBJETIVOS	78
5.2 CONTRIBUIÇÕES	79
5.3 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO	30
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	80
5.5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	81
REFERÊNCIAS	82
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COLETA	89
ANEXO B – ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO	91
APÊNDICE A - ARTIGOS MAIS RELEVANTES INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	92
APÊNDICE B – ESCALA DA PESQUISA	94
APÊNDICE C - TERMO DE ENTREGA DO PRODUTO TÉCNICO	97

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL

Ao longo dos últimos treze anos como servidor do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o pesquisador ocupou diferentes funções e participou de grupos de trabalho na Direção Central do Instituto em Brasília e em algumas gerências-executivas e/ou agências, em diferentes estados brasileiros.

Em 2017 foi convidado para uma experiência nova: gerenciar uma grande agência do INSS na região metropolitana do Estado do Espírito Santo, setor operacional (não estratégico), na área-fim do INSS, com o objetivo precípua de executar o reconhecimento de direitos de seus usuários.

Para a assunção da função foi necessário adquirir não só algum conhecimento teórico sobre gestão, pessoas, resultados expressos quantitativamente, processos e procedimentos. Assim, seguindo os padrões exigidos pelo INSS foi necessário seguir a trilha de gestores da Escola da Previdência, o que significou melhorar os conhecimentos em gestão estratégica, de processos, teoria organizacional e da administração pública, conteúdos fundamentais para o desafio a ser enfrentado. Ali ocorreu seu primeiro contato com a gestão na teoria e na prática.

Uma vez na função de gerente do INSS o pesquisador pode contar com equipe com mais de 60 colaboradores, que revelaram competência em seus afazeres, desdobrando-se para realizar milhares de atendimentos a cada semana de trabalho. No entanto, percebeu-se que a agência estava perdendo servidores para aposentadoria mês após o outro trazendo como consequência o aumento do volume de atividades operacionais *per capita*.

Esses e outros números despertaram a atenção do pesquisador para a gestão pública, motivando-o a ingressar no mestrado profissional da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), lugar que o fez repensar os desafios particulares da administração pública de uma perspectiva ampla e conhecer algumas tecnologias de gestão capazes de contribuir para a melhoria na prestação dos serviços públicos.

1.2 TEMA DA PESQUISA

O tema, considerado um pano de fundo em relação ao objeto de estudo, consiste, no presente caso, na eficiência do serviço público prestado aos cidadãos brasileiros. Nesse sentido, pode-se dizer que o país passou por um processo histórico que envolveu a própria cultura brasileira, sobretudo em sua dimensão política de influências e apadrinhamentos que, privilegiaram um pequeno número de pessoas, em detrimento de milhões de brasileiros.

Para Bresser-Pereira (2010, p. 172) o Brasil passou por duas reformas: “A primeira implicou na transformação do Estado patrimonial, no burocrático; a segunda, a transformação deste no Estado gerencial”.

De acordo com Matias-Pereira (2016, p. 84), a primeira reforma gerou uma administração pública que, durante longos anos, reagiu “de forma lenta e insatisfatória às mudanças que se [...]” processavam ao seu redor, acentuando “[...] suas distorções e ineficiências”. Ao que parece a cultura organizacional estagnada pela falta de motivação e interesse dos próprios servidores, conduzia à acomodação, refletindo “[...] de forma negativa nas organizações públicas” devido aos “[...] sentimentos de desestímulo e de resistência às mudanças,” o que afetava os resultados das organizações públicas. Essa reforma atendeu, basicamente, às elites (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 173), pois

Tratava-se de uma administração pública sem condições de prestar com a necessária eficiência os grandes serviços sociais e científicos de relevância pública, como a Educação, a Saúde e a Assistência Social, de modo que, mais cedo ou mais tarde, teria que se transformar no Estado gerencial.

Dessa maneira, o país se viu forçado a realizar mudanças que só foram possíveis em meados da década de 1990, quando essa necessidade se tornou imperativa. Porém, conforme já afirmava Bresser-Pereira (2010, p. 174) “[...] uma reforma desse tipo leva de 30 a 40 anos para ser julgada relativamente completa”.

É importante registrar ainda que para o protagonista da Reforma Gerencial, Bresser-Pereira (2010, p. 175)

A reforma gerencial de 1995 pode ser vista sob dois ângulos: o estrutural e o da gestão. Sob o ângulo da gestão, um número crescente de organizações públicas vem elaborando planos estratégicos no quadro de uma

administração por resultados, e a todo momento vemos a implantação de sistemas de gestão baseado na motivação positiva dos servidores públicos que alcançam metas ou apresentam melhores desempenhos.

Sem dúvida, o que Bresser-Pereira afirmava se consolidou, uma vez que a elaboração de planejamento estratégico já se constitui em uma prática comum nas instituições públicas, que também estão buscando adotar ferramentas gerenciais inovadoras, juntamente com a governança, a fim de melhorar o desempenho organizacional. No bojo do processo dessa mudança, que dura até o presente momento, podem ser vistos: a transparência organizacional, configurada na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como LAI; a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000); as tecnologias da informação, com automação de processos e a transformação digital; governabilidade e *accountability*; gestão pública empreendedora, dentre outros.

Nesse bojo, encontra-se também a autonomia individual, nem sempre bem aceita no segmento público, que ainda é regido por normativos legais que especificam ou impedem a execução das atividades de forma flexível, como elementos de controle do Estado. Assim, esta pesquisa teve como tema a relação entre a autonomia individual, a *innovativeness* e o desempenho organizacional.

Entende-se que o vocábulo em inglês questão possa ser traduzido como inovatividade, cujo significado, segundo Crossan e Apaydin (2010, p. 1156) está no nível da empresa, ou seja, “a estrutura e os sistemas que possibilitam a inovação dentro de uma empresa”(Tradução livre).

Apoiados em diversos estudos Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015, p. 142) afirmam que a inovatividade consiste “[...] nas condições habilitadoras organizacionais que levam à inovação”, ou seja, na disposição dos gestores e em sua capacidade de inovar, o que envolve aspectos da “cultura organizacional, da gestão eficaz dos fluxos de conhecimento interno e externo, e dos diversos ativos tangíveis e intangíveis que sustentam a criação de produtos e serviços competitivos”.

Assim, feitos os esclarecimentos iniciais, é importante destacar que o ponto central é a elucidação de como cada um desses construtos se relaciona no INSS, sugerindo

para tanto elementos para um modelo teórico, com coleta de dados e validação do modelo.

1.3 O CONTEXTO, PROBLEMA E LACUNAS

Ao longo da última década, diferentes temas e problemas têm sido inseridos no debate do papel do estado. As mudanças deles decorrentes incidem diretamente no Poder Executivo, que necessita cumprir a lei que regulamenta a temática. Portanto, pode-se dizer que a inovação não é mais exclusiva do setor privado, cujas empresas foram pioneiras no desenvolvimento e implementação de novos produtos, processos de produção, tecnologias de gestão, dentre outros.

Uma tentativa de conceituar inovação neste estudo a define como a introdução de um processo, produto ou ideia, quando tais elementos possuem aspecto de novidade para determinada organização e a ela ofereçam potencial melhoria (KIM; WARNER, 2016).

O setor público também vem se esforçando por desenvolver políticas e serviços públicos inovadores e no âmbito do INSS não foi diferente. Nesse sentido, vale ressaltar o inciso LXXVIII, de Art. 5º da Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988) ao especificar que: “A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. No entanto, em diversas instituições brasileiras, isso ainda não se transformou em realidade, a despeito dos esforços que são envidados para garantir essa celeridade.

No INSS, inovações com foco na melhoria do desempenho organizacional já eram impulsionadas por múltiplos vetores, internos ou externos, tais como: maior pressão orçamentária, cobrança de órgãos de controle, diminuição do número de servidores e crescente demanda por seus serviços são exemplos. Mais recentemente, a alteração no sistema de seguridade com a EC nº 103, de 12 de novembro de 2019 e, sobretudo, as medidas de isolamento em virtude da pandemia da Covid, deram mais força a tais inovações.

Além disso, buscando maior eficiência na análise das demandas previdenciárias, a autarquia implementou inovações que ampliaram a autonomia de seus servidores, por meio de reformulação nos seus processos de atendimento, criação de programas de gestão semipresencial e adoção do teletrabalho.

Dentre as várias inovações implementadas, destacam-se os programas gerenciais voltados à melhoria do desempenho organizacional, especialmente, as centrais de análise de benefício e o programa de gestão semipresencial. Isso porque sua implementação ter aumentado a autonomia individual dos servidores para execução das tarefas em relação ao quando e onde as realizarão, quer seja parcial ou em sua totalidade.

Dessa forma, pode-se dizer que as centrais de análise ou os programas de gestão são novas formas de atender no INSS e que a concessão de maior autonomia para executar tarefas são exemplos de inovação.

No entanto, a forma como essas centrais e programas foram implantados não deixa clara sua relação com o aumento da produtividade, ou seja, não se sabe se a maior autonomia individual interfere realmente no desempenho do servidor de forma positiva, conforme esperado. Isso porque existem elementos presentes na história da instituição e na cultura organizacional, que podem interferir nessa relação.

Conforme Patias e Minho (2012, p. 4-5)

Um dos fatores que podem levar uma organização a ser resistente ao novo e seguir realizando tarefas do mesmo modo que sempre fez é a cultura, por que ela influencia diretamente os servidores na sua maneira de pensar, agir ou até mesmo realizar uma tarefa. Esse assunto é complexo por envolver elementos subjetivos das pessoas, de interação de um grupo, transpondo suas experiências e maneiras de realizar suas atribuições.

Além disso, já afirmava Bergue (2010, p. 32-33), a partir de um estudo com os participantes de um curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, que

As angústias dos profissionais, em relação ao estado da gestão de RH na administração pública, vinham à tona e eram percebidas como comuns, revelando desde deficiências de ordem normativa e organizacional até fatores de fundo comportamental, sobressaindo-se os estilos tradicionais de gestão, a forte ingerência política, além de traços culturais já conhecidos que

conformam a organização pública, tais como o paternalismo, o formalismo, o clientelismo, entre outros.

Além disso, para Schikmann (2010, p. 14 a 16) é difícil conciliar características específicas do setor público, com o processo de inovação e sua gestão. Essas características são mostradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características das instituições públicas

Características	Descrição
“Rigidez imposta pela legislação”	Os servidores podem apresentar ideias para solucionar problemas, mas não são viabilizadas devido a legislações, em alguns casos até não condizentes com a realidade atual.
“Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público”	O cidadão é a razão de ser da prestação do serviço público, mas nem sempre é reconhecido como tal. É frequente o próprio cidadão não acreditar que o setor público irá solucionar seu problema.
“Pouca ênfase no desempenho”	Nem sempre as avaliações de desempenho refletem a realidade dos serviços prestados pelos servidores. “O desempenho nem sempre é considerado na realização do trabalho” (eficiência, eficácia e efetividade).
“Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho”	“Os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator”.
“Limites à postura inovativa”	Remuneração e legislação atuam como fatores inerciais no aspecto gerencial.
“Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão”	Nem todos os setores da instituição pública são alcançados pelo planejamento, ficando focados “[...] no cumprimento das tarefas do dia a dia”, sem “[...] monitoramento de resultados, feedback e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão”.
“Rotatividade na ocupação de posições de chefia”	Ocupar uma posição de chefia entre pares, pode levar a posturas conservadoras quanto à adoção de inovações.
“O papel da gratificação”	Não raro, a gratificação é usada como forma de compensação, sendo as funções ocupadas para melhorar os rendimentos, sem comprometimento com as mudanças mais expressivas.

Fonte: Schikmann (2010, p. 14 a 16)

No caso do INSS todas elas se fazem presentes e ainda há um longo caminho a ser percorrido para que as inovações sejam discutidas, analisadas e implementadas.

Como se pode ver, ainda existem muitos percalços para a implementação de ideias inovadoras no setor público.

Eventual compreensão da gestão e implementação de inovações no setor público esbarra na escassez de estudos empíricos capazes de elucidar como e em que

medida o conhecimento organizacional acerca da capacidade para inovar se aplica ao setor público brasileiro, dadas suas peculiaridades.

Em termos teórico-conceituais destaca-se aqui o conceito de *innovativeness* que corresponde à habilidade de a organização se aproveitar e recombina seus recursos e capacidades redefinindo-os e apresentando um resultado ainda não obtido por outrem (AHRENS *et al.*, 2017; RUVIO *et al.*, 2014).

No INSS do Espírito Santo ocorreram algumas mudanças que geraram resultados profícuos. Um deles ficou evidenciado no indicador de tempo de resposta aos processos, que no INSS deveria, à época, primar por uma resposta ao requerente, em menos de 30 dias. Respostas entre 30 e 45 dias, significam alerta, sinal amarelo e, maior do que 45 dias, esgotamento do prazo legal para resposta, podendo ser interpretado como mal funcionamento do sistema.

No caso da agência em questão, o tempo médio para a resposta aos requerimentos era de mais de 200 dias para a concessão de benefícios a pessoas idosas, puérperas, enlutadas, enfermas, enfim, um sem-número cidadãos em vulnerabilidade.

Muitos esforços foram necessários para reduzir essa situação, cujos frutos do árduo trabalho coletivo culminou em um indicador da ordem vinte e poucos dias.

De lá para cá, o INSS tem adotado inovações de um modo mais acelerado. Para enfrentar o decréscimo na quantidade de servidores e um aumento na demanda por seus serviços, implementou profundas mudanças nos processos de prestação de serviço valendo-se dos avanços das tecnologias informacionais.

Ao requerer uma aposentadoria por idade, por exemplo, o segurado realiza de sua residência o requerimento virtual e anexa documentos, seja via aplicativo para dispositivos móveis, seja por meio da página na *internet*. Havendo tempo contributivo suficiente nos registros do segurado, o sistema central concede automaticamente o benefício; caso contrário, o processo é encaminhado à análise de um servidor.

Dessa forma, ainda que estudos anteriores apontem que uma organização pública com maior capacidade para inovar apresenta melhor desempenho quando comparada com organizações pouco inovadoras, o papel da autonomia individual nessa relação

não está claro, o que leva ao seguinte questionamento: é possível relacionar a autonomia individual ao desempenho organizacional no INSS por meio da *innovativeness*?

Essas indagações foram norteadoras da presente pesquisa e encontraram eco nos estudos das teorias das organizações, em especial, no campo das inovações.

1.4 OBJETIVOS

Frente a esse contexto, este estudo busca preencher algumas dessas lacunas para oferecer resposta à questão de pesquisa, por meio do seguinte objetivo geral:

Verificar se existe relação entre a autonomia individual e desempenho organizacional, quando se utiliza a *innovativeness*.

Para tanto, em relação ao INSS os objetivos específicos foram:

- a) propor um modelo relacionando a autonomia individual, a *innovativeness* e o desempenho organizacional no INSS; e
- b) verificar em que medida a autonomia individual impacta no desempenho do INSS.

A partir desses objetivos, pode-se dizer que o tema foi abordado sob a perspectiva da inovação organizacional, com foco no setor público, o que mostra a aderência desta pesquisa à Linha de Pesquisa 2 do Programa de Mestrado em Gestão Pública da Ufes (PPGGP/Ufes), denominada “Tecnologia, operações e inovação no Setor Público”.

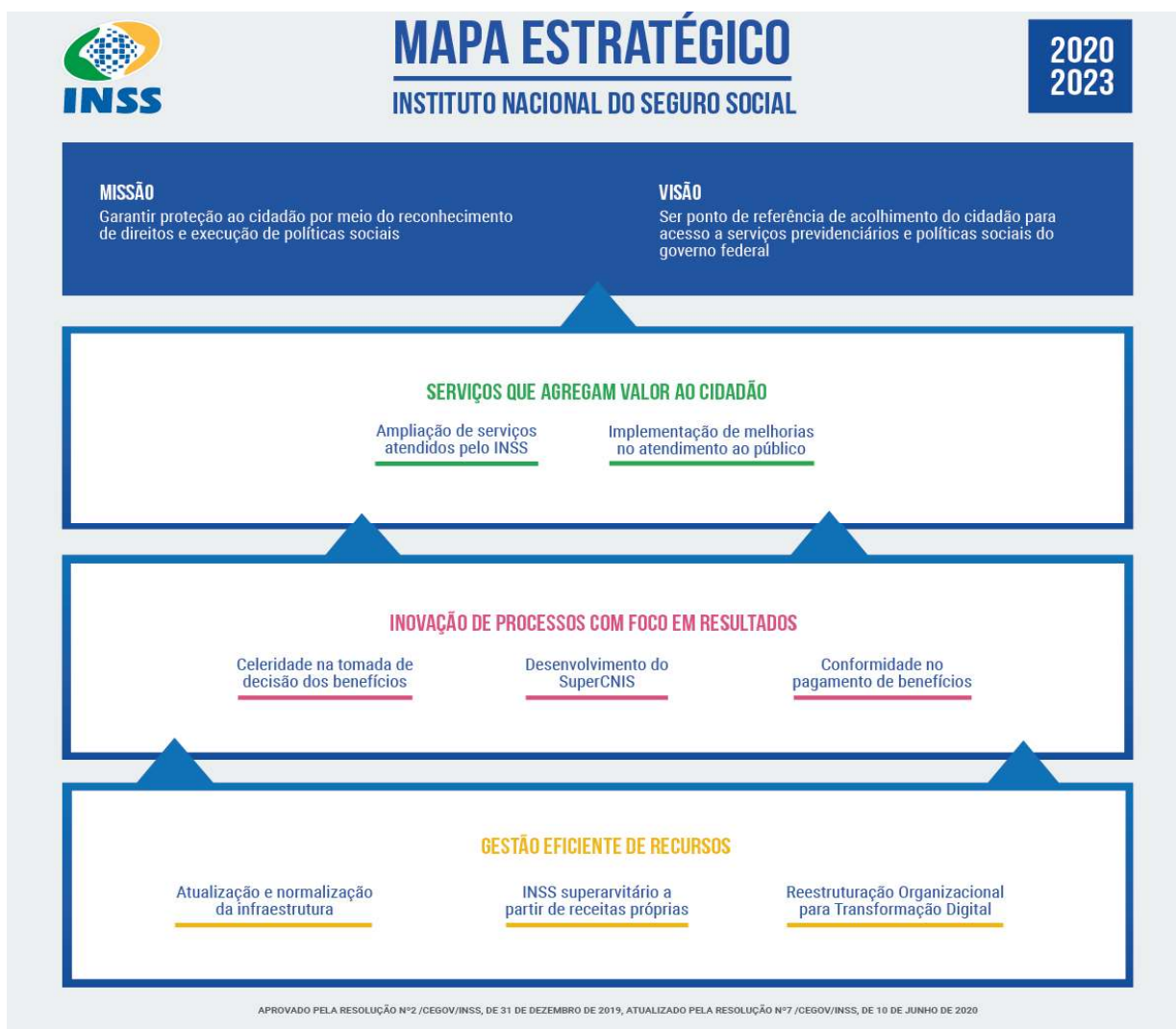
1.5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Como requisito do PPGGP/Ufes, os resultados desta pesquisa serviram como ponto de partida para a elaboração de um Relatório Técnico conclusivo *per se*, apresentando estratégias baseadas em evidências acadêmicas para aumento da *innovativeness* e, por conseguinte, do desempenho organizacional no INSS.

Suas características mantêm, portanto, a aderência com a mesma linha de pesquisa da dissertação, ou seja, “Tecnologia, operações e inovação no Setor Público”.

Apresenta ainda coerência com o Planejamento Estratégico do INSS para o período 2020-2023, tendo seu Mapa Estratégico (Figura 1) definido sua missão como: “Garantir proteção ao cidadão por meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais”, repercutindo em serviços que agregam valor ao cidadão, com destaque para: “Ampliação de serviços atendidos pelo INSS” e “Implementação de melhorias no atendimento ao público”. (INSS, 2020).

Figura 1 – Mapa estratégico do INSS 2020-2023



Fonte: INSS (2020)

Como pode ser visto na Figura 1, a implementação de “Inovação de processo com foco em resultados” que englobam três aspectos:

- a) Celeridade na tomada de decisão dos benefícios
- b) Desenvolvimento do SuperCNIS
- c) Conformidade no pagamento de benefícios

1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O INSS é uma organização pública brasileira, vinculada ao Ministério do Trabalho e Previdência, prestadora de serviços previdenciários. Sua missão é “Garantir proteção social aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais”. Possui aproximadamente 28.000 servidores ativos para atender a mais de 50 milhões de cidadãos e contou em 2020 com orçamento de mais de R\$ 670 bilhões de reais. (INSS, 2021).

A pesquisa investigou a autonomia, a *innovativeness* e o desempenho organizacional no INSS e foi capaz de fornecer uma perspectiva nova acerca do aumento da autonomia dos servidores do INSS para executar tarefas, bem como o impacto desse aumento no desempenho organizacional.

As respostas e as evidências empíricas levantadas podem também contribuir para o avanço do conhecimento acerca da inovação em organizações públicas em geral, pois aproxima o desempenho organizacional do arsenal teórico do campo da inovação e esclarece o papel da autonomia nessa relação.

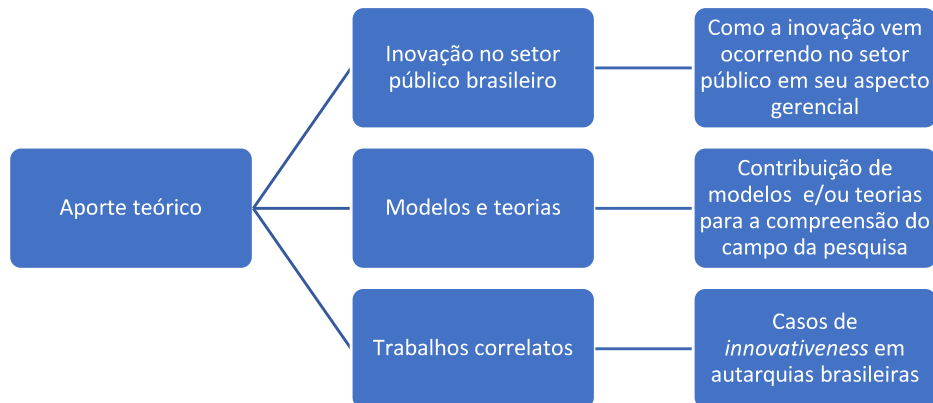
Em pesquisas futuras, o modelo e as escalas aqui adaptados à realidade do setor público brasileiro poderão servir de ferramenta ou ponto de partida tanto para estudos que explorem as relações entre desempenho e capacidade organizacional para inovar, quanto para aqueles com foco na autonomia do indivíduo.

De um modo indireto, este estudo contribui também para a prestação mais eficiente de serviços públicos em organizações públicas brasileiras, ajudando a sinalizar em que direção recursos, políticas públicas e medidas gerenciais podem ser melhor aplicados.

2 APORTE TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em três grandes itens apresentados na Figura 2, que são: a gestão da inovação no setor público, construtos teóricos sobre a gestão da inovação e trabalhos já publicados sobre esse tema.

Figura 2 – Estrutura do aporte teórico



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

2.1 A INOVAÇÃO E A *INNOVATIVENESS* NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

O setor público brasileiro apresenta uma história ligada a estruturas burocráticas, rígidas, regidas por normativos, na busca de padrões que tinham por intenção trazer mais igualdade no atendimento às necessidades da população. Dessa forma, passou longo tempo adotando políticas e estratégias utilizadas em outros países, mais desenvolvidos.

Para melhor compreender as ações e projetos de inovação no setor público, mister se faz definir alguns conceitos, entre eles: *Innovativeness*, inovatidade e Inovação, que são vocábulos utilizados nas publicações, que necessitam de esclarecimentos quanto à sua denotação, seu significado, como assim exige a ciência.

Para Quandt; Bezerra e Ferraresi (2015, p. 874) a *innovativeness* está intrinsecamente ligada às características da organização que favorecem o desenvolvimento de produtos e/ou serviços inovadores. Por sua vez, o vocábulo inovatidade tem sido também empregado como referência ao conjunto de elementos

que dão prontidão às organizações para realizar inovações (BORNAY-BARRACHINA *et al.*, 2012, p. 224). Dessa forma, por englobar “[...] as dimensões organizacionais que envolvem a gestão de fluxos de conhecimento interno e externo e dos ativos tangíveis e intangíveis que sustentam a capacidade da empresa inovar de forma contínua e duradoura” (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013, p. 6)., *innovativeness* e inovatividade serão utilizados neste trabalho de forma indistinta

A inovação, por sua vez, consiste em criar aquilo que não foi criado antes. Portanto, não apresenta um passado para criar expectativas do que pode gerar. Logo, consiste em um processo incerto. Trata-se de perceber uma oportunidade até então inexplorada e agir de acordo com essa oportunidade. (LEYDEN, 2017, p. 4, tradução livre). Implica, portanto, na geração e implementação de novas ideias, aquilo que ainda não havia sido concebido, cujo propósito é criar valor para os usuários dos serviços públicos. Nesse caso, deve ser examinada uma ligação clara entre um setor público inovador e os benefícios para a economia e a competitividade.

Ainda de acordo com Leyden (2017, p. 14)

alguns elementos são necessários para a obtenção de inovações no setor público. Entre eles estão: a) capacidade de criar e explorar uma rede social empreendedora; b) a presença de incentivos para se engajar no processo de inovação e, c) arranjos institucionais que imitam as forças importantes nos mercados competitivos do setor privado (Tradução livre).

O autor afirma ainda que esse processo requer um eficiente suporte jurídico e administrativo suficiente (gerencial e material), para estabelecer e manter as mudanças geradas pelo processo de inovação. Nesse caso, o apoio mais eficaz é aquele que está embutido em uma mudança cultural mais ampla no setor público, que não é fácil, mas é possível.

Porém, conforme registram Dotzel, Shankar e Berry (2013, p. 260), apesar da clareza dos significados apresentados para a inovatividade e para a inovação, descritos anteriormente, não é incomum encontrar trabalhos que os utilizam como sinônimos.

Karo e Kattel (2016, p. 18-19) classificam as inovações do governo brasileiro em seis categorias, que podem ser vistas no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de inovações no setor público brasileiro

Tipo de inovação	Descrição
Investimento público em ciência, tecnologia e inovação (CTI)	O governo brasileiro, há mais de 40 anos, tem investido em pesquisas básicas e aplicadas. Como resultado das inovações obtidas, supre o mercado para produzir essas inovações larga escala, gerando empregos, desenvolvimento e riqueza para o país. Como exemplo tem-se: O Instituto Nacional de Pesquisa Espaciais (INPE), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), dentre outras.
Inovação via compras públicas (<i>Procurement</i>)	Ao criar políticas e programas dentro de temáticas que preocupam o mundo, como a sustentabilidade, o governo adota medidas que exigem de seus fornecedores a incorporação de inovações tecnológicas em seus produtos e serviços.
Inovações institucionais econômicas	Após a reforma gerencial implementada em 1995, o governo federal passou a adotar medidas que interferem na economia, como é o caso da agências reguladoras, que por sua vez, estabelecem novas regras a partir da exigências de funcionamento do mercado.
Inovações institucionais políticas	São medidas adotadas pelo governo federal para alterar as regras do jogo político, como por exemplo a gestão participativa, que implica no envolvimento da sociedade em decisões que a afetam, destacando os destinos dos recursos a serem investidos (orçamento).
Inovações nos serviços públicos em si	São alterações nos procedimentos operacionais de prestação de serviços aos usuários, tais como: a simplificação da documentação, a transformação de procedimentos burocráticos pessoais em digitais, celeridade no atendimento, etc.
Inovação organizacional	Envolve a modificação em nível gerencial que provocam mudanças nas tomadas de decisão e nos procedimentos operacionais. Pode ocorrer mediante a utilização de laboratórios de inovação, aprendizagem e experimentação.

Fonte: Elaborado a partir de Karo e Kattel (2016, p. 18-19)

Ao longo da história, embora o conceito de inovação já existisse¹, foram implementadas no setor público brasileiro muitas mudanças que podem ser consideradas inovações adaptativas, ou seja, baseadas em experiências já estabelecidas, no âmbito dos três poderes: legislativo, executivo e judiciário. Nesse caso, é importante fazer a distinção entre a inovação que ocorre no próprio setor público e aquela que por ele é fomentada.

No primeiro caso, o foco está nos aspectos de inovação interna, por exemplo, questões organizacionais e de gestão (inovação no local de trabalho);

¹ O conceito foi introduzido por Joseph A. Schumpeter (1934) em sua obra intitulada “Socialismo, capitalismo e democracia”.

enquanto, no segundo caso, o enfoque recai sobre o papel do setor público na promoção de inovações empresariais e sociais, por exemplo, por meio de contratos públicos, financiamento direcionado à pesquisa ou empreendedorismo, cocriação com cidadãos e o terceiro setor. (JERZYNIAK, 2017, p. 32, tradução livre).

Segundo Cunha e Severo (2017, p. 16) é possível identificar a atuação do setor público nessas duas dimensões, ou seja, “[...] tanto a voltada à viabilização da inovação no setor privado quanto à interna ao aparato estatal”. Pode-se dizer então, que cada governante brasileiro gerou mudanças que podem ser consideradas inovações para sua época.

Mais especificamente no campo da pesquisa, foram geradas inúmeras inovações tecnológicas e de produto, como resultado dos trabalhos desenvolvidos em institutos e empresas brasileiras tais como: Instituto Brasileiro do Café (IBC), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia (INPA), Instituto Adolfo Lutz, Instituto Butantan, Instituto de Medicina Tropical de São Paulo, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Instituto de Tecnologia de Alimentos, Instituto Nacional de Biotecnologia Estrutural e Química Medicinal em Doenças Infecciosas, Instituto Vital Brazil, Núcleo de Estudos da Violência, Observatório Nacional, apenas para citar alguns.

Assim, conforme registra Mazzucato (2014, p. 50) “O governo não apenas financiou a pesquisa mais arriscada, seja básica ou aplicada, como muitas vezes foi a fonte da inovação mais radical e pioneira. desenvolvimento da internet e da nanotecnologia”.

Entretanto, esse processo histórico de desenvolvimento do país não ocorreu de forma passiva envolvendo política interna, externa e comercial; esferas governamentais e setores diversos, tais como: emprego e renda, transporte (mobilidade urbana) desenvolvimento econômico e regional, energia, infraestrutura, segurança pública, saúde, dentre outros. Dessa forma, os problemas a serem solucionados se caracterizavam pela complexidade, pelas ideologias, pela falta de recursos humanos qualificados, pelas restrições de natureza fiscal e orçamentária, pelas restrições internacionais e outros mais.

Ainda assim, apesar de tudo isso, tem ficado cada vez mais clara a decisão do governo brasileiro em se colocar *up to date* com as tendências mundiais, em termos de inovação no setor público, o que pode ser visto no trabalho de Cavalcante e Camões (2017).

Entretanto, o governo brasileiro ainda enfrenta o que Matias-Pereira (2016) registrava, ou seja, a influência da cultura organizacional, que no setor público ainda é caracterizada por estruturas rígidas, burocracia, centralização e ideologias, que guiam o comportamento do servidor. Este, de modo geral, por seu comportamento, consolida o cumprimento das regras, reforça a hierarquia e o corporativismo, adota relações interpessoais de proteção, entre outros, dificultando as mudanças organizacionais.

Logo, a nova administração pública deve e vem envidando esforços no sentido de rever sua relação com a sociedade, no que tange à prestação de serviços com a utilização de inovações de técnicas gerenciais e de serviços, com vistas à sua efetividade.

Segundo Cunha e Severo (2017, p. 18), nas últimas décadas, diante das crises fiscais e financeiras, juntamente com sua aceitação por parte da sociedade, o setor público vem introduzindo práticas inovadoras na prestação de seus serviços, na busca de ordenar despesas e reduzir gastos, aumentar sua legitimidade e ganhar a confiança da sociedade. Entre os exemplos estão:

- a) aperfeiçoamento de mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização (*accountability*);
- b) promoção do governo eletrônico (*e-government*) como estratégia de ampliação e facilitação do acesso e da participação cidadã na administração pública;
- c) novos arranjos de políticas públicas que fomentem papel mais ativo dos cidadãos na produção de bens público;
- d) atuação em redes e parcerias com atores estatais, sociais e da iniciativa privada; e ampliação na utilização tecnologia de informação tanto para ampliar a qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos. (CUNHA; SEVERO, 2017, p.23).

Tais medidas vêm ao encontro do que Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011, p. 6) demonstraram, ou seja: “A necessidade de inovar não reflete só o desenho de criar

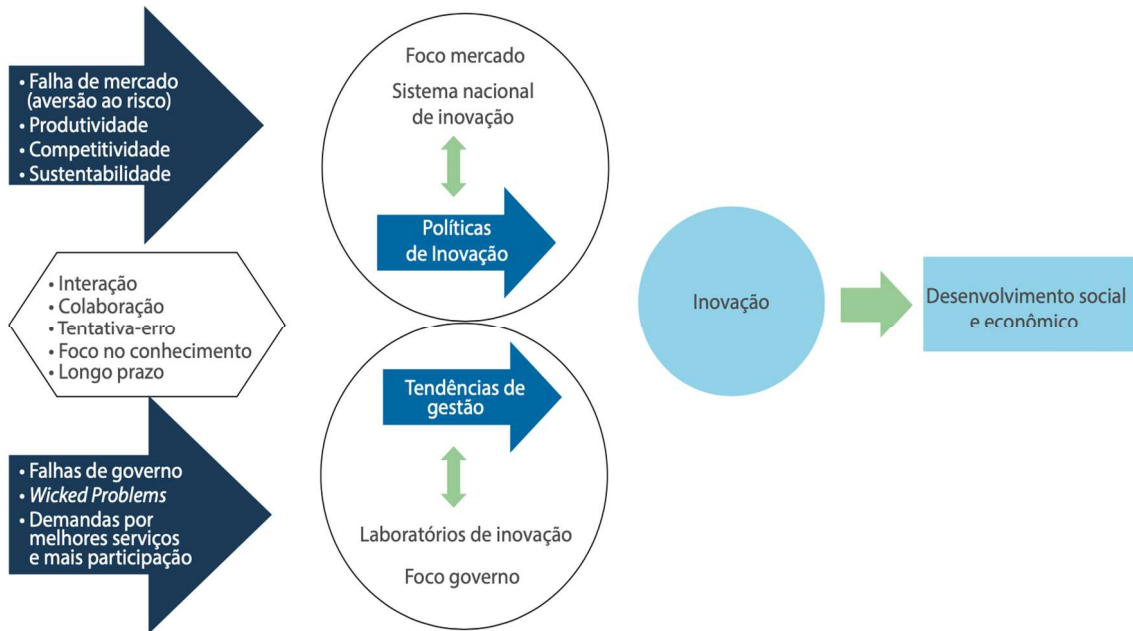
governos mais efetivos e eficientes, mas também como forma de criar legitimidade no setor público para enfrentar problemas complexos (*wicked problems*)”.

Essas medidas atendem também ao que Hartley (2005) propugnava, ou seja, de que para se obter a efetividade, deve-se fechar o ciclo do processo inovador, composto pelas seguintes fases analíticas: geração de novas ideias, implementação dessas novas ideias por meio de políticas e difusão, configurada na disseminação e apropriação das novas práticas dentro e fora da instituição. No caso do governo brasileiro, nem sempre os órgãos envolvidos adotam de imediato as novas proposições, determinadas pela legislação e iniciativas em nível federal, levando, em alguns casos, até anos para adotar a inovação.

Diante do exposto, é possível afirmar que o setor público brasileiro passou a se preocupar mais com as respostas necessárias aos cidadãos e, para isso, tem desenvolvido um histórico recente de práticas inovadoras nos últimos 20 anos. Esse esforço tem conduzido o Brasil a um novo patamar em termos da administração pública, com destaque para a transformação digital (governo eletrônico), sobretudo no campo dos cadastros e registros, do atendimento ao público, da informação à sociedade. Entre os exemplos estão: pagamento de impostos; o voto eletrônico; o registro eleitoral; a carteira de habilitação digital; a emissão de licenças; a documentação digital de veículos; processos digitais em geral; sistemas de cadastro de servidores e pagamento (e-gov); aplicativos para acessar contas bancárias; assinatura digital; migração do site da Advocacia Geral da União (AGU) para o Gov.br; na agricultura, pecuária e abastecimento já é possível fazer diversas solicitações acessando site do ministério; na Anvisa é possível apresentar recursos em 1ª instância por meio de canais digitais, bem como acessar o serviço de registro de alimentos, dentre outros.

Para Cunha e Severo (2017, p. 28) as inovações no serviço público são configuradas conforme mostrado na Figura 3, que resume também, o que foi discutido até aqui.

Figura 3 – Panorama da inovação no setor público



Fonte: Cunha e Severo (2017, p. 28)

Dessa forma, pode-se dizer que as políticas de inovação, conforme Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011, p. 23) devem olhar, não só

[...] para a alocação de custos e benefícios (lógica da consequência), mas também para a viabilidade das inovações propostas, que vão além da pura eficiência e eficácia e englobam outros valores como apoio político, confiança e estar de acordo com as regras da lei. Consequentemente, é importante reconhecer que inovação pública, em função de seu enraizamento institucional, também tem que focar na lógica da adequação.

Segundo Cunha e Severo (2017, p. 10) a atualidade reflete um setor público com fogo na inovação, acompanhando o desenvolvimento tecnológico e social do panorama mundial, ainda que

[...] a distinção entre a inovação privada e a inovação pública seja, muitas vezes, meramente didática e casuística, não devendo implicar em dicotomia ou exclusivismo, ela ainda empresta significado quando se tem em vista o estudo aprofundado de gestão e políticas públicas. Neste contexto, o Estado transcende os papéis de mero estabilizador e financiador da inovação privada, situações em que dele se espera tão somente a produção de institucionalidades e a alocação de recursos que viabilizem o progresso industrial e científico.

Por fim, é importante registrar que no setor público, as inovações têm assumido mais características incrementais e evolucionárias, do que aquelas de dimensões radicais, o que pode ser entendido pela própria natureza de suas atividades, que exige a redução dos riscos que envolvem esse último tipo de mudança.

2.2 INOVAÇÃO, INNOVATIVENESS, AUTONOMIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.2.1 Conceitos básicos

O setor público passou por longo processo de mudanças, no qual “[...] reconfigurou o papel das organizações, dos agentes e das políticas frente à inovação”. Isso significou a adoção de um papel mais ativo do Estado na prestação de serviços aos seus usuários (CUNHA; SEVERO, 2017, p. 9).

Por conseguinte, o Estado tornou-se mais empreendedor, ou seja, deixou de se encaixar no conceito da mídia, de alguns empresários e políticos, como um “[...] setor público preguiçoso, burocrático, inerte e intrometido”, para assumir uma postura mais dinâmica e inovadora (MAZZUCATO, 2014, p. 1).

A autora define ainda, a partir do conceito de Schumpeter, que

[...] empreendedor é alguém, ou um grupo de pessoas, disposto e capaz de transformar uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida. Não se trata apenas de montar um novo negócio (definição mais comum), mas fazê-lo de forma a produzir um *novo* produto, ou um *novo* processo, ou um *novo* mercado para um produto ou processo existente. (MAZZUCATO, 2014, p. 47).

Além desse conceito, Schumpeter (1934) tem sido considerado uma das maiores e primeiras referências quando se trata do conceito de inovação. Esse marco subsidiou uma nova forma de tratar a inovação que foi a Abordagem Neoschumpeteriana, que continuou focada nas empresas, na firma e gerou grandes contribuições ao processo de gestão. Acontece, porém, que esses dois conceitos foram elaborados para a indústria manufatureira, que produz produtos tangíveis, sendo adaptada quando o foco se fazia sobre os intangíveis.

A partir da primeira década de 2000 foram desenvolvidos estudos que introduziram novas definições, ampliando os conceitos que englobaram as inovações sociais, inovações em serviços e as inovações no setor público (HALVORSEN, 2005, p. 2), gerando a tipologia:

- a) **Inovações envolvendo mudanças** nas características e design do serviço produtos e processos de produção - incluindo desenvolvimento, uso e adaptação de tecnologias relevantes;
- b) **inovações de entrega** - envolvendo maneiras novas ou alteradas de resolver tarefas, entrega de serviços ou de outra forma interagindo com clientes com a finalidade de fornecendo serviços específicos;
- c) **Inovações administrativas e organizacionais** - envolvendo novas ou alteradas formas de organizar atividades dentro da organização do fornecedor;
- d) **Inovações conceituais** - no sentido de introduzir novas missões, novos cosmovisões, objetivos, estratégias e fundamentos. Essas inovações são particularmente importante para instituições que operam no âmbito social ou público objetivos, uma vez que fornecem uma ligação entre os objetivos sociais da política e instituição e os objetivos operacionais e econômicos e funções da agência em questão. Este tipo de inovação inclui grande parte dos impactos do processo que denotamos aprendizagem política e
- e) **inovações de interação do sistema** - maneiras novas ou aprimoradas de interagir com outras organizações e bases de conhecimento. (HALVORSEN, 2005, p. 2-3, grifo nosso).

Como se pode ver, o Estado não se limita à inovação adaptativa. Muito ao contrário, de acordo com Mazzucato (2014, p. 10), ele “[...] está por trás da maioria das revoluções tecnológicas”, justificando uma postura empreendedora, na qual estão incluídos assumir riscos e criar nova visão, não se restringindo só a corrigir falhas do mercado. Essa postura exige mais do que implementar reduções fiscais, precificar produtos e serviços, fornecer subsídios, estipular padrões técnicos e outros assemelhados (MAZZUCATO (2014, p. 194).

Para Cunha (2016, p. 13), quando se trata de inovações, o setor público adota duas lógicas de caráter normativo:

- a) **Lógica da consequência**, que “Diz respeito à priorização de valores de eficiência e efetividade amparados em visões racionais e financeiramente orientadas”.

- b) **Lógica da adequação ou da apropriação**, que “Diz respeito à priorização de valores de enraizamento social e busca por legitimidade das inovações na relação Estado e sociedade”.

Segundo Cunha e Severo (2017, p. 25), as inovações que ocorrem dentro dos governos podem assumir três formatos:

- a) **Melhorar algo** que já está em andamento para ampliar o impacto da organização na vida das pessoas
- b) **Adaptar uma ideia já testada** para um novo contexto de modo a escaloná-la, e
- c) **Desenvolver algo** inteiramente novo para atingir ou superar as metas organizacionais. (Grifo nosso)

No entanto, esses conceitos são insuficientes para entender a inovação no contexto organizacional. Para Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015, p. 873) a

[...] inovação é o resultado da mobilização de um conjunto de recursos, comportamentos e atividades que possibilitam o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas, sujeito, portanto, à convergência de vários fatores complexos e dinâmicos em um contexto organizacional.

O conceito acima descrito mostra relevante, porque de acordo Hult, Hurley e Knight (2004) e Walker, Berry e Avellaneda, (2015), sabe-se que a inovação influencia positivamente o desempenho organizacional. Porém, medir a inovação em organizações é uma tarefa desafiadora, sobretudo no setor público (AHRENS *et. al.*, 2017). Isso porque os métodos e escalas enfrentam sérias dúvidas em função da heterogeneidade dos serviços públicos e da natureza das inovações ali implementadas (VIGODA-GADOT; MEIRI, 2008).

Um modo promissor de enfrentar o problema é medir a *innovativeness* ou capacidade para inovar das organizações públicas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004), que tem sido amplamente aceita enquanto instrumento para quantificar o sucesso das inovações organizacionais.

De acordo com Avlonitis, Kouremenos e Tzokas (1994, p. 7) a inovação é composta por duas dimensões: uma tecnológica e outra comportamental que representam a capacidade tecnológica e a disposição e o compromisso comportamentais da empresa para inovar.

Muito embora diversos estudos a tratem como um construto unidimensional, isto é, sem elementos formadores (FREGA *et al.*, 2018; FERRARESI *et al.*, 2014), a capacidade para inovar da organização é aqui compreendida enquanto um construto multidimensional (AHRENS *et al.*, 2017; RUVIO *et al.*, 2014; SHOHAM *et al.*, 2012).

Innovativeness corresponde à habilidade de a organização se aproveitar e recombina seus recursos e capacidades redefinido-os e apresentando um resultado inovador (AHRENS *et al.*, 2017; RUVIO *et al.*, 2014; SHOHAM *et al.*, 2012).

É uma visão comum que organizações públicas possuam baixa *innovativeness* (BORINS, 2002). Entretanto, diversos estudos refutam essa tese e enxergam as organizações públicas enquanto um sistema aberto e capaz de se adaptar ao ambiente externo inovando (SHOHAM *et al.*, 2012; AHRENS *et al.*, 2017; RUVIO *et al.*, 2014).

No setor público, a cultura organizacional por inovação está ligada às profundas mudanças introduzidas no *New Public Management* (WYNEN *et al.*, 2014). Note-se que a *innovativeness* no setor público tem sido referida como componente do clima organizacional.

Para Shoham *et al.* (2012), existem quatro antecedentes da *innovativeness* no setor público, que podem ser vistos no Quadro 3.

Quadro 3 – Antecedentes da *innovativeness* no setor público

Antecedentes	Descrição
Centralização	Grau de envolvimento e participação dos empregados no estabelecimento dos objetivos e tomadas de decisões dentro da organização
Vontade de atuação política (<i>organisational politics</i>)	Vontade do indivíduo em participar dos processos sociais, os quais determinam distribuição de poder.
Orientação para o aprendizado	O processo de desenvolvimento de novos conhecimentos que possam influenciar o comportamento através dos valores e crenças organizacionais
Orientação para o marketing	Congrega a geração de informação, a disseminação da informação e a responsividade.

Fonte: Elaborado a partir de Shoham *et al.* (2012, p. 228-229).

Para os mesmos autores, a *innovativeness* se expressa por meio de cinco dimensões apresentadas por Shoham et al. (2012, p. 230).

- a) Criatividade – estima o pensamento/comportamento criativo dos melhores gestores;
- b) Abertura à mudança – capacidade de operacionalizar o apoio prometido à inovação e abertura a novas ideias;
- c) Orientação para o futuro – é a extensão na qual a melhor gestão tem claro senso de direção e o compartilha com empregados;
- d) Tolerância a riscos – representando a inclinação de gerentes operacionais em perseguir decisões arriscadas; e
- e) Proatividade – o quanto os gestores se inclinam à proatividade.

A autonomia, a seu turno, pode ser compreendida por um prisma organizacional referindo-se à extensão na qual uma organização pode decidir acerca do tipo e uso de recursos independentemente de diretivas administrativas e políticas (VERHOEST et al., 2004).

De acordo com Morgeson e Humphrey (2006) a autonomia pode ser considerada multidimensional. sendo a extensão na qual um trabalho permite liberdade para programar quando executar as tarefas, quais decisões tomar e quais métodos escolher para executar as tarefas.

Trazendo o conceito de Morgeson e Humphrey (2006) para o campo individual, a autonomia está intrinsecamente ligada à tomada individual de decisões e à execução de tarefas pelo indivíduo (BYSTED; HANSEN, 2015). Dessa forma, ela representa o grau de liberdade e independência que um indivíduo possui para realizar uma atribuição laboral (HACKMAN; OLDFHAM, 1975).

Fernandez e Pitts (2011) argumentam que diversos estudos mostram a existência de uma relação direta entre autonomia e *innovativeness*. Ela tem sido apontada na literatura como uma importante explicação para o comportamento inovador (SCOTT; BRUCE, 1994). Isso porque, se um indivíduo influencia seu trabalho decidindo como realizar suas tarefas com liberdade para apresentar soluções, ele apresenta uma das dimensões do comportamento inovador.

Infelizmente as pessoas, dentro do senso comum, ainda propugnam que no caso do setor público, dado a existência de instrumentos normativos legais, forte estrutura hierarquizada e intenso nível de burocracia, existe menor capacidade de inovação, ficando o sujeito engessado nesse emaranhado de elementos. No entanto, não é possível afirmar que os servidores públicos possuam menos autonomia quando comparados com empregados do setor privado (BYSTED; HANSEN, 2015).

O desempenho pode ser definido como a consecução dos objetivos definidos pela organização, considerando diversas variáveis, desde as de produtividade, financeiras, contábeis, de mercado e as que envolvem inovação, entre outras. Resumindo, o desempenho organizacional está relacionado à capacidade dos gestores e trabalhadores em usarem os recursos aos quais têm acesso, para atingir objetivos e metas pré-definidos.

Nesse sentido, Coura, Oliveira e Reis Neto (2018, p. 1) registram que “A orientação empreendedora e suas dimensões são capazes de explicar aproximadamente 42% do desempenho organizacional, sendo que a inovatividade é aquela com maior expressividade.

Para Fernandes (2006) o desempenho organizacional é o resultado da congruência, alinhamento, consistência entre os recursos disponíveis, as pessoas e suas competências e as estratégias da organização. Ele pode ser medido quando se tem um sistema capaz de abarcar todos esses elementos, considerando seu peso e contribuição para o atingimento das metas e objetivos organizacionais.

Porém, medir desempenho organizacional em organizações públicas é uma tarefa difícil. Diferentemente das organizações privadas, que buscam o lucro, as organizações públicas focam seus esforços na prestação de serviços públicos, garantia de direitos, culminando na efetivação de políticas públicas.

Além disso, embora os dados objetivos sejam preferidos para realizar uma avaliação do desempenho, por serem mais objetivos e menos tendenciosos, é comum que eles não estejam disponíveis. Isso porque, muitas vezes, a atividade desempenhada é difícil de mensurar, dado o caráter predominantemente qualitativo dessa atividade, ou mesmo por inconsistências no critério objetivo. Ainda assim, quando dados objetivos

de desempenho não estão disponíveis, medi-lo com base na percepção dos indivíduos pode ser uma alternativa razoável (KIM, 2004).

Dessa forma, considerando o que foi exposto, o desempenho organizacional aqui tratado não é aquele aferido pelo próprio órgão público durante a sua verificação de atingimento de metas; também não se confunde com aquele apreciado por órgãos de controle, auditorias, o Poder Legislativo ou mesmo o Ministério Público.

Apesar das diferentes definições existentes, esta pesquisa parte do conceito elaborado por Kim (2004, p. 251-252), aqui entendido como mais adaptado à realidade das organizações públicas, qual seja: “Desempenho organizacional representa se a agência vai bem em desempenhar funções administrativas e operacionais de acordo com a missão institucional e se a agência produz de fato ações e produtos de acordo com a missão ou o mandato institucional” (Tradução livre).

Em termos operacionais,

Para realizar avaliações de desempenho no setor público, de modo geral, são usadas as seguintes dimensões: desempenho interno (apresentado por participantes internos) e externo (apresentado por clientes e cidadãos); cada um especificando os valores relacionados ao desempenho: eficiência, efetividade e justiça. (KIM, 2004, p. 252 – Tradução livre).

A partir desse conjunto de conceitos, serão trazidos ao texto alguns aspectos teóricos sobre a Gestão da Inovatividade.

2.2.2 Modelo da Inovatividade (*Innovativeness*)

Os trabalhos publicados têm apresentado dificuldade na utilização do conceito de *Innovativeness*, traduzido como Inovatividade, com a inovação em si.

Conforme já descrito anteriormente, a inovação é uma característica de produtos ou serviços que são inusitados, diferente de outros já existentes e utilizados no contexto das organizações.

A inovatividade é inerente à organização, trata-se de uma “[...] variável que representa a orientação da empresa, pró-atividade ou inclinação para a inovação”. Pode-se dizer

então, que a inovatividade consiste em um conjunto de elementos que dão uma vocação para que a empresa, órgão ou instituição gere e desenvolva novas ideias para atender as expectativas de seus clientes ou usuários.

De acordo com Reed e Defillippi. (1990) a inovatividade organizacional é uma qualidade difícil de ser compreendida pelas pessoas e de ser imitada pelos concorrentes. Isso porque, conforme registram Werlang, Rosseto e Sausen (2015, p. 10) “Este atributo faz com que as empresas reorganizem constantemente seus recursos, renovando-os e, assim, podem contar com forças competitivas que criam barreiras de imitação para outras empresas”.

Conforme Quandt (2009, p. 87) o Modelo da Inovatividade pode ser compreendido a partir da ideia de uma função, mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura do Modelo de Inovatividade

$$\text{Sucesso das estratégias e políticas de estímulo à inovação} = f \left[\begin{array}{l} \text{Compreensão dos fatores} \\ \text{que sustentam a} \\ \text{capacidade de inovar das} \\ \text{organizações} \end{array} \right]$$

Fonte: Elaborado a partir de Quandt (2009, p. 87)

Esse modelo é composto por “[...] um conjunto de recursos, comportamentos e atividades, mobilizados dinamicamente para o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas”, por meio dos quais se dá o desenvolvimento contínuo da inovatividade (QUANDT (2009, p. 87).

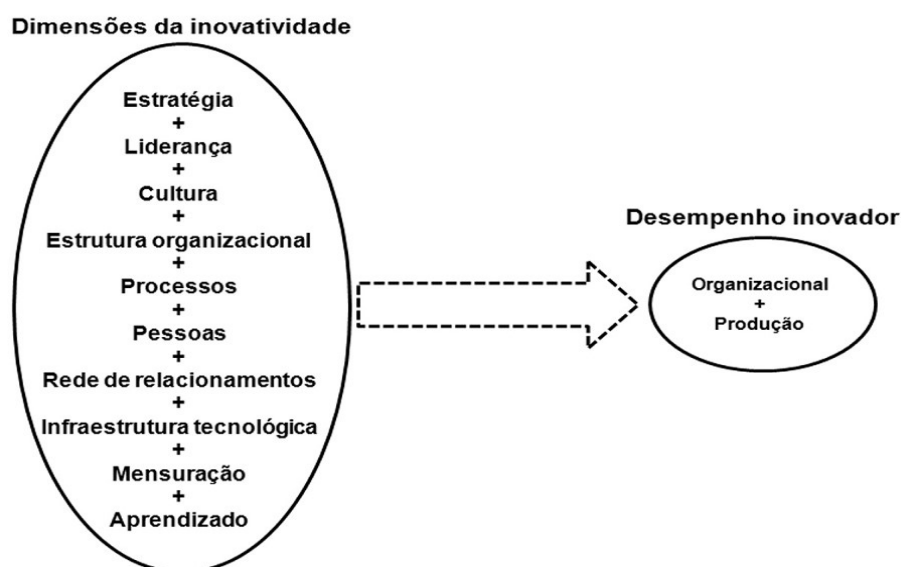
Mais recentemente, Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015, p. 876) apresentaram as características da inovatividade “[...] como um conjunto integrado e dinâmico de capacidades, comportamentos, processos e atividades que levam à inovação” composto de dez dimensões descritas no Quadro 4 e apresentadas na Figura 5.

Quadro 4 – Dimensões do Modelo Inovatividade

Dimensões	Descrição
Estratégia	Se a inovação se constituir em uma estratégia, transforma-se no vetor indutor dos planos de ação, sobretudo quando sua estratégia surge em níveis hierárquicos superiores.
Liderança	Os líderes desempenham papel fundamental na relação com as pessoas, estimulando-as à inovação e acolhendo a criatividade e o pensamento divergente, por meio de boa comunicação com a equipe.
Cultura	A cultura organizacional deve conter elementos que valorizem a criatividade e a autonomia, caso contrário constituir-se-á em barreira e não em elemento de estímulo à inovação.
Estrutura organizacional	As inovações técnicas possuem relação direta com as tecnologias adotadas no processo produtivo, enquanto as inovações administrativas se fazem presente com maior frequência, quando a gestão foca os processos e a estrutura organizacional (UZKURT et al., 2012, p.5-6).
Processos	Ao se desenvolver inovações os gestores se vêm na contingência dar atenção aos ajustes nos processos e nos planos de negócio, pois envolve identificação de oportunidades e os aspectos tecnológicos envolvidos.
Pessoas	Pessoas com interesse em tecnologia e perfis voltados para a criatividade são mais adequados às empresas que desejam inovar.
Rede de relacionamentos	Quanto maior o número de empresas com as quais a organização que deseja inovar se relaciona, maior a probabilidade de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, pois ela passa a conhecer os problemas que as demais vivenciam, buscando soluções inovadoras que atendam suas demandas.
Infraestrutura tecnológica	A estrutura tecnológica deve estar diretamente ligada à vocação empreendedora, sendo importante a adoção de tecnologias de informação. Esses elementos ajudam a diminuir o risco de falha no desenvolvimento da inovação.
Mensuração	Indicadores de adoção de inovação constituem-se em subsídios para demonstrar o crescimento econômico e social do país.
Aprendizagem	Para Liao <i>et al.</i> (2012, p. 52-53) nas empresas que adotam processos inovadores, a aprendizagem é elemento fundamental, tanto em nível individual, quanto entre indivíduos e nos aspectos organizacionais.

Fonte: Elaborado a partir de Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015, p. 876 – 877)

Figura 5 – Dimensões da inovatividade



Fonte: Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015, p. 877)

Para validar sua proposta teórica os autores apresentaram, além de outras análises, a análise de sensibilidade, que pode ser vista nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Análise de sensibilidade do teste da Teoria da Inovatividade - A

Estatística	Estratégia	Liderança	Cultura	Estrut. Org.	Processos
R	0,9136	0,9136	0,9203	0,9254	0,9255
R ²	0,8247	0,8247	0,8470	0,8563	0,8572

Fonte: Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015, p. 882)

Tabela 2 – Análise de sensibilidade do teste da Teoria da Inovatividade - B

Estatística	Pessoas	Relacionamentos	Infr. Tecn.	Mensuração.	Aprendizagem
R	0,9255	0,9213	0,9178	0,9242	0,9150
R ²	0,8566	0,8488	0,8424	0,8541	0,8363

Fonte: Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015, p. 882)

Os dados apresentados mostram que

[...] dez dimensões que impactam o desempenho inovador, de tal forma que as dimensões identificadas explicam 72,09% da variância do desempenho inovador [...] Pela ordem de importância, as dimensões são: “Aprendizado”, “Liderança”, “Cultura”, “Relacionamentos”, “Processos”, “Pessoas”, “Estrutura organizacional”, “Mensuração”, “Estratégia” e “Infraestrutura tecnológica. (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015, p. 882)

Dessa forma, fica evidente que a cultura organizacional, a liderança e os tipos de processos adotados são fatores importantes para o desenvolvimento e implementação de inovações, sejam elas de produto, de serviços ou gerenciais.

2.3 TRABALHOS CORRELATOS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

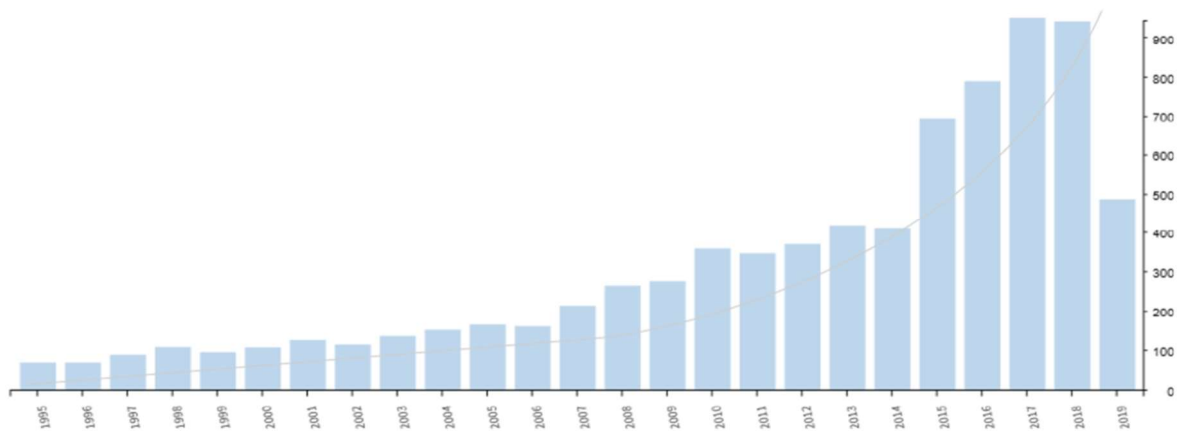
2.3.1 Uma pesquisa na *Web of Science*

Inovação no setor público é um assunto em ascensão no meio acadêmico, como se constatou na busca realizada em julho de 2019, em inglês, com os seguintes descritores, na base *Web of Science*: *innovation* ou *modernization* e *public sector* ou *public service* ou *government*. Os 7.999 artigos de natureza acadêmica resgatados pertencem às seguintes áreas de interesse: *management*; *economics*; *business*; *public administration*; *social issues*; *humanities multidisciplinary*; *political science*; *social sciences interdisciplinar*; *business finance*; *law*; *social work*; e *sociology*.

A Inovação, por ser uma área bastante extensa e dinâmica também no recorte do setor público, exigiu a adoção de um critério objetivo para acessar os estudos, que consiste na pesquisa e análise bibliométrica, com o mapeamento de citações, inspirado em (ZUPIC; CARTER, 2015). Apesar do levantamento de ter sido realizado em apenas uma base de dados, dentro do cross-section de janeiro de 1995 a julho de 2019, apresentou segurança para que foi possível acessar uma parte significativa das contribuições acadêmicas do campo das inovações no setor público.

Como se pode ver no Gráfico 1, houve tendência de crescimento da produção científica do tema “Inovação no Setor Público” nas últimas décadas. As barras verticais indicam a quantidade de citações por ano de cada publicação.

Gráfico 1 – Produção sobre inovação no setor público



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

São líderes de produção acadêmica em “inovação no setor público” o Reino Unido e os Estados Unidos (41,1% dos artigos). O Brasil responde apenas por 2,6% do total das publicações.

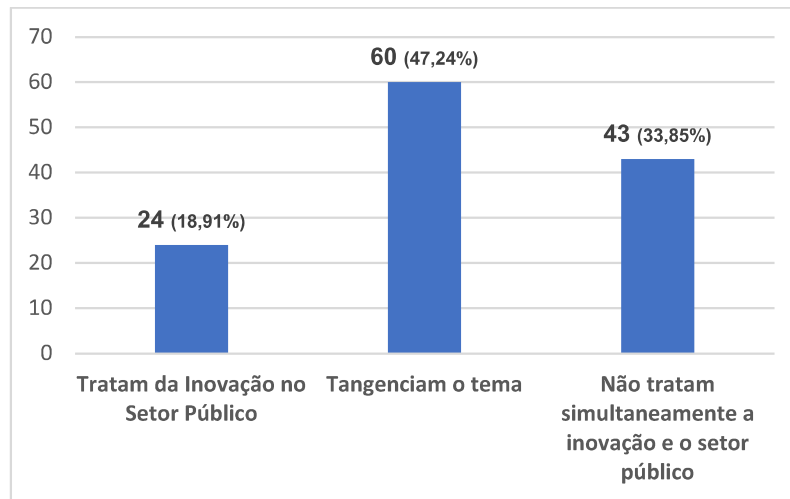
Em análise bibliométrica simplificada, o total de artigos obtidos (7.999) foi ordenado no *Microsoft Excel* de acordo com índices de citação da base de dados (*SCI-EXPANDED*, *SSCI*, *A&HCI*, *CPCI-S*, *CPCI-SSH*, *ESCI*) e ainda pelo número total de citações do *Google Scholar*, listando assim os 150 artigos mais relevantes, separados em dois grupos:

- a) G1 - os 50 artigos mais citados anteriores a 2015; e
- b) G2 - os 100 mais citados recentemente (2015 a 2019).

Esses últimos passaram por uma etapa de exclusão adicional buscando identificar os artigos já obsoletos, seja por não alcançarem volume relevante de citações por nenhum índice ou por simplesmente terem perdido a relevância. Dessa forma, artigos com citação abaixo da média foram excluídos, tanto em 2017 quanto em 2018, independentemente do desempenho em 2015 e/ou 2016. Assim, G2 ficou com um total de 77 artigos. Logo, foram separados para estudo um total de 127 artigos, sendo 50 do G1 e 77 do G2.

Em seguida foi realizada a leitura de cada um dos resumos para compreender o foco principal nesses estudos, que gerou uma classificação mostrada no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tipologia dos artigos triados



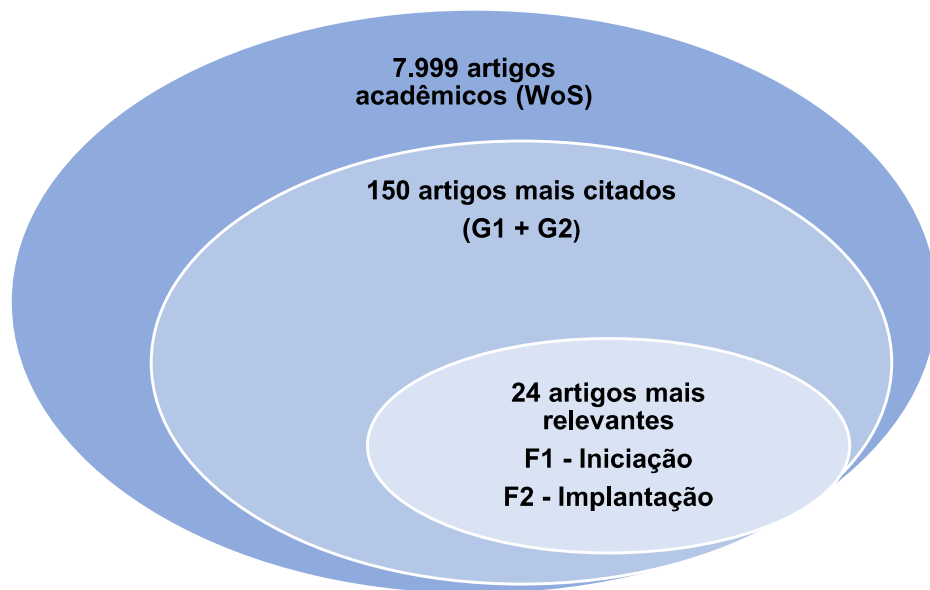
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A lista dos 24 artigos acadêmicos (oito do G1 e 16 do G2) aqui apontados como mais afetos ao tema Inovação no Setor Público se encontra no Apêndice A. Eles abarcam três áreas de concentração: Administração, Administração Pública e Política. Nenhum deles, contudo, é de autoria nacional. Eles podem ser visualizados de acordo com duas fases principais da inovação: (F1) iniciação e (F2) implementação (NYSTROM; RAMAMURTHY; WILSON, 2002; ROGERS, 2003; ZALTMAN; DUNCAN; HOLBEK, 1973).

A Figura 6 apresenta a filtragem dos artigos encontrados, passando pela redução dos 7.999 artigos totais, para os 150 que compõem os dois grupos, até chegar nos 24 artigos mais relevantes.

Dessa forma, F1 agrupa os estudos relacionados à gênese da inovação, adoção de novas políticas públicas e sua aprovação legislativa (iniciação), enquanto F2 congrega os estudos focados na sistematização e avaliação das inovações (implementação).

Figura 6 - Representação dos artigos sobre Inovação e Setor Público



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Encontram-se em F1 ideias como a abertura governamental à inovação (BAKICI; ALMIRAL; WAREHAM, 2013) e o Governo Empreendedor (KIM, 2010). Também nesse grupo a interessante figura do *Empreendedor Político* (MINTRON, 1997), que parece conjugar os construtos anteriores. Os Empreendedores Políticos formam uma categoria de atores, nos três poderes da União, que assumem o papel de identificar problemas e indicar soluções para os tomadores de decisão, atuando ao redor e dentro da estrutura governamental, articulando ideias inovadoras (SHIPAM, 2008).

Destacam-se em F2 as contribuições de Benington e Hartley (2001), de Damanpour, Szabat e Evan (1989) e de Damanpour, Walker e Avellaneda (2009). Os dois primeiros autores delinearão três paradigmas excludentes entre si de governança e gestão pública que podem conduzir a vias particulares nas quais a inovação é tanto gerada quanto adotada, quais sejam:

- a) *Traditional Public Administration* (TPA),
- b) *New Public Administration* (NPA); e
- c) *Networked Governance* (NG).

Cada paradigma pode ser ligado a uma ideologia particular e a um período histórico. Eles denotam uma visão de mundo ou um padrão consistente com concepções

particulares e presunções acerca da natureza do mundo, o papel dos políticos, gestores e da população. Apesar disso, competem entre si e convivem ao mesmo tempo definindo os comportamentos e as decisões de políticos e gestores. A inovação para a TPA é vista como de larga escala, reservada à dimensão nacional e universal. Já a NPM concebe a inovação como um fenômeno organizacional, sendo mais importante o aspecto formal da inovação do que seu conteúdo. Por fim, a NG enxerga a inovação tanto como um fenômeno local, onde cada organização ou até indivíduos são atores, quanto de uma perspectiva centralizada, na qual os órgãos de maior hierarquia a promovem.

Já Damanpour, Szabat e Evan (1989) classificaram as inovações em administrativas (legais e modelos de gestão) e técnicas (tecnologias e sistemas da informação), propondo em função delas uma tipologia para as organizações em burocracias mecanicistas ou técnicas e organizações orgânicas.

Nas organizações *mecanicistas*, as inovações ocorrem muito timidamente. Se há inovações administrativas, mas não ocorrem inovações técnicas, trata-se de uma *burocracia administrativa*. Se ocorre o contrário, alto grau de inovação técnica desacompanhado de inovações administrativas, a organização é uma *burocracia técnica*. Fala-se por fim em *organização orgânica* somente quando ocorrem inovações técnicas e administrativas em grau relevante. O estudo aponta que a adoção de inovações administrativas é determinante para a adoção futura de inovações técnicas, e não o contrário. Logo, o processo de difusão da inovação depende da adoção de inovações normativas e gerenciais primeiro; e que deve então se desdobrar em inovações técnicas.

Ainda em F2, Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) realizaram o estudo das inovações em organizações de serviços com foco na relação entre inovações de processos e a desempenho organizacional. Nela se propõe uma tipologia específica para as *inovações de processos* (seja a introdução de novos serviços ao existente ou a novos clientes, seja a oferta de serviços existentes a novos clientes), subdividindo-as em tecnológicas e administrativas. O Quadro 5 apresenta a descrição dessa tipologia.

Quadro 5 – Inovações de processos tecnológicos x administrativos

Inovações	Descrição
Processos tecnológicos	Ocorre quando novos elementos, são inseridos no sistema produtivo ou na prestação de serviços. Esses elementos apresentam caráter inusitado, ainda não existentes, ou até o momento são utilizados somente em outros setores, com funções diferentes daquela que terá onde será adotada.
Processos administrativos	Tratam-se de novas formas de gerenciamento, incluindo técnicas de motivação e recompensa aos servidores. De modo geral, inserem um caráter de monetarização tanto na estratégia, quanto nas tarefas. Implicam, necessariamente, na modificação do processo de gestão. (BIRKINSHAW <i>et al.</i> , 2008).

Fonte: Elaborado a partir de Damanpour, Walker e Avellaneda (2009)

Considerando os dois grupos de estudos, percebe-se que eles oferecem uma perspectiva mais clara dos pontos de partida e do contexto organizacional da presente pesquisa. O INSS pode assim ser compreendido como uma *organização pública* (orientada para o bem comum, não para o lucro), *de serviço*, acostumada a inovar para se adaptar ao seu ambiente organizacional.

Possui um perfil organizacional mais próximo das *burocracias administrativas* e, por vezes, das *técnicas* do que das organizações *orgânicas*. Nele estão disputa as múltiplas visões acerca da governança e gestão pública, havendo, contudo, predominância do *New Public Administration* e do gerencialismo.

As inovações no INSS são pouco influenciadas pela abertura governamental e não é possível estabelecer claramente em que medida elas são fruto do Governo Empreendedor nem como é possível catalisar a ação dos empreendedores políticos.

2.3.2 Trabalhos sobre inovação no setor público brasileiro

A história do setor público revela que existem muitas inovações que vêm sendo implementadas nos mais diversos segmentos e esferas de governo. Mais recentemente, as iniciativas têm se mostrado exitosas, concentrando-se no uso de tecnologia, tecnologia digital e processos de gestão.

Para se ter uma ideia dessa trajetória, em 1996 ocorreu o primeiro Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), visando incentivar e disseminar práticas inovadoras na gestão pública, que neste ano de 2021, encontra-se na sua 25ª edição.

Podem participar deste concurso equipes de servidores públicos em atividade nas esferas federal, estadual, distrital e municipal (no caso da esfera municipal, serão aceitas iniciativas somente dos municípios que sejam capitais dos estados) do Poder Executivo, que atuem na administração direta, autárquica e fundacional, bem como em empresas públicas ou sociedades de economia mista. (ENAP, 2021).

Para nortear a produção e seleção dos textos submetidos, a Enap define inovação “[...] como mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade” (FERRAREZI; AMORIM, 2007, p. 17).

Nos primeiros 20 anos (1996-2016) foram utilizados os seguintes critérios de seleção”

- a) Mudança quantitativa ou qualitativa em relação a práticas anteriores;
- b) Impacto na qualidade do serviço prestado;
- c) Utilização responsável dos recursos;
- d) Produção e difusão de informações gerenciais;
- e) Instrumentos para avaliação dos resultados;
- f) Grau de responsabilização do corpo técnico e gerencial;
- g) Desenvolvimento de parcerias;
- h) Participação de entidades de classe;
- i) Participação de beneficiários na avaliação de resultados; e
- j) Possibilidades de transferência para outras instituições. (FERRAREZI; AMORIM, 2007, p. 18-19).

Conforme Ferraresi e Amorim (2007, 33-34), analisando os trabalhos referentes ao período de 1996 a 2007, perceberam que naquele período, a inovação pode entrar ou sair das agendas de governo, do processo decisório, de acordo com alguns fatores, quais sejam: “[...] natureza e área de atuação, do interesse dos dirigentes, do grau de institucionalização do tema inovação etc.”

Assim, a inovação vai sendo gradativamente incorporada às práticas do setor público, seja como na busca da eficiência ou na democratização do atendimento à população, por meio de tecnologias digitais.

Considerando a seriedade da fonte e a aderência do conteúdo ao presente trabalho, foram analisados os relatórios anuais dos últimos dois anos, na busca de práticas de preparação de condições organizacionais para incentivar a inovação.

Atualmente os critérios de avaliação do concurso, conforme Enap (2021a) são:

- a) Inovação;
- b) Resultados;
- c) Utilização eficiente de recurso;
- d) Foco nas pessoas;
- e) Mecanismos de transparência e controle social.

A 24ª edição do referido concurso aprovou nove trabalhos distribuídos em três categorias, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Trabalhos vencedores da 24ª edição

(Continua)

Categorias		
Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal, Estadual e do Distrito Federal	Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Federal	Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal
1º Lugar		
Sistemas de credenciamento de empresas e sistemas de rastreabilidade A Polícia Civil do Estado de Minas Gerais-MG desenvolveu e implementou um serviço público com qualidade, transparência e desburocratização.	Carteira de Trabalho Digital – Ministério da Economia – DF 23 milhões de trabalhadores baixaram a Carteira de Trabalho Digital. Economia de R\$ 7 milhões ao ano.	Modelo de apoio à fiscalização de equipamentos públicos de alimentação - Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social do Rio Grande do Norte – RN Solução que beneficiou os usuários de 56 restaurantes populares contratados pelo Estado em 36 municípios, fornecedores de 30 mil refeições por dia
2º Lugar		
ProScheduleSolver - Geração de escalas para profissionais da saúde – Hospital de Clínicas de Porto Alegre – RS Unindo conhecimentos acadêmico e hospitalar, o projeto apresenta ferramenta automatizada para elaboração de escalas	Uso de inteligência artificial e eficiência nas ouvidorias públicas Universidade Federal do Rio Grande do Norte – RN Como ouvir mais e responder mais rapidamente aos usuários a custo zero? Cem por cento das demandas respondidas no prazo	Programa Municipal de Linguagem Simples – Prefeitura Municipal de São Paulo – SP De uma linguagem burocrática para uma linguagem simples e compreensível para o cidadão

Quadro 6 – Trabalhos vencedores da 24ª edição

(Finalização)

Categorias		
Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal, Estadual e do Distrito Federal	Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Federal	Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal
3º Lugar		
Gestão de Qualidade: sistema de vigilância extubação não planejada – Universidade Federal do Paraná – PR Checklist para avaliar dispositivo, paciente e ambiente, com envolvimento da família. Solução de baixo custo, fácil implementação e replicabilidade.	Otimização da fiscalização de emissões atmosféricas veiculares Ministério da Justiça e Segurança Pública – MG De testes que custavam R\$ 800 reais para testes que custam 2 centavos. Foco na melhoria da qualidade do ar que respiramos	Confecção de Órteses de Baixo Custo – Hospital Geral de Vitória da Conquista – BA Humanização no atendimento, valorização do paciente, materiais de baixo custo, olhar da equipe multidisciplinar, replicabilidade. Otimização de recursos do SUS.

Fonte: Elaborado a partir de Enap (2021b)

Entre os nove trabalhos premiados destaca-se o trabalho da Polícia Civil de Minas Gerais, por meio de seu Departamento de Trânsito, que publicou a Portaria nº 397, de 14 de junho de 2017, a qual “Dispõe sobre os credenciamentos de empresas destinadas a desmontagem, reciclagem, recuperação e a comercialização de partes e peças de veículos automotores terrestres no Estado de Minas Gerais”. Essa atividade já estava prevista na Lei Federal nº 12.977, de 20 de maio de 2014, popularmente conhecida como Lei do Desmonte.

Nesse caso, tanto a população quanto os servidores já se mostravam receptivos à ideia de reformulação e regulamentação de novos procedimentos, visando coibir o roubo/furto de veículos automotores terrestres, seu desmonte e venda ilegal de peças. O que se observa é que apesar dos anseios sociais e dos servidores, foi necessária a instituição de dois normativos para que os novos procedimentos pudessem ser validados, revelando o aspecto da burocracia legal para que sejam cumpridos os procedimentos.

O trabalho sobre o desenvolvimento e implementação da Carteira de Trabalho Digital encontra-se na esteira da adoção das tecnologia de informação, no bojo da transformação digital. Ressalta-se que, neste caso, nem toda a população se encontra apta a fazer o acesso ao sistema, revelando a um processo de adaptação dos atuais trabalhadores que ainda não têm acesso digital. No entanto, seus resultados positivos

já surgiram, confirmados pelo número de solicitações e as economias geradas em termos de gastos do governo são consideráveis.

Dois trabalhos classificados em terceiro lugar apresentam características *sui generis*. A otimização da fiscalização de emissões atmosféricas veiculares Ministério da Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais, revela a prontidão organizacional para a implementação de novos procedimentos, encontrando ambiente propício tanto no campo organizacional, quanto no social e nos movimentos de preservação do planeta.

A seu turno o trabalho do Hospital Geral de Vitória da Conquista, na Bahia, veio ao encontro do anseio de milhares de cidadãos que têm criticado os custos operacionais do serviço de saúde no Brasil. Trata-se de uma iniciativa operacional no Sistema Único de Saúde (SUS), visando a redução de custos no atendimento ao paciente que necessita de órtese, ou seja, aparelhos externos utilizados para imobilizar ou auxiliar o paciente em seus movimentos, o que inclui os membros e a coluna vertebral. A adoção dessa postura implica na luta contra grandes empresas fornecedoras do SUS e valorização do ser humano em seu sofrimento. Por se tratar de processo inovador com amplo apoio social e, no caso da direção do hospital e dos servidores envolvidos, fica caracterizada a presença do *innovatennes*.

No ano de 2019 foi realizado a 23ª edição do referido concurso foram premiadas 15 iniciativas, cujos resultados estão dispostos no Quadro 7.

Dos trabalhos classificados em primeiro lugar, em que pese o mérito de todos eles, dois não contemplaram as características da inovatividade dentro do conceito adotado nesta pesquisa. A contribuição para a ressocialização de reeducandos já vem ocorrendo em organizações diversas, destacando-se apenas sua adoção em uma universidade pública. A seu turno, a Embrapa há muito é considerada uma empresa de excelência, realizando melhoramentos contínuos tanto no campo da pesquisa, quanto no campo gerencial. Obviamente que a adoção de um novo método de avaliação implica na existência de condições de aceitação e adequabilidade, mas ela já possui uma cultura de inovação.

Quadro 7 – Trabalhos vencedores da 23ª edição

(Continua)

Categorias		
<p>Inovação em Processos, Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo estadual/distrital</p> <p>Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo.</p>	<p>Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo federal</p>	<p>Categoria Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo federal.</p>
1º Lugar		
<p>Da pena alternativa criminal às tecnologias sociais.</p> <p>A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, passou a participar da inclusão e ressocialização de réus, por meio da prestação de serviços comunitários. O projeto teve início em maio de 2017 e já recebeu 55 reeducandos. Estes contabilizaram 7440 horas prestadas que, a um custo diário de R\$ 80,00.</p>	<p>Avaliação de impactos da pesquisa agropecuária</p> <p>A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) transformou a avaliação de impactos multidimensional da sua pesquisa por meio de um processo contínuo de avaliação de impacto, dado o seu vínculo com o Balanço Social</p>	<p>Evidências para Políticas de Equidade em Saúde: Informação para Ação - Ministério da Saúde</p> <p>Criou o Núcleo de Evidências para Políticas de Equidade em Saúde com a finalidade de instrumentalizar a gestão, para viabilizar o acesso a fontes de dados e informações, dando mais visibilidade e estrutura ao conhecimento produzido institucionalmente e possibilitando mais agilidade na comunicação e na tomada oportuna de decisões nas políticas públicas.</p>
2º lugar		
<p>Gestão em saúde baseada em indicadores: case Hospital Materno-Infantil de Brasília</p> <p>Desenvolvimento de indicadores hospitalares para implementação gestão com diretrizes fundamentadas em evidências.</p>	<p>Implantação do Hubine, o Hub de Inovação do Banco do Nordeste</p> <p>O banco ampliou sua atuação com o Hub Inovação Nordeste (Hubine), unidade de inovação aberta, para concepção de modelos de gestão da inovação, melhoria de processos, produtos e serviços, prospecção e articulação de parcerias para o desenvolvimento do ecossistema de inovação na Região Nordeste</p>	<p>Meu INSS – Central de Serviços</p> <p>Desenvolveu um novo modelo de prestação de serviços de forma remota. Trata-se de uma ferramenta de TI para facilitar o acesso do cidadão aos serviços do INSS sem o seu deslocamento a uma unidade de atendimento. Ela trouxe maior transparência das fases de análise do processo e proporciona a simulação de tempo de contribuição para a aposentadoria.</p>
3º lugar		
<p>Melhores práticas com inovação aberta metropolitana - Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (SP) realizou quatro <i>hackathons</i> e disponibiliza em seu o monitoramento de mais de 6.000 ônibus urbanos, em Tempo Real, via API (Programação <i>Application Interface</i>). Criou um departamento exclusivo para a política de inovação, a Assessoria de Parcerias e Inovação, e abriu o laboratório metropolitano de inovação, ELAB – Experimentos em Transportes.</p>	<p>Projeto de Evolução do Programa de Gestão de Demandas (PGD)</p> <p>A Controladoria-Geral da União (CGU) inovou com um normativo flexível, deu maiores responsabilidades à chefia imediata e ampliou as possibilidades de participação no PGD. Adotou ferramentas de TIC que deram acesso aos dados em tempo real e que melhoraram a gestão do Programa, o que promoveu maior transparência e possibilidades de controle social</p>	<p>Plataforma de cidadania digital</p> <p>O Ministério da Economia conjunto de metodologias e soluções para apoiar os órgãos públicos na aceleração da transformação digital de serviços públicos, em cumprimento ao Decreto nº 8.936/2016. Ela funciona como um canal único e integrado do Governo Federal para a disponibilização de informações, solicitação eletrônica, incluindo a autenticação digital do cidadão.</p>

Quadro 7 – Trabalhos vencedores da 23ª edição

(Finalização)

Categorias		
Inovação em Processos, Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo estadual/distrital Iniciativas inovadoras do Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo.	Inovação em Processos, Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo estadual/distrital Iniciativas inovadoras do Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo.	Inovação em Processos, Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo estadual/distrital Iniciativas inovadoras do Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo.
4º lugar		
<p>Novo Prêmio Inoves: acelerando iniciativas públicas</p> <p>Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER/ES Gerência de Inovação na Gestão/ LAB.ges</p> <p>Reformulação dos critérios para seleção dos trabalhos premiados estimulando com mais ênfase a inscrição de trabalhos</p>	<p>SICAF 100% digital</p> <p>O Ministério da Economia realizou a transformação digital do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF). Cerca de 4 mil agentes públicos passaram a desempenhar novas atividades para o estado, o que contribuiu para um serviço público mais ágil e menos burocrático. A economia estimada aos cofres públicos é de R\$ 65 milhões por ano.</p>	<p>Portal único de Comércio Exterior e o novo processo de exportações</p> <p>A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia desenvolveu e implementou um Programa Portal Único de Comércio Exterior é a principal iniciativa de facilitação comercial do Brasil e tem por objetivo simplificar e modernizar os procedimentos aduaneiros em benefício da sociedade, em substituição ao então fragmentário e burocratizado processo existente.</p>
5º lugar		
<p>Programa de internato em administração e gestão municipal</p> <p>Esse programa é uma atividade de imersão obrigatória para estudantes do Curso de Administração Pública da Fundação João Pinheiro. Os estudantes trabalham junto à Gestão Pública local em áreas como: gestão e avaliação de projetos e políticas públicas; mapeamento e redesenho de processos; e fortalecimento de ações voltadas para a participação social.</p>	<p>SisHAB - Gestão e Otimização da Análise de Requerimentos</p> <p>A Agência Nacional de Transportes Terrestres (DF) vivia uma realidade aquém das tecnologias existentes, em “procedimentos cartorários, ineficientes e burocráticos, que geravam custos desnecessários e ineficiência administrativa”.</p> <p>A implementação de ferramentas automatizadas, destacando o Sistema de Habilitação de Transporte de Passageiros – SisHAB, “possibilitou a integração com a base de dados de outros órgãos do Governo, além da execução das atividades em meio 100% digital”. (ENAP, 2019, p. 197).</p>	<p>Rede Cadastro Único – Ministério da Cidadania (DF)</p> <p>“Instituída em 2017, a Rede Cadastro Único é um espaço colaborativo criado para promover a interação entre gestores dos programas usuários do Cadastro Único no nível federal visando à melhoria de gestão dos programas e de atendimento aos cidadãos, além de otimizar o potencial do cadastro para promover a intersectorialidade.</p> <p>São programas usuários aqueles programas e políticas públicas que adotam, por força de normativos próprios, o cadastro como fonte de dados para a seleção e acompanhamento de beneficiários. Atualmente, 28 programas sociais federais integram a Rede Cadastro Único”. (ENAP, 2019, p. 297)</p>

Fonte: Elaborado a partir de ENAP (2020).

O trabalho de Ministério da Saúde revela-se fundamental dadas as dimensões do Brasil, do número de unidades do SUS e da quantidade de informações necessárias

à tomada de decisão em nível federal. Sem dúvida, outros ministérios já vinham trabalhando nesse sentido, como o Ministério da Educação, responsável pela educação nos três níveis (Ensino Fundamental, Médio e Superior) cujo sistema vem sendo aprimorado. No tocante à saúde, as críticas feitas ao sistema, ao SUS, à destinação de verbas, dentre outros. Dessa forma, o Núcleo de Evidências poderá trazer mais transparência à gestão da saúde no país.

Dos trabalhos classificados em segundo lugar, os dois primeiros já são vistos em outras organizações. O que foi desenvolvido no INSS caminha na trilha da transformação digital e parece apresentar mais aderência ao conceito de inovatividade, pois os usuários do sistema são beneficiados, diante da morosidade dos processos de consulta e atendimento que existiam. Com relação aos servidores, pode ter havido cooperação devido ao fato de estarem com milhares de processos de aposentadoria em fase de análise, com uma demanda muito grande dos usuários, por informação.

Os trabalhos classificados em terceiro lugar apresentam dimensões do *innovativeness*. A Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (SP) ganha destaque, pois instituiu um serviço digital que permite monitorar *just-in-time* o fluxo do tráfego maior cidade do Brasil. Além disso, o ELAB é o segundo maior laboratório nessa modalidade na América Latina. Obviamente que sem as características da *innovativeness* seria impossível implementar procedimentos dessa dimensão.

No caso da Controladoria Geral da União, trata-se de inovação de processo por meio da adoção de ferramentas TIC. Esse trabalho, ainda que pareça mero uso de tecnologia, envolveu diversos servidores e implicou em mudanças de procedimentos, com resultados positivos para a CGU na redução de tempo e de recursos. Isso só foi possível devido à visão gerencial dos gestores e servidores, voltados para a inovação.

A Plataforma de Cidadania Digital é outro exemplo de gestão que carrega em seu bojo a inovatividade, pois envolveu a mudança de um sistema que já funcionava por anos e possibilitou maior facilidade de acesso ao cidadão, reduzindo burocracias de cartórios e seus custos. Trata-se da transformação digital, que só é possível com a adesão dos envolvidos e dos gestores.

Em quarto lugar encontra-se a iniciativa do Inovés, que consiste em uma reformulação de critérios para seleção de trabalhos em concursos, o que significa uma mudança de procedimentos que, de modo geral, já ocorre em situações semelhantes.

Como já informa o próprio título, o SICAF² sofreu uma transformação digital, que gerou resultados em termos das práticas organizacionais, bem como economia de recursos. O envolvimento de quatro mil agentes públicos dá evidências de sua aceitação e disposição para a mudança, liderada por seus gestores.

No caso da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, a implementação do Portal Único de Comércio Exterior assemelha-se a experiências já vividas em outros ministérios. Esse tipo de portal apresenta grande interesse por parte dos usuários, na medida em que congrega as informações necessárias para a realização do comércio exterior. Este, por ser um setor que influencia na balança comercial, pode trazer grandes benefícios ao país. A decisão de implementar um portal dessa dimensão exige muito dos envolvidos e dos gestores, necessitando de muito comprometimento, habilidades e competências para a troca do sistema existente por um sistema inovador, que precisa ser constantemente atualizado.

Em quinto lugar, considera-se que o programa apresentado pela Fundação João Pinheiro seja muito relevante, mas que não atende aos critérios do presente estudo. Isso porque, outras experiências de formação profissional já foram desenvolvidas no país. Trata-se, portanto, de uma inovação adaptativa, que foi inserida no matriz curricular do curso, sendo o aluno obrigado a dar cumprimento ao exigido.

Segundo a Enap (2020, p. 120)

A inovação está no formato apresentado, em que a proposta de trabalho dos estudantes nos municípios não se caracteriza como uma atividade de consultoria e nem como estágio. Ela busca o fortalecimento da gestão pública

² O **Sicaf** constitui o registro cadastral do Poder Executivo Federal, mantido pelos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Serviços Gerais (Sisg), nos termos do art. 1º do Decreto nº 3.722, de 9 de janeiro de 2001

nos municípios, contextualizada com as dificuldades fiscais que se sabe que os municípios vêm enfrentando, de modo que os custos se resumem ao pagamento de transporte, hospedagem e alimentação de 2 (dois) alunos por 4 semanas.

A Agência Nacional de Transportes Terrestres do Distrito Federal, realizou uma mudança de processos juntamente com sua transformação digital. Esse tipo de decisão requer muita visão do gestor e engajamento dos servidores, pois sem sua cooptação é impossível implementar tal empreendimento.

Por fim, tem-se a experiência do Ministério da Cidadania, no Distrito Federal, que implementou a Rede Cadastro Único.

O Cadastro Único para programas sociais do Governo Federal (Cadastro Único) é instrumento de identificação e caracterização socioeconômica das famílias de baixa renda. Atualmente, ele inclui informações de mais de 27 milhões de famílias, totalizando cerca de 75 milhões de pessoas. O uso de seus dados é obrigatório para seleção de beneficiários e integração de programas sociais voltados para o atendimento da população de baixa renda. (ENAP, 2019, p. 298).

É importante destacar que a mudança implementada atende a 28 programas sociais federais distintos, que fazem integram e fazem uso do cadastro único. Esse tipo de conexão em rede exige que todos os usuários tenham domínio dos procedimentos e falem uma mesma linguagem. Para se conseguir tal tipo de relação, deve existir interesse nos resultados por parte de todos os envolvidos e de todos os gestores, caracterizando assim a presença do *innovatiness*.

Ao finalizar esta parte do Aporte Teórico, acredita-se que os resultados dos dois últimos concursos de inovação no setor público, sejam suficientes para se uma dimensão do volume e qualidade dos trabalhos apresentados.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta a descrição dos métodos e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, incluindo sua abordagem, amostra e coleta de dados, o modelo utilizado, procedimentos de análise, bem como seus aspectos éticos.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida tendo por base uma abordagem quantitativa, tipificada como descritiva. A fim de alcançar o objetivo da pesquisa, foi aplicada uma modelagem de equações estruturais (SEM), baseada em covariâncias (CB-SEM). A análise de dados foi realizada com o auxílio dos pacotes estatísticos IBM SPSS e IBM AMOS, versão 27.

3.2 AMOSTRA E COLETA DOS DADOS

Os dados nesta pesquisa foram coletados na segunda quinzena de setembro de 2020, com a aplicação de um *survey* eletrônico, elaborado no *Google Forms*, aos 3.665 servidores com cargo ou função no INSS em todo Brasil.

Diante da natureza dos construtos e de suas escalas, cada uma das variáveis foi mensurada a partir da percepção dos gestores do INSS. Foram obtidas 233 respostas, oriundas de todas as regiões do Brasil, representando confiabilidade de 90%³.

O questionário foi dividido em três blocos:

- a) Desempenho Organizacional Percebido (KIM, 2004);
- b) Capacidade para Inovar (SHOHAM *et al.*, 2012); e

³ Não se fala em erro, uma vez que a amostra é por conveniência.

c) Autonomia (BYSTED e HANSEN, 2015).

Com exceção das variáveis de controle, as questões foram estruturadas em escala tipo *Lickert* de 7 pontos, onde 1 mais se aproxima da opção “discordo totalmente” e 7 da “concordo totalmente”. As questões dos blocos b, c e d correspondem às escalas adaptadas para cada um dos construtos, tal como constam no Apêndice B.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

O processo de análise foi precedido da verificação da existência de possíveis *outliers* multivariados, identificados por meio do cálculo da distância quadrada de Mahalanobis (D^2). Ao final foram encontrados 27 *outliers*.

Para tanto, foi realizada a especificação de um modelo estrutural preliminar (Modelo de medida), contendo todos os itens do questionário associados aos respectivos construtos, mas antes da realização de qualquer ajuste no modelo. Na sequência, a normalidade das variáveis observadas foi avaliada por meio da análise dos respectivos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (Ku). Ambos os procedimentos seguiram o trabalho de Marôco (2014).

Concluída a fase de coleta e tratamento dos dados, iniciou-se a fase de análise, por meio da especificação de um modelo estrutural construído a partir das hipóteses apresentadas. Para tanto, foi adotada a estratégia de realização de uma análise fatorial confirmatória (CFA), dividida em duas etapas (*two-step*), conforme proposto por Anderson e Gerbing (1988).

Assim, o primeiro passo foi especificar o submodelo estrutural de medição, para o qual foram utilizadas todas as variáveis coletadas no questionário. Para analisar o grau de ajuste do modelo, foram utilizados a estatística do χ^2 , os graus de liberdade associados (DF), bem como a divisão do χ^2 por DF.

Foram calculados, ainda, índices de qualidade de ajuste. Mais especificamente foram utilizados os seguintes indicadores: CFI (índice de ajuste comparativo) e RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação). Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), o uso

conjugado dos dois indicadores traz informações suficientes para avaliação de um modelo de equações estruturais.

Após a estruturação do modelo, foram calculados os indicadores de ajuste e as cargas fatoriais relacionadas às variáveis observadas e latentes. As variáveis observadas que apresentaram carga fatorial baixa (inferior a 0,5) foram excluídas do modelo (MARÔCO, 2014).

3.4 MODELO PRELIMINAR E HIPÓTESES

A formulação das hipóteses levou em consideração alguns trabalhos desenvolvidos por alguns autores.

No caso da hipótese 1, foram adotadas as seguintes premissas:

- a) No setor público, de acordo com Kim (2010), os graus de desempenho das funções administrativas/operacionais e de produção de ações e produtos de acordo com o mister institucional representam o desempenho organizacional.
- b) Sabe-se que a capacidade para inovar é capaz de influenciar positivamente o desempenho organizacional, inclusive no setor público (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Contudo, não há evidência científica confirmadora dessa relação no setor público brasileiro. É nesse sentido a primeira hipótese.

H₁: A *innovativeness* impacta positivamente o desempenho organizacional no INSS.

A segunda hipótese apoia-se nas seguintes premissas:

- a) A autonomia individual impacta a *innovativeness* (O'REILLY *et al.*, 1991; FERNANDEZ; PITTS, 2011), sendo importante explicação para o comportamento inovador (SCOTT; BRUCE, 1994). Isso porque, se um indivíduo influencia seu trabalho decidindo como realizar suas tarefas com liberdade para apresentar soluções, seu comportamento é potencialmente mais inovador.

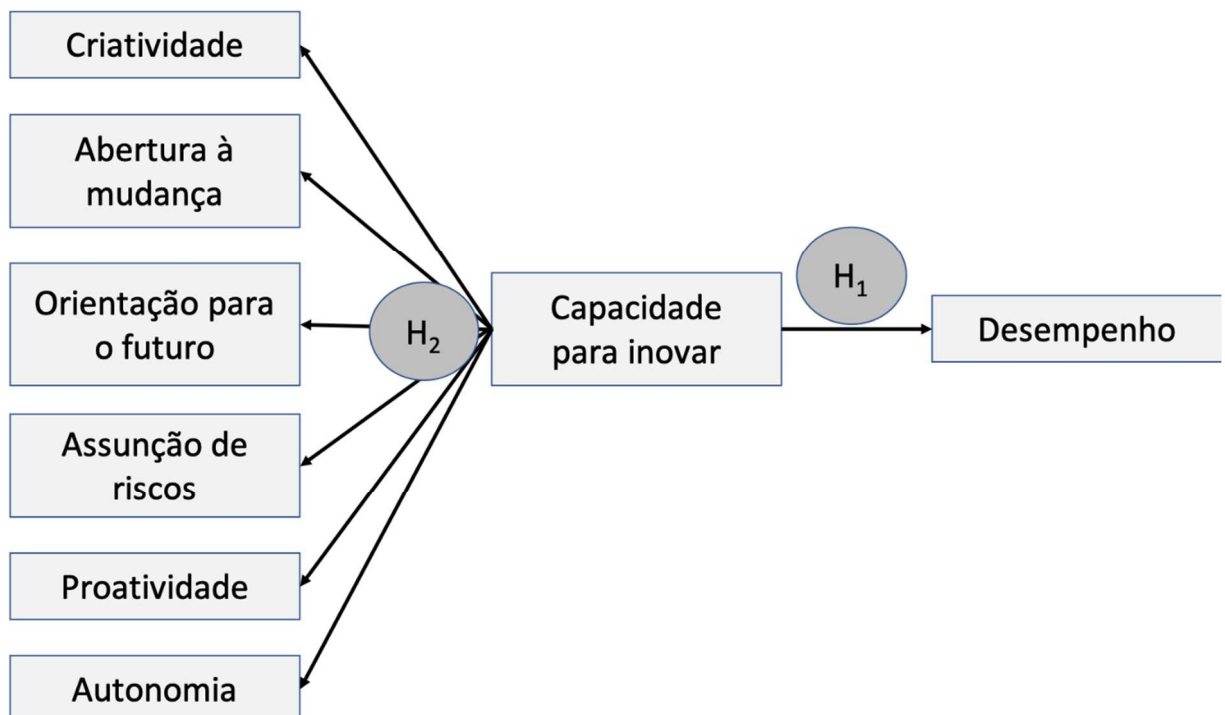
b) Cada um dos antecedentes são variáveis moderadoras da *innovativeness*, pois impactam positivamente a variável dependente desempenho organizacional. Em outros estudos se apontam diferentes variáveis moderadoras dessa relação (AHRENS *et al.*, 2017; e RUVIO *et al.*, 2014). Este estudo propõe investigar se a autonomia individual se constitui como uma variável moderadora relevante nessa relação.

H₂ A autonomia individual é um fator da *innovativeness* no INSS.

Dessa forma, o modelo preliminar aqui proposto (Figura 7) amplia as dimensões da *innovativeness*, tal como proposto por Shoham *et al.* (2012). Para o autor, os antecedentes da *innovativeness* no setor público são:

- a) centralização – *centralization*;
- b) vontade de atuação política – *organisational politics*;
- c) orientação para o aprendizado – *learning orientation*; e
- d) orientação para o marketing – *marketing orientation*.

Figura 7 – O modelo preliminar e as hipóteses



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

3.5 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Para medir *innovativeness* no INSS, partiu-se do instrumento proposto por Shoham *et al.* (2012); também validado por Ahrens *et al.*, (2017) e Ruvio *et al.* (2014). A escala foi elaborada partindo da premissa de que a capacidade para inovar das organizações é um construto multidimensional, mensurável a partir de outras variáveis latentes (criatividade; abertura à mudança; orientação para o futuro; tolerância a riscos; e proatividade).

Em razão proposta desta pesquisa, à segunda hipótese foi acrescentada a autonomia como mais uma dimensão da *innovativeness* no INSS. Para aferi-la, foi adotada a escala proposta por Bysted e Hansen (2015).

Já o desempenho organizacional foi acessado pelo instrumento adaptado de Kim (2010). Dadas as peculiaridades do setor público e da baixa carga fatorial, durante a análise foram suprimidas algumas variáveis observadas para este construto, conforme o item 4.2 deste documento.

As variáveis observadas para cada construto se encontram no Apêndice B.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para execução da pesquisa foi solicitada a devida autorização à Direção Central do INSS em Brasília, devidamente acompanhada do questionário e do projeto de Pesquisa. Houve autorização formal para a coleta e uso dos dados referente ao tema *innovativeness*, autonomia e desempenho no INSS, conforme Anexo A.

No caso dos gestores que participaram respondendo ao questionário, entendeu-se que a situação se acha acolhida pela Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas no Brasil.

Dessa forma, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) como parte da abertura do questionário eletrônico. Com a leitura e o prosseguimento às próximas páginas do *survey*, configurou-se o consentimento em participar da pesquisa.

Nenhuma das questões (Apêndice B) solicita dados pessoais, expõe a identidade nem contém item que possa configurar constrangimento ao participante.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 O INSS COMO *LOCUS* DA PESQUISA

Entre os órgãos que possuem natureza assistencial, até junho de 1990, contavam os brasileiros com Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) e Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). (INSS, 2021)

A fusão desses dois institutos deu origem ao INSS, criado como uma autarquia do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS). Sua criação se deu por meio do Decreto nº 99.350 de 27 de junho de 1990, no governo do, então presidente, Fernando Collor.

De acordo com o INSS (2021) a “[...] operacionalização do reconhecimento dos direitos dos segurados do Regime Geral da Previdência Social (RGPS)” é uma competência do Instituto Nacional do Seguro Social.

A Seção III (Da previdência Social) da Constituição Federal de 1988 regulamenta a previdência social em seu artigo 201, destacando o caráter contributivo do RGPS, que é responsável pelas seguintes ações”

- I – cobertura dos eventos de incapacidade temporária ou permanente para o trabalho e idade avançada;
- II – proteção à maternidade, especialmente à gestante;
- III – proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário;
- IV – salário-família e auxílio-reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda;
- V – pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes, observado o disposto no § 2º. (BRASIL, 1988).

Em 2017, existia mais de 50 milhões de segurados, dentre os quais foram benefícios cerca de 33 milhões de brasileiros.

O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. É nesse contexto e procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento a esse público que o Instituto vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a

otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios dos cidadãos. (INSS, 2021).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi constituída por 217 participantes e pode ser caracterizada da seguinte forma: a maior parte é do sexo masculino, com 57,6%, contra 42,4% do sexo feminino e a maioria concluiu a graduação ou especialização/MBA, o que representa 88,94% das respostas.

Além disso, notou-se uma predominância de participantes com até 39 anos (39,63%), bem como de gestores que atuam nas unidades do sudeste (47%) da instituição com grande experiência profissional – 55,76% atuaram como gestor por período superior a cinco anos. A Tabela 3 apresenta os dados sociodemográficos da pesquisa.

Tabela 3 - Caracterização da Amostra

Variável Demográfica	Opção de Resposta	Freq.	%
Idade	até 29 anos	9	4,15
	entre 30 e 39 anos	77	35,48
	entre 40 e 49 anos	57	26,27
	entre 50 e 59 anos	53	24,42
	acima de 60 anos	21	9,68
Sexo	Mulheres	92	42,40
	Homens	125	57,60
Educação formal	ensino médio ou técnico	15	6,91
	graduação	103	47,47
	especialização/MBA	90	41,47
	mestrado ou doutorado	4	1,84
	outro	5	2,30
Região	sul	40	18,43
	sudeste	102	47,00
	nordeste	41	18,89
	centro-oeste	18	8,29
	norte	16	7,37
Experiência como gestor	até 1 ano	20	9,22
	entre 1 e 2 anos	27	12,44
	entre 2 e 3 anos	33	15,21
	entre 3 e 4 anos	16	7,37
	acima de 5 anos	121	55,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.3 ANÁLISE E MODELO ESTRUTURAL

Inicialmente, foram obtidas 233 respostas e excluídas 16 observações caracterizadas como *outliers*, por meio da avaliação distância de Mahalanobis (D^2), conforme Marôco (2014).

Na sequência, passou-se à execução da primeira etapa da CFA, ou seja, a especificação do modelo de medida. A primeira versão do modelo já revelou um nível de ajuste razoável, porém insatisfatório para os objetivos do estudo: $\chi^2 = 1573,723$; $p = 0,000$; 644 graus de liberdade; CFI = 0,855, RMSEA = 0,079. O fato do valor p ser significativo não é uma surpresa, considerando o número de variáveis observadas do modelo e o tamanho da amostra (HAIR JR *et al.*, 2009).

Na análise foram detectados problemas de baixa carga fatorial em algumas variáveis observadas, quais sejam: IN17TR (Assunção de Riscos), DOK1, DOK2, DOK3, DOK4, DOK9 e DOK13 (Desempenho Percebido). Isso porque, mais de 50% da variação dessas variáveis não são explicadas pelo fator latente correspondente.

No entanto, considerando que o modelo sob análise é reflexivo, ou seja, os itens são causados pelo fator latente e sua eventual retirada não compromete o construto (respeitadas as condições confiabilidade e identificação do fator) e, considerando que a simulação de retirada da variável melhorou os indicadores de ajuste do modelo, optou-se pela retirada daquelas variáveis observadas com baixa carga fatorial (HAIR JR *et al.*, 2009).

Ainda, tendo em vista que o construto Desempenho foi significativamente reduzido, recomenda-se cautela com a generalização dos resultados obtidos no presente estudo. Além disso, seguindo as recomendações da literatura especializada (MARÔCO, 2014), foram correlacionados os erros de medida e33 com e34 (Proatividade), e10 com e11, e7 com e8 e e5 com e6 (Desempenho), com avaliação da plausibilidade teórica das modificações.

Desse modo, os indicadores passaram a apresentar os seguintes valores: $\chi^2 = 812,310,340$; 409 graus de liberdade; CFI = 0,929, RMSEA = 0,068, sinais que apontam para a boa qualidade do modelo de medida após a realização do ajuste (HAIR JR *et al.*, 2009).

Apesar dos bons resultados dos indicadores para o modelo estrutural, foi necessário testar a validade convergente e discriminante dos construtos. Para isso, foram calculados os níveis de confiabilidade dos construtos (CR), os valores da variância extraída média (VEM) e das correlações entre os fatores.

A Tabela 4 apresenta os resultados em detalhes, acompanhados dos critérios de aceitação de cada teste, à luz de Hair Jr. *et al.* (2009).

Tabela 4 - Validades Convergente e Discriminante dos Construtos

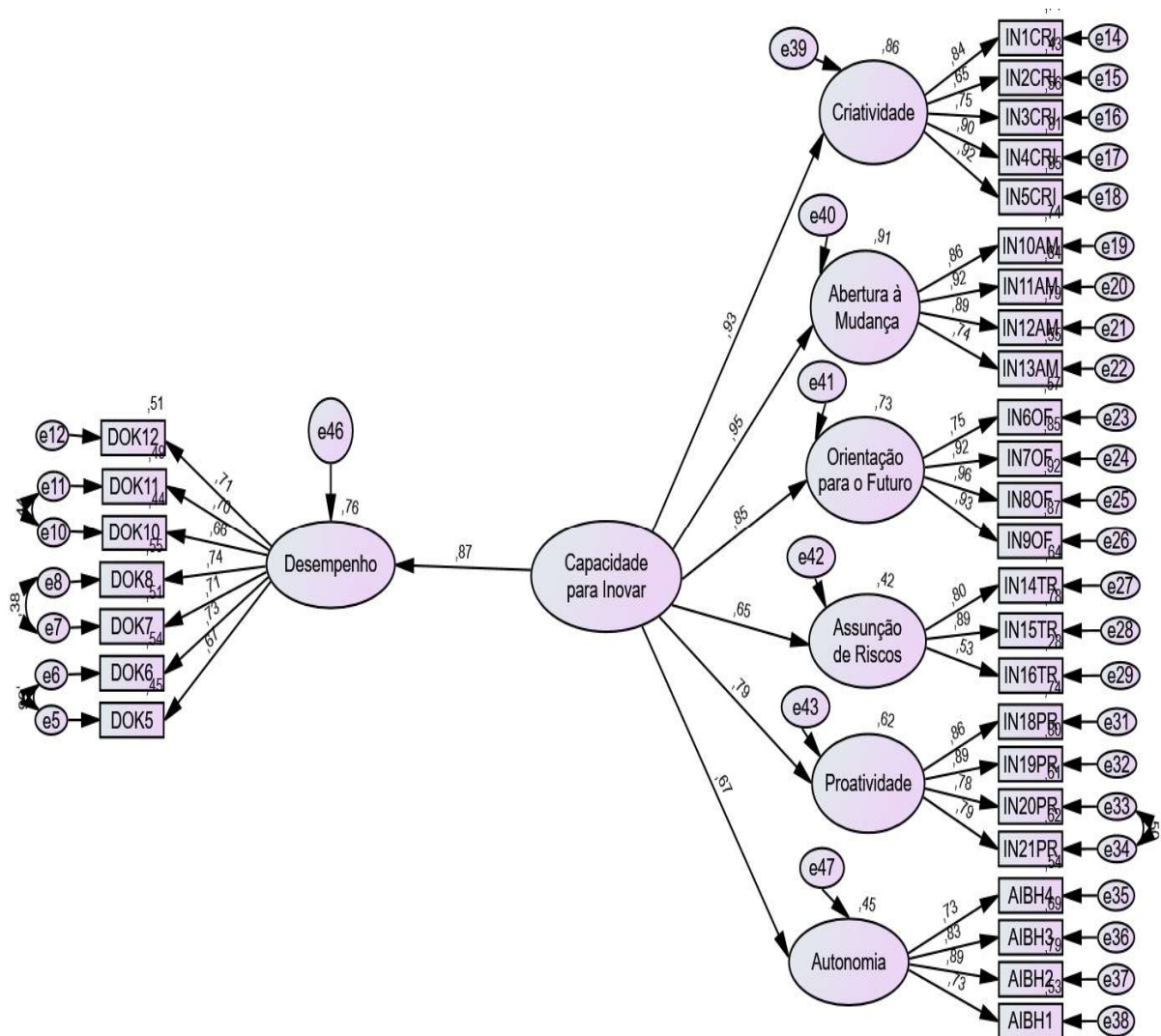
CONSTRUTO		CR	VEM	r ²							
		CR >0,7	VEM > 0,5	VEM > r ²							
				CRI	ABE	ORI	ASS	PRO	AUT	DES	
Criatividade	CRI	0,917	0,735								
Abertura à mudança	ABE	0,915	0,731	0,790							
Orientação para o futuro	ORI	0,940	0,799	0,615	0,684						
Assunção de riscos	ASS	0,793	0,571	0,341	0,428	0,277					
Proatividade	PRO	0,899	0,691	0,576	0,514	0,420	0,258				
Autonomia	AUT	0,874	0,637	0,386	0,367	0,203	0,203	0,317			
Desempenho	DES	0,877	0,504	0,634	0,681	0,548	0,281	0,543	0,410		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Não foram, portanto, observados problemas severos em relação às validades convergente e discriminante dos construtos analisados. Nada obstante, diante da validade discriminante dos construtos Criatividade e Abertura à Mudança, sugerimos cuidado na interpretação e generalização dos resultados encontrados no presente estudo.

Enfim, a etapa final, ou seja, a especificação do modelo causal do ISS-QUAL, que pode ser observado em detalhes na Figura 8.

Figura 8 - Modelo Causal ISS-QUAL



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados gerados pelo Pacote estatísticos IBM SPSS e IBM AMOS, versão 26 (2021)

O modelo estrutural obtido conseguiu explicar 76% da variação da percepção de desempenho dos entrevistados, com relações significativas ao nível de confiança de 95%. O percentual é bastante relevante e se soma a outros estudos que apontaram forte correlação entre a capacidade para inovar (*innovativeness*) e o desempenho organizacional (AHRENS *et al.*, 2017; RUVIO *et al.*, 2014; SHOHAM *et al.*, 2012).

Nesse sentido, as duas hipóteses assumidas para o presente trabalho foram sustentadas pelos dados. De modo específico, os dados suportaram estatisticamente

a hipótese (**H₁**) de que a *innovativeness* impacta positivamente o desempenho organizacional no INSS.

Essa relação positiva confirma as conclusões de estudos anteriores e preenche uma lacuna importante em relação à realidade brasileira: ao menos em uma organização pública brasileira (INSS), o desempenho é explicado em grande medida pela capacidade de inovar.

Em outras palavras, os resultados sugerem que o incremento da *innovativeness* no INSS é capaz de promover um aumento de seu desempenho.

Ademais, foi possível confirmar que a hipótese (**H₂**) de que autonomia individual é um fator da *innovativeness* no INSS (**H₂**).

Tal evidência sugere em primeiro lugar que há uma nova dimensão da capacidade para inovar ao menos em uma organização pública brasileira, ou seja, a autonomia pode ser agrupada como um fator da capacidade do INSS para inovar. Em segundo lugar, o grau de liberdade e independência que o servidor do INSS possui para realizar seu trabalho tem um efeito positivo na habilidade da organização em explorar e recombina seus recursos e capacidades redefinindo-os e apresentando um resultado inovador.

Nada obstante, diante das adaptações de algumas supressões das variáveis observadas e das ressalvas anteriores quanto à validade discriminante, recomenda-se cautela na generalização dos resultados aqui apresentados.

Os resultados reforçam os estudos nos quais se entende a organização pública como possuidora de alta *innovativeness* (SHOHAM *et al.*, 2012, AHRENS *et al.*, 2017; e RUVIO *et al.*, 2014). A pesquisa confirmou, ao menos no INSS, que o desempenho organizacional está em grande medida ligada à sua capacidade para inovar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 RESGATANDO OS OBJETIVOS

Apesar das limitações do estudo, considera-se que os objetivos definidos no presente estudo foram atingidos, já que os dados coletados sugerem que a autonomia individual impacta positivamente o desempenho organizacional no INSS. Ademais, ficou evidente que a autonomia individual é um fator da *innovativeness* no INSS, tal como o modelo proposto e aplicado empiricamente.

Estudos internacionais no campo da inovação têm demonstrado consistentemente, com base em evidência empírica, que o desempenho das organizações públicas se comporta de modo bastante parecido com a capacidade para inovar. Em outras palavras, quanto maior a capacidade para inovar, melhor o desempenho.]

5.2 CONTRIBUIÇÕES

Parece um caminho promissor compreender o desempenho do INSS pelo prisma dos estudos do campo de inovação, com destaque para a capacidade para inovar das organizações públicas. Esta pesquisa fornece uma perspectiva para fazê-lo. De modo cauteloso, os resultados podem em certa medida contribuir para o avanço do conhecimento acerca da inovação em organizações públicas.

Os resultados reforçam os estudos nos quais se entende a organização pública como possuidora de alta *innovativeness*. A pesquisa confirmou, ao menos no INSS, que o desempenho organizacional está em grande medida ligada à sua capacidade para inovar.

Este trabalho confirma também que, em uma organização do setor público brasileiro, a *innovativeness* possui as cinco dimensões preconizadas por Shoham *et al.* (2012): criatividade; abertura à mudança; orientação para o futuro; tolerância a riscos; e proatividade.

Além disso, a contribuição acadêmica mais relevante talvez se encontre no acréscimo do construto autonomia individual como mais um fator da *innovativeness*, acrescentando mais uma dimensão aos estudos de natureza multidimensional apresentado pelos autores citados no texto.

Nesse sentido, as evidências empíricas aqui obtidas reforçam os estudos que apontam a existência relação entre autonomia e *innovativeness* realizados por O'Reilly *et al.*, (1991) e Fernandez e Pitts (2011). Também confirma o entendimento de Scott e Bruce (1994), pois a autonomia é uma importante explicação para o comportamento inovador, ficando mais uma vez claro que a influência individual nas decisões acerca das próprias tarefas de trabalho com liberdade para apresentar soluções está ligada a um comportamento mais inovador.

Do ponto de vista gerencial, este estudo oferece subsídios para uma compreensão ampla da instituição pública conjugando e mensurando simultaneamente autonomia individual, capacidade para inovar e desempenho. É possível dizer que a capacidade para inovar no INSS é um construto capaz de predizer em boa medida (87%) o comportamento do desempenho organizacional. Esse resultado sugere que os elementos e escalas para mensurar o desempenho podem ser aplicados em setores que não possuam indicadores objetivos ou não que não alcancem as metas.

De modo indireto, este estudo contribui para a prestação mais eficiente de serviços públicos, pois fornece *insights* para organizações públicas aplicarem melhor seus recursos e para empreendedores políticos impulsionarem a abertura de organizações públicas à inovação.

5.3 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO

Tomando por base os objetivos alcançados com a análise dos dados obteve-se ao final um diagnóstico da relação entre a autonomia individual, *innovativeness* e desempenho no INSS, o que conduziu à elaboração de propostas de intervenção com a finalidade de atenuar ou reduzir significativamente o desconhecimento acerca do impacto do aumento da autonomia individual no desempenho organizacional.

O produto técnico resultante desta dissertação é um Relatório Técnico conclusivo *per se*, apresentando estratégias baseadas em evidências acadêmicas para aumento da *innovativeness* e, por conseguinte, do desempenho organizacional no INSS. Para tanto, foram identificados os entraves à *innovativeness* no INSS e fornecidos elementos para sua melhor compreensão. A seguir, com base no conteúdo acadêmico específico, foram realizadas propostas para contornar esses entraves.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa mensurou os construtos com base na percepção dos gestores (operacionais, intermediários ou estratégicos) do INSS, diante do ponto de vista privilegiado em relação aos demais servidores.

Tal recorte pode ser considerado uma primeira limitação; bem como a dimensão da amostra. Mais importante, a coleta de dados ocorreu durante a vigência das medidas adotadas em virtude da pandemia causada pela pandemia da Covid. A peculiaridade do contexto pode ser relevante na interpretação dos resultados desta pesquisa.

Ademais, destaca-se que os resultados aqui obtidos não podem ser diretamente ampliados para o contexto do setor público brasileiro ou estrangeiro sem que novos estudos transversais envolvendo um escopo maior de organizações sejam realizados. No mesmo sentido, comparações com setor privado, nacional ou internacional, são maiores que o escopo desta pesquisa, sendo objeto para novos trabalhos.

Por fim, é importante frisar que o *survey* foi elaborado de modo a atenuar vieses: por exemplo, com informações não tendenciosas aos participantes, perguntas gerais introduzindo o instrumento de coleta, localização de atenta das variáveis, revisão prévia do questionário por diferentes especialistas, submissão do modelo a uma série de discriminantes de sua qualidade. Nada obstante, tais medidas não eliminam a eventual ocorrência de viés comum do método (CMB), mas amenizam sua influência sobre a coleta e análise dos dados.

5.5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em pesquisas futuras dentro do INSS, seria possível comparar o desempenho aferido com base em elementos subjetivos (percepção) com os indicadores objetivos de desempenho do INSS. Como a *innovativeness* se comporta com um preditor do desempenho, também seria possível mensurar o desempenho com foco nas organizações ou setores com desempenho abaixo das metas objetivas ou nas organizações ou setores sem indicadores objetivos. No tocante ao construto autonomia, novas pesquisas podem reunir mais elementos para apoiar a hipótese de que ela é elemento da *innovativeness* organizacional no setor público brasileiro.

Já o modelo e as escalas aqui empregados poderão servir de ferramenta ou ponto de partida para explorar e monitorar as relações entre desempenho e capacidade organizacional para inovar em outras organizações públicas. Com algumas adaptações, mostraram-se adequadas para uma organização do setor público as escalas para medir o desempenho organizacional elaborada por Kim (2004), a capacidade para inovar de Shoham *et al.* (2012) e a autonomia individual concebida por Bysted e Hansen (2015).

Ainda, em pesquisas acadêmicas complementares, seria possível monitorar a capacidade para inovar e o desempenho periodicamente, seja no INSS ou em outras organizações públicas. Estudos comparativos, envolvendo um escopo maior de organizações públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, podem também ser conduzidos.

REFERÊNCIAS

- AHRENS, Thomas *et al.* Contextualising the antecedents of organisational innovativeness: A field study of the UAE public sector. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, v. 33, n. 2, p. 178-194, 2017.
- ANDERSON, James; GERBING, David. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, 1998.
- AVLONITIS, George.J.; KOUREMENOS, Athanassios; TZOKAS, Nicos. 'Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat', **European Journal of Marketing**, nº 28, v.1, p. 5-28, 1994.
- BAKICI, Tuba; ALMIRALL, Esteve; WAREHAM, Jonathan. The role of public open innovation intermediaries in local government and the public sector. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 25, n. 3, p. 311-327, 2013.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Especialização em Gestão de Pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto do curso. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. Cap. II. p. 31-47.
- BEKKERS, Victor.; EDELENBOS, Jurian.; STEIJN, Bram. (Eds.). **Innovation in the public sector: linking capacity and leadership**. Governance and Public Management Series. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- BORINS, Sandford. Leadership and innovation in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 8, p. 467-476, 2002.
- BORNAY-BARRACHINA, Mar *et al.* Employment relationships and firm innovation: the double role of human capital. **British Journal of Management**, nº 23, v. 2, p. 223-240, 2012.
- BRASIL. **Constituição** da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 28 mar. 2020.
- BRASIL. Decreto nº 99.350 de 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) define sua estrutura básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 1990. Revogado pelo Decreto nº 569, de 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d99350.htm . Acesso em: 03 mar. 2020.

BRASIL. EC Nº 103 de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial da União**, 2019.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2000.

BRASIL. Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2011.

BRASIL. Lei nº 12.977, de 20 de maio de 2014. Regula e disciplina a atividade de desmontagem de veículos automotores terrestres; altera o art. 126 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 – Código de Trânsito Brasileiro; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. In: Maria Angela D'Incao e Hermínio Martins (Orgs.) **Democracia, crise e reforma: estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso**, São Paulo: Paz e Terra, 2010. p. 171-211. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-08/as-influencias-da-cultura-organizacional-na-prestacao-de-servicos-publicos.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2011.

BYSTED, Rune; HANSEN, Jesper Rosenberg. Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. **Public Management Review**, v. 17, n. 5, p. 698-717, 2015.

CAVALCANTE, Pedro.; CAMÕES, Marizaurea. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? **Revista de Administração e Inovação**, v. 14, p. 90-96, 2017.

COURA, Leandro Ferreira; OLIVEIRA, Ronielton Rezende; REIS NETO, Mário Teixeira. A internacionalização como moderadora da relação existente entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional. In: **Anais... Enanpad**. Curitiba/PR, p. 1-17, 2018.

CUNHA, Bruno Queiroz. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: **Anais... IX CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA - CONSAD**, Brasília/DF, jun. p. 1-23, 2016.

CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Willber da Rocha. Introdução. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil – Brasília** : Enap : Ipea, 2017, Introdução, p. 9-13.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), p. 1154-1191, 2010.

DAMANPOUR, Fariborz; SZABAT, Kathryn A.; EVAN, William M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management studies**, v. 26, n. 6, p. 587-602, 1989.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DOTZEL, Thomas; SHANKAR, Venkatesh; BERRY, Leonard L. Service innovativeness and firm value. *JMR*, **Journal of Marketing Research**, L(2), p. 259-276, 2013.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO. **Concurso Inovação no Setor Público**. 2021. Disponível em: <https://inovacao.enap.gov.br/#menu> . Acesso em: 15 de out. 2021a.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Conheça as nove iniciativas vencedoras do 24º Concurso Inovação no Setor Público**. 2020. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/conheca-as-nove-iniciativas-vencedoras-do-24-concurso-inovacao-no-setor-publico> . Acesso em: 30 de jun. 2021b.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Iniciativas premiadas no 23º Concurso Inovação no Setor Público - 2019** / Organizado pela Coordenação-Geral de Inovação. Brasília: Enap, 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard?** São Paulo: Saraiva, 2006.

FERRARESI, Alex Antonio et al. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 15, n. 2, 2014.

FERRAREZI, Elisabete; AMORIM, Sônia Naves. Concurso Inovação na Gestão Pública Federal: análise de uma trajetória (1996-2006). **Cadernos Enap**, Brasília, n. 32, p. 1-53, 2007.

FREGA, José Roberto *et al.* Relationships Among Knowledge Management, Organisational Innovativeness and Performance: Covariance-Based Versus Partial Least-Squares Structural Equation Modelling. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 17, n° 1, p. 1850008 (19), 2018.

HAIR, Joseph *et al.* *Análise Multivariada de Dados*. 6ª edição. Porto Alegre, RS: Editora Bookman, 2009.

HALVORSEN, Thomas. On innovation in the Public Sector. In: HALVORSEN, Thomas *et al.* (Orgs) **On the differences between public and private sector innovation**. Publin Report No. D9. Oslo: Publin/NIFU/STEP, 2005, p. 2 – 21.

HARTLEY, Jean. Innovation in governance and public services: Past and present. **Public money and management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

HULT, G. Tomas M.; HURLEY, Robert F.; KNIGHT, Gary A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial marketing management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004.

INSS. **Planejamento Estratégico**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico>. Acesso em: 31 nov. 2020.

INSS. Institucional. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/institucional> . Acesso em: 23 ago. 2021.

JERZYNIAK, Tomasz. Towards A Better Understanding of Public Sector Innovation – Piloting the European Public Sector Innovation Scoreboard. In: Economic Commission for Europe. **Innovation in the Public Sector**. United Nations: New York and Geneva, 2017. Chapter 2, p. 18-34

KIM, Sangmook. Individual-level factors and organizational performance in government organizations. **Journal of public administration research and theory**, v. 15, n. 2, p. 245-261, 2004.

KIM, Younhee. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. **Administration & Society**, v. 42, n. 7, p. 780-814, 2010.

KIM, Yunji; WARNER, Mildred E. Pragmatic municipalism: Local government service delivery after the great recession. **Public Administration**, v. 94, n. 3, p. 789-805, 2016.

LEYDEN, Dennis Patrick. Innovation in the Public Sector . In: Economic Commission for Europe. **Innovation in the Public Sector**. United Nations: New York and Geneva, 2017. Chapter 1 – p. 2 – 17.

LIAO, Shu-Hsien *et al.* Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. **International Journal of Human Resource Management**, nº 23, v.1, p.52-70, 2012.

MARÔCO, João. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, software e aplicações**. 2.ed. Pêro Pinheiro, Portugal: Editora Report Number, abril de 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública**. 5.ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas/GEN, 2016.

MINAS GERAIS. DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO. Portaria nº 397, de 14 de junho de 2017. Dispõe sobre os credenciamentos de empresas destinadas a desmontagem, reciclagem, recuperação e a comercialização de parte e peças de veículos automotores terrestres no Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial de Minas Gerais**. 2017.

MORGESON, Frederick P.; HUMPHREY, Stephen E. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of applied psychology**, v. 91, n. 6, p. 1321, 2006.

PATIAS, Tiago Zardin; MINHO, Caren Silvana Vieira. As influências da cultura organizacional na prestação de serviços públicos – **Anais ... V Congresso de Gestão Pública – CONSAD**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012, p. 1-28.

QUANDT, Carlos Olavo; BEZERRA, Cicero Aparecido; FERRARESI, Alex Antônio. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015.

QUANDT, Carlos Olavo; FERRARESI, Alex Antônio; BEZERRA, Cicero Aparecido. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. In **Anais do XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração** (p. 1-17). Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

QUANDT, Carlos Olavo. Inovação tecnológica. In SILVA JÚNIOR, Roberto Gregório. **Empreendedorismo tecnológico**. Curitiba: Instituto de Engenharia do Paraná. (cap. 3, p. 71-100).

QUANDT, Carlos Olavo. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 144-160, 2012.

REED, Richard.; DEFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n.1, p. 88-102, 1990.

ROGERS, Everet M. **Diffusion of Innovations**. 5th.ed.The Free Press, NY, 2003.

RUVIO, Ayalla A. *et al.* Organizational innovativeness: construct development and cross-cultural validation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 5, p. 1004-1022, 2014.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. Cap. 1, p. 11-28.

SHOHAM, Aviv *et al.* Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 2,

UZKURT, Cevahir *et al.* The impact of environmental uncertainty dimensions on organisational innovativeness. International. **Journal of Innovation Management**, nº 16, v.2, p. 23, 2012.

VERHOEST, Koen *et al.* The study of organisational autonomy: a conceptual review.

Public Administration and Development: **The International Journal of Management Research and Practice**, v. 24, n. 2, p. 101-118, 2004.

VIGODA-GADOT, Eran.; MEIRI, Sagie. New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. **Public administration**, v. 86, n. 1, p. 111-131, 2008.

WALKER, Richard M.; BERRY, Frances S.; AVELLANEDA, Claudia N. Limits on innovativeness in local government: Examining capacity, complexity, and dynamism in organizational task environments. **Public Administration**, v. 93, n. 3, p. 663-683, 2015.

WYNEN, Jan *et al.* Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? **Public Management Review**, v. 16, n. 1, p. 45-66, 2014.

ANEXOS

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COLETA



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Presidência

Assessoria De Comunicação Social

DESPACHO

Assessoria De Comunicação Social, em 14/08/2020.

Ref.: Processo nº 35014.106589/2020-36

Int.: COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS

Ass.: Disseminação de pesquisa acadêmica

1. Trata-se de requerimento do servidor Felipe Ricardo da Costa Conceição, matrícula nº 1.565.955, mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Espírito Santo, para que seja autorizada e disseminada pesquisa acadêmica por *link* em todos canais institucionais possíveis (e-mails, boletins, sistemas, etc), em nível nacional.
2. Considerando a pertinência do assunto, autorizo a disseminação da pesquisa em nível nacional e, tendo em vista que se trata de levantamento direcionado a gestores, esclareço que esta Assessoria fará o envio do questionário por e-mail a listas específicas de gerentes e chefias.
3. Coloco, ainda, o e-mail acs@inss.gov.br à disposição do servidor Felipe Ricardo da Costa Conceição para dúvidas e outras informações.
4. Feitas as considerações, encaminhe-se ao Serviço Técnico Administrativo da Diretoria De Gestão De Pessoas e Administração.

Atenciosamente,

BRUNO LEONARDO DE ALMEIDA DUTRA

Chefe da Assessoria de Comunicação Social



Documento assinado eletronicamente por BRUNO LEONARDO DE ALMEIDA DUTRA, Servidor(a), em 04/09/2020, às 18:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.inss.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 1481162 e o código CRC CDDC762A.

Referência: Caso responda este Despacho, indicar expressamente o Processo nº 35014.106589/2020-36

SEI nº 1481162

Criado por bruno.dutra, versão 8 por bruno.dutra em 04/09/2020 18:26:31.

ANEXO B – ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL
Presidência
Diretoria De Gestão De Pessoas e Administração
Coordenação-Geral De Qualidade De Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor
Coordenação De Desenvolvimento De Pessoas
Serviço De Recursos e Procedimentos para Educação

ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO

**COORDENAÇÃO-GERAL DE QUALIDADE DE VIDA, SAÚDE E
DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR, EM ____/____/____**

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto técnico, dentro de padrões de praxe cf. relatório intitulado **Relatório Técnico Per Se: estratégias para aumento da *innovativeness* e do desempenho no INSS**, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida pelo servidor Felipe Ricardo da Costa Conceição (mat. 1565955), no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), orientado pela profa. Dra. Taciana de Lemos Dias, no período de março/2018 a fevereiro/2021. O resultado consiste em relatório embasado em pesquisas acadêmicas com sugestões para aumento da capacidade para inovar e, por conseguinte, do desempenho no INSS.

Brasília, ____ de fevereiro de 2021.

EDUARDO BASSO

Coordenador-Geral de Qualidade de Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor

APÊNDICES

APÊNDICE A – ARTIGOS MAIS RELEVANTES EM INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

ARTIGOS SELECIONADOS		Área	Natureza	Foco	Ano	Local
1	Policy entrepreneurs and the diffusion of innovation	Política	Quantitativo	Inovação Administrativa	1997	EUA
2	Competition and incentives with motivated agents	Economia	Qualitativo	Inovação Administrativa	2005	Reino Unido
3	Combative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations	Administração/ Administração Pública	Quantitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2009	Reino Unido
4	The mechanisms of policy diffusion	Política	Quantitativo	Inovação Administrativa	2008	EUA
5	Innovation in governance and public services: Past and present	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2005	Reino Unido
6	BUILDING BRIDGES FOR INNOVATION: THE ROLE OF CONSULTANTS IN TECHNOLOGY TRANSFER	Política	Qualitativo	Inovação Administrativa	1995	Reino Unido
7	Public procurement and innovation - Resurrecting the demand side	Política	Qualitativo	Inovação Administrativa	2007	Reino Unido
8	Transnational networks and policy diffusion: The case of gender mainstreaming	Política	Quantitativo	Inovação Administrativa	2001	Austrália
9	A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2015	Holanda
10	Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa	2015	EUA
11	INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2016	Holanda
12	Quality of government and innovative performance in the regions of Europe	Economia	Quantitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2015	Reino Unido

13	The Mobile Phone in the Diffusion of Knowledge for Institutional Quality in Sub-Saharan Africa	Asonu, Simplice A., Nwachukwu, Jacinta C.	Administração/ Administração Pública	Quantitativo	Inovação Técnica	2016	Reino Unido
14	The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services	Osborne, Stephen P.; Radnor, Zoe; Kinder, Tony; Vidal, Isabel	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa	2015	Reino Unido
15	State Ownership and Firm Innovation in China: An Integrated View of Institutional and Efficiency Logics	Zhou, Kevin Zheng; Gao, Gemald Yong; Zhao, Hongyan	Administração/ Administração Pública	Quantitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2017	Hong Kong
16	Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation	Edder, Jakob; Yeow, Ehsan	Política	Qualitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2016	Reino Unido
17	What Have We Learned about the Performance of Council-Manager Government? A Review and Synthesis of the Research	Car, Jared B.	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2015	EUA
18	Nurturing novelty: Regional innovation policy in the age of smart specialisation	Morgan, Kevin	Política	Qualitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2017	Reino Unido
19	Feeling the Squeeze: Public Employees' Experiences of Cutbacks and Innovation-Related Organizational Changes Following a National Announcement of Budget Reductions	Kuifer, Tina; Hartley, Jean; Conway, Neil; Briner, Rob B.	Administração/ Administração Pública	Quantitativo	Inovação Administrativa	2015	Reino Unido
20	Opening Government: Designing Open Innovation Processes to Collaborate With External Problem Solvers	Mengel, Ines	Administração/ Administração Pública	Quantitativo	Inovação Administrativa/ Técnica	2015	EUA
21	Japanese fuel mix strategy after disaster of Fukushima Daiichi nuclear power plant: Lessons from international comparison among industrial nations measured by DEA environmental assessment in time horizon	Suzyo-ki, Toshiyuki; Goto, Mitsu	Economia	Quantitativo	Inovação Técnica	2015	Japão
22	Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service	Tangaraja Gangesvari; Rasid, Roaiah Mohd; Ismail, Maimunah; Abu Samah, Bahaman	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa	2015	Malásia
23	Regulating by Robot: Administrative Decision Making in the Machine-Learning Era	Coganess, Cary; Letz, David	Direito	Quali	Inovação Técnica	2017	EUA
24	Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks	Sorensen, Eva; Torfing, Jacob	Administração/ Administração Pública	Qualitativo	Inovação Administrativa	2017	Dinamarca

APÊNDICE B – ESCALAS DE PESQUISA

Desempenho Organizacional Percebido - adaptado de Kim, (2004)

DOK1 – Nossa organização utiliza muito bem os conhecimentos e as habilidades dos seus servidores ao buscar maneiras para se tornar mais eficiente.

DOK2 – Nossa organização busca fortemente reduzir seus custos de gestão e operação.

DOK3 – A produtividade da nossa organização melhorou muito nos últimos anos.

DOK4 – No geral, a qualidade do trabalho realizado pelos servidores da nossa organização é muito alta.

DOK5 – Nossa organização oferece aos seus servidores um tratamento justo e equitativo, independentemente de suas preferências políticas, gênero, estado civil, idade ou deficiência física.

DOK6 – Em geral, os servidores da nossa organização são tratados com respeito, independentemente de status funcional.

DOK7 – Nossa organização relaciona-se com empresas fornecedoras de forma muito eficiente.

DOK8 – Nossa organização relaciona-se com outros órgãos públicos de forma muito eficiente.

DOK9 – Em nossa organização, é raro que se cometam grandes erros relacionados à prestação de serviços aos usuários.

DOK10 – Os serviços prestados por nossa organização são um ótimo retorno aos impostos pagos pela população.

DOK11 – De maneira geral, nossa organização atinge seus objetivos e metas organizacionais com muita frequência.

DOK12 – Nossa organização presta serviços com muita justiça e equidade, ou seja, não são consideradas as diferenças de gênero, estado civil, idade, deficiência física ou status social dos usuários para além das definidas em lei.

DOK13 – A satisfação dos usuários em relação à nossa organização é muito alta.

Capacidade para Inovar - adaptado de Shoham *et al.* (2012).

Criatividade

IN1CRI – A criatividade é encorajada nesta organização.

IN2CRI – Nesta organização, espera-se que os gestores setoriais resolvam os problemas de forma engenhosa e criativa.

IN3CRI – Esta organização busca constantemente desenvolver e oferecer serviços novos ou aprimorados.

IN4CRI – A capacidade das unidades setoriais para agir criativamente é respeitada pelos gestores desta organização.

IN5CRI – Os gestores setoriais desta organização são encorajados a utilizar abordagens originais para lidar com problemas do ambiente de trabalho.

Orientação para o Futuro

IN6OF – Esta organização estabelece um conjunto de objetivos realistas para si própria.

IN7OF – Esta organização transmite um claro senso de direção futura para os servidores.

IN8OF – Esta organização efetivamente trabalha para que os gestores e os servidores compartilhem uma mesma visão de futuro.

IN9OF – Esta organização tem uma visão realista de futuro para todos os departamentos e servidores.

Abertura à mudança

IN10AM – Esta organização está sempre em busca de novas respostas.

IN11AM – Apoio para o desenvolvimento de novas ideias está sempre disponível nesta organização.

IN12AM – Esta organização está aberta e responde bem às mudanças.

IN13AM – Os gestores desta organização estão sempre procurando por novas maneiras de encarar os problemas.

Assunção de Riscos

IN14TR – Nesta organização acredita-se que vale a pena correr riscos maiores para que resultados melhores sejam alcançados.

IN15TR – Esta organização incentiva estratégias inovadoras, sabendo bem que algumas irão falhar.

IN16TR – Esta organização gosta de correr riscos.

IN17TR – As pessoas nesta organização preferem agir muito cautelosamente.

Proatividade

IN18PR – Os gestores estão sempre buscando novas oportunidades para a organização.

IN19PR – Os gestores desta organização tomam a iniciativa de realizar esforços para melhorar o ambiente organizacional.

IN20PR – Os gestores desta organização frequentemente são os primeiros a apresentar novas ideias de produtos, serviços ou forma de trabalho.

IN21PR – Os gestores desta organização tomam a iniciativa de introduzir novas técnicas e processos administrativos.

Autonomia - adaptado de Bysted e Hansen, (2015).

AIBH1 – Os servidores desta organização têm autonomia para decidir sobre como fazer suas atividades diárias.

AIBH2 – Os servidores desta organização têm autonomia para resolver os problemas relacionados às atividades diárias.

AIBH3 – Os servidores desta organização têm liberdade para introduzir melhorias nos processos e rotinas de trabalho que executam.

AIBH4 – Os servidores desta organização têm grande influência sobre a forma de funcionamento dos seus setores.

APÊNDICE C – TERMO DE ENTREGA DO PRODUTO TÉCNICO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória/ ES, ____ de fevereiro de 2021.

À Coordenação-Geral de Qualidade de Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor
Sr. Eduardo Basso

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr. Coordenador-Geral,

Tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado **Relatório Técnico Per Se: estratégias para aumento da *innovativeness* e do desempenho no INSS**, resultante da minha pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação da profa. Dra. Taciana de Lemos Dias.

Atenciosamente,

FELIPE RICARDO DA COSTA CONCEIÇÃO
Mestre em Gestão Pública, PPGGP/ Ufes