UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Bárbara Araújo Sampaio

INICIATIVAS DE INOVAÇÃO EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS:

Uma caracterização a partir do Concurso de Inovação no Setor Público (CISP)

SOUSA - PB

2025

Bárbara Araújo Sampaio

INICIATIVAS DE INOVAÇÃO EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS:

Uma caracterização a partir do Concurso de Inovação no Setor Público (CISP)

Projeto de Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), em Rede Nacional, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre na área de Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira.

SOUSA - PB

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

S192i Sampaio, Bárbara Araújo.

Iniciativas de inovação em municípios brasileiros: uma caracterização a partir do Concurso de Inovação no Setor Público / Bárbara Araújo Sampaio - Sousa, 2025.

103 p. :il. Col.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2025.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Wallace Ramos Pereira.

1. Inovação. 2. Municípios brasileiros. 3. Concurso de Inovação no Setor Público. 4. Declaração sobre Inovação no Setor Público. 5. Premiações. 6. Ações do governo. I. Pereira, Alexandre Wallace Ramos. II. Título.

Biblioteca CCJS - UFCG CDU 35:005.591.6(81)(043.2)

Elaborada por MARLY FELIX DA SILVA – Bibliotecária-Documentalista CRB 15/855.

Bárbara Araújo Sampaio

INICIATIVAS DE INOVAÇÃO EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS:

Uma caracterização a partir do Concurso de Inovação no Setor Público (CISP)

Projeto de Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), em Rede Nacional, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre na área de Administração Pública.

Aprovado em: _____/_____/_____.

_____

Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira
Orientador e presidente da banca examinadora - PROFIAP/UFCG

_____

Prof. Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo
Examinador interno - PROFIAP/UFERSA

_____

Profa. Dra. Rubênia de Oliveira Costa
Examinadora externa - PPGSA/UFCG

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela força e sabedoria que me ajudaram a ultrapassar barreiras ao longo do curso.

À minha família, em especial aos meus pais, Maria de Jesus e José Airton, que sempre apoiaram e incentivaram meus estudos e meus irmãos, pelo carinho constante e por me animarem durante todo processo.

Agradeço a todos os amigos que iniciaram comigo a caminhada no mestrado, pela parceria constante, pelas conversas no grupo de WhatsApp e pelos momentos de descontração durante as viagens, que tanto contribuíram para para seguir adiante durante a jornada.

Ao meu orientador, Prof. Alexandre Wállace Ramos Pereira, pelas horas dedicadas ao meu trabalho, apoio, orientações e conhecimentos compartilhados.

RESUMO

A busca por soluções inovadoras tem se consolidado como elemento central diante de uma sociedade marcada por problemas cada vez mais complexos. Dessa forma, a promoção da inovação no setor público tornou-se como um desafio fundamental para a construção de uma gestão governamental mais eficiente e elaboração de políticas públicas efetivas e que gerem impactos na vida do cidadão. Nesse sentido o objetivo principal do estudo foi analisar as iniciativas municipais brasileiras premiadas no CISP sob a perspectiva da DISP/OCDE, de forma especifica buscou-se mapear os projetos de iniciativas municipais vencedores do CISP, categorizá-los segundo os princípios da DISP e elaborar um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) com modo de fomentar a inovação em governos municipais. Este trabalho se caracteriza como um estudo bibliográfico, documental, exploratório e descritivo, os dados do estudo foram tratados de forma qualitativa, a partir da técnica de Análise de Conteúdo e buscou-se caracterizar as experiências municipais premiadas do CISP, a partir dos dados divulgados nos *e-books* publicados pela ENAP das iniciativas vencedoras do concurso inovação no setor público da 24ª à 28ª edição. A pesquisa identificou a ausência da regiões Norte e Sul entre as iniciativas premiadas e destacou a cidade de Recife (PE) como o município com maior número de reconhecimentos, com quatro premiações, seguida por Belo Horizonte (MG), com duas premiações. Além disso, o estudo evidenciou a diversidade de soluções inovadoras, revelando o expressivo potencial de inovação presente nos governos municipais. Sugere-se que pesquisas futuras analisem a continuidade e a expansão das iniciativas premiadas, bem como outras premiações regionais que incluam municípios de diferentes portes. Também se recomenda ampliar o estudo para o nível estadual, a fim de compreender as especificidades dessa esfera e seu impacto na inovação municipal.

Palavras-chave: Premiação; inovação; cidades; Análise de Conteúdo.

ABSTRACT

The search for innovative solutions has become a central element in a society marked by increasingly complex problems. In this context, promoting innovation in the public sector has emerged as a fundamental challenge for building more efficient governmental management and for developing effective public policies that generate real impact on citizens' lives. The main objective of the study was to analyze Brazilian municipal initiatives awarded in the CISP from the perspective of the DISP/OECD. Specifically, it aimed to map the winning municipal projects in the CISP, categorize them according to the DISP principles, and develop a Technical-Technological Product (PTT) designed to foster innovation in municipal governments. This work is characterized as a bibliographic, documentary, exploratory, and descriptive study. The data were analyzed qualitatively through Content Analysis, seeking to characterize the awarded municipal experiences in the CISP based on the information published in ENAP's e-books on winning initiatives from the 24th to the 28th editions of the Public Sector Innovation Award. The research identified the absence of the Northern and Southern regions among the awarded initiatives and highlighted the city of Recife (PE) as the municipality with the highest number of recognitions, with four awards, followed by Belo Horizonte (MG), with two awards. Moreover, the study evidenced the diversity of innovative solutions, revealing the significant innovation potential present in municipal governments. It is suggested that future research analyze the continuity and expansion of the awarded initiatives, as well as other regional awards that include municipalities of different sizes. It is also recommended to expand the study to the state level in order to understand the specifics of this sphere and its impact on municipal innovation.

Keywords: Award; Innovation; Cities; Content Analysis.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Aprendizagem e Avaliação
AC	Análise de Conteúdo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
C&T	Ciência & Tecnologia
CDDUSP	Código de Defesa dos Direitos dos Usuários de Serviços Públicos
CE	Comissão Europeia
CIGPF	Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal
CIs	Categorias Iniciais
CISP	Concurso Inovação no Setor Público
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
DISP	Declaração sobre Inovação no Setor Público
DPI	Direitos de Propriedade Intelectual
EC	Emenda Constitucional
EGD	Estratégia de Governo Digital
EIP	Exploração, Iteração e Portfólio
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EP	Escolha pelo Público
ER	Equipe Responsável
IAm	Inovação Ambiental
IA	Inteligência Artificial
ICTs	Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação
IPCISP	Iniciativas Premiadas no Concurso Inovação no Setor Público
LAI	Lei de Acesso a Informação
LC	Lei Complementar

LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MLSEI	Marco Legal de Startups e do Empreendedorismo Inovador
NI	Natureza da Inovação
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDAPEF	Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal
PDRE	Plano Diretor da Reforma do Estado
PGE	Programa de Governo Eletrônico
PMI	Procedimento de Manifestação de Interesse
PRIC	Parcerias, Redes de Intercâmbio e Cocriação
PSPE	Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
SI	Semana da Inovação
SUS	Sistema único de Saúde
TCs	Tribunais de Contas
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	15
Figura 2	Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)	23
Figura 3	Semana de Inovação (SI) da ENAP	24
Figura 4	GNova Lab	24
Figura 5	Estratégia de Governo Digital (EGD)	27
Figura 6	28ª Concurso de Inovação no Setor Público	31
Figura 7	Distribuição espacial das iniciativas premiadas	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Classificações de Inovação 20

Quadro 2 Tipos de Inovação 21

Quadro 3 Princípios da DISP 24

Quadro 4 Categorias Iniciais (CIs) e Conceitos Norteadores (CNs) 40

Quadro 5 Iniciativas municipais vendedoras do CISP no período de 2020 a 2024 43

Quadro 6 Perguntas sobre as iniciativas premiadas do *e-book* 49

Quadro 7 CIs, CNs e URs agrupadas 49

Quadro 8 CI Natureza e Inovação (NI), CINTs formadas e as DSs 51

Quadro 9 CFINs consolidadas 54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.2 Objetivos propostos 15
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa 16

2. APORTE TEÓRICO 18
2.1 Inovação, seus aspectos gerais e aplicação no setor público 18
2.1.1 Tipos de Inovação 21
2.2 Obstáculos para a inovação no setor público e ações do governo brasileiro 27
2.3 Concurso Inovação no Setor Público 35

3. METODOLOGIA 40
3.1 Delineamento da pesquisa 40
3.2 Análise e interpretação dos dados 42

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 44
4.1 Mapeamento das iniciativas vencedoras 42
4.2 Categorização das inovações implementadas 49
4.3 Produto Técnico-Tecnológico proposto 57

5. CONSIDERAÇOES FINAIS 60

REFERÊNCIAS 62

APÊNDICES 70
Apêndice A - Ficha técnica para cada experiência premiada 70
Apêndice B - Produto Técnico-Tecnológico 79

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas duas décadas, as transformações nas áreas tecnológica, social, política e econômica apresentam desafios complexos para a administração pública. A necessidade urgente de adaptação a esse ambiente dinâmico impõe à gestão pública a responsabilidade de buscar inovações. Este esforço visa não apenas aprimorar a eficiência na prestação de serviços e aumento da satisfação do cidadão, mas também gerar um setor público mais responsável, construtivo e alinhado com as demandas da sociedade.

Insere-se nas discussões sobre inovação um dos principais referenciais internacionais sobre o tema: o Manual de Oslo, publicação elaborada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), atualmente em sua quarta edição. O manual de Oslo é amplamente utilizado em estudos de inovação, especialmente por órgãos estatísticos, instituições de pesquisa e formuladores de políticas públicas, pois fornece orientações para a coleta e análise de dados relacionados à inovação (Cunha, 2017).

Neste contexto, o documento define inovação como um produto ou processo inovador ou melhorado (ou uma combinação deles) que se distingue significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade, e que foi oferecido a potenciais usuários (produto) ou implementado pela unidade (processo) (OCDE, 2018). Portanto, para que uma ideia seja considerada inovadora, ela precisa ser implementada e capaz de gerar valor através dos resultados obtidos. No âmbito do setor público, destaca-se a Declaração sobre Inovação no Setor Público (DISP), elaborada também pela OCDE, assinada por 40 países, entre eles o Brasil. Essa declaração estabelece princípios de alto nível que orientam ações relacionadas à inovação no setor público, tornando-a uma espécie de função central e estratégica das entidades públicas e do trabalho dos servidores públicos e reforça a definição sobre inovação ao destacar que a implementação de algo inovador deve gerar valor (OCDE, 2019).

Nessa linha argumentativa, a função atualmente exercida pelo Estado ultrapassa o mero papel de financiador e estabilizador para o setor privado inovar. Atualmente, o setor público desempenha a função de produtor de inovação, investindo em Ciência & Tecnologia (C&T), seja através de institutos de pesquisa ou na compra de novas tecnologias. Isso envolve o estímulo a uma transformação cultural, que esteja receptivo a novas ideias e métodos, apoiado por um planejamento institucional sólido que reduza riscos e garanta a utilização apropriada dos recursos (Mazzucato, 2014).

No Brasil, há registros de ações para fomentar a inovação no setor público desde a

década de 2000, quando o governo federal lançou o Programa de Governo Eletrônico (PGE). O objetivo era aprimorar a qualidade do serviço público através do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Em substituição ao PGE, a Estratégia de Governança Digital (EGD) foi recentemente divulgada pelo governo brasileiro, com o objetivo de direcionar e unificar as ações de transformação digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. O objetivo é ampliar o acesso a informações governamentais, aprimorar os serviços públicos digitais e aumentar a participação da sociedade (Brasil, 2018).

Outros marcos significativos da inovação no país incluem várias leis promulgadas para estimular a inovação na sociedade como um todo e, particularmente, na gestão pública. A Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), a Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) e o Marco Legal das Startups (Lei Complementar no 182/2021) são alguns desses marcos importantes (Brasil, 2004; 2021; 2021).

Atualmente, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) é a principal entidade responsável por estabelecer diretrizes, normas e procedimentos para a gestão administrativa, políticas de gestão de pessoas e de inovação para o setor público. Ao que parece, é crucial se estabelecer uma cultura de inovação para promover o aprendizado e o desenvolvimento de lideranças, tornando-as facilitadoras do processo de inovação no setor público, para que se traduza em efeitos positivos para aprimorar a qualidade dos serviços públicos (Silva, 2018).

Como instrumento de destaque na promoção da qualificação de servidores e de desenvolvimento de lideranças, bem como da implementação de uma cultura inovadora no setor público, se destaca a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), cujo objetivo é "desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas" (ENAP, 2021, p. 4).

Dentre as diversas ações desenvolvida pela ENAP, em 1996, foi criado o Concurso Inovação no Setor Público (CISP) que tem como principal objetivo, incentivar a implementação de ideias inovadoras e reconhecer e valorizar os servidores que propuserem iniciativas de melhoria ao serviço público. Portanto, o CISP visa fomentar uma cultura de inovação no setor público do Brasil, com o principal propósito de estimular a aplicação de inovações em serviços, processos ou políticas governamentais nas diversas esferas governamentais. O concurso, além de reconhecer e apreciar as equipes de servidores ou funcionários públicos que contribuem ativamente para o avanço de inovações, também tem como objetivo disseminar soluções inovadoras que possam servir de inspiração ou modelo

para a criação de novas iniciativas (ENAP, 2024).

Ao longo dos anos as edições do concurso foram introduzindo algumas transformações no intuído de melhorá-lo. A mais significativa diz respeito a inclusão de iniciativas abrangendo inovações advindas do Poder Executivo Municipal, em complementação as já existentes que abordavam iniciativas, tanto do Governo Federal, como dos Estados Membros da federação e do Distrito Federal. Essa inclusão de iniciativas municipais se deu em 2020, na 24º edição do CISP. No ano de 2020 foram registradas na categoria 3 (Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo estadual, do Distrito Federal e municipal), pouco mais de 20 (vinte) iniciativas inscritas que abordavam o Poder Executivo Municipal. Já, na última edição do Concurso realizada em 2024 (28ª edição) foram registradas 43 inscrições municipais validadas e aptas para concorrer na mesma categoria (ENAP, 2024).

Portanto, nota-se que o concurso está se estabelecendo com um conjunto representativo de soluções inovadoras criadas por municípios do Brasil, o que acaba por estimular a propagação de ideias e a subsequente troca de experiências. Assim, a inclusão progressiva de níveis subnacionais no público do Concurso tem ampliado as chances de propagação e troca de inovações entre diversos níveis governamentais. Ademais, a busca por iniciativas de origem local tem feito com que o conjunto de iniciativas premiadas se torne cada vez mais representativo do que existe em inovação nos municípios brasileiros (ENAP, 2024).

Os municípios tem um papel estratégico na inovação pública, pois a proximidade com os cidadãos faz com que desafios complexos como saúde, educação, segurança pública são vivenciados no dia a dia, e assim conseguem traduzir políticas nacionais em ações práticas, articular diferentes atores locais e promover soluções inovadoras de forma mais ágil (Vaqueiro, 2024).

Um exemplo de relevância nacional é o Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora (PSPE), criado em 2001 e aberto à participação de todos os municípios brasileiros. Trata-se de um mecanismo de reconhecimento, valorização e disseminação de práticas inovadoras desenvolvidas por administrações municipais, com o objetivo de aperfeiçoar o ambiente de negócios, promover o empreendedorismo e impulsionar o desenvolvimento territorial sustentável (Sebrae, 2025).

Atualmente em sua 13ª edição, o PSPE encontra-se consolidado no cenário nacional, e

os municípios premiados tornam-se referências em boas práticas de gestão pública, servindo como modelo para outras prefeituras que buscam aprimorar suas políticas de fomento ao desenvolvimento econômico e ao empreendedorismo (Sebrae, 2025).

Outra iniciativa voltada ao fomento da inovação é o Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública, promovido pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, por intermédio da Fundação Escola de Governo. Essa premiação tem como finalidade identificar, reconhecer e disseminar práticas e ideias inovadoras concebidas por servidores públicos estaduais, com o propósito de aperfeiçoar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Atualmente em sua vigésima edição, o prêmio objetiva contribuir para a modernização e o fortalecimento da cultura de inovação na administração pública, promovendo o reconhecimento, a valorização e a divulgação de iniciativas que resultem em melhorias significativas na gestão governamental (ESCOLAGOV, 2025).

É nesse contexto de discussão sobre a inovação no setor público que a presente proposta de pesquisa se insere. Sendo assim, a compreensão das formas de atuação dos Governos Municipais em termos de iniciativas voltadas a inovação se torna o foco deste trabalho, cuja questão-problema se volta a seguinte proposição:

Como se caracterizam as iniciativas municipais premiadas no Concurso de Inovação no Setor Público (CISP) promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sob a perspectiva da Declaração sobre Inovação no Setor Público (DISP) da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)?

1.2 Objetivos propostos

O objetivo principal do presente estudo é analisar as iniciativas municipais brasileiras premiadas no CISP sob a perspectiva da DISP/OCDE.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Mapear as iniciativas municipais vencedoras da categoria 3 “Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal, Estadual, do Distrito Federal e Municipal” nas edições do CISP;
- Categorizar as iniciativas vencedoras em função dos princípios da DISP;

- Elaborar, como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), uma proposta de diretriz básica, envolvendo estrutura, produto, processos e/ou pessoas, relacionada ao fomento de ações de inovação para Governos Municipais.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A inovação no setor público opera de forma a introduzir novas maneiras de estruturar os problemas e desenvolver soluções e assim promover uma administração pública mais eficiente e próxima da realidade da população (Gomes *et al.*, 2023). A necessidade de um governo mais eficiente e eficaz está amparado também na Agenda 30 proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU), com destaque para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, que sugere a promoção de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis (ONU, 2025).

Para isso o incentivo a novas ideias dentro do setor público é fundamental, assim o Concurso de Inovação no Setor Público (CISP), promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desempenha importante ao incentivar a implementação de novas práticas, reconhecer e valorizar o servidores e compartilhar experiências e fortalecer uma cultura de inovação no governo brasileiro (ENAP, 2025). Desta forma, a pesquisa procura contribuir para o debate acadêmico a partir da análise das iniciativas municipais premiadas no CISP a luz do documento Declaração sobre Inovação no Setor Público (DISP), elaborada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que é uma referência internacional sobre inovação adotado por 40 países, incluindo o Brasil (Guimarães, 2022).

Ademais, os governos municipais prestam serviços à população de uma forma mais direta, assim possuem condições favoráveis para replicação de práticas bem-sucedidas em outras esferas, assim como experimentação e implementação de práticas inovadoras (Dominguez, 2024). Assim, o presente estudo busca contribuir também para avanço da inovação do setor público de municípios por meio do aprimoramento de estratégias de gestão e da consolidação de estruturas administrativas mais ágeis e responsivas.

Dessa forma, o trabalho não apenas reforça a importância da inovação no setor público, como também amplia a compreensão dos fatores que favorecem o êxito de práticas inovadoras. Além disso o estudo que sistematiza experiências de inovação em nível municipal

a partir de uma literatura internacional, fortalecendo um campo de pesquisa ainda pouco explorado.

2. APORTE TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico do estudo e fundamentar as contribuições para o processo de pesquisa sobre inovação.

2.1 Inovação, seus aspectos gerais e aplicação no setor público

Joseph Schumpeter (1883-1950), economista considerado o precursor do estudo sobre inovação, afirmava que o desenvolvimento econômico é induzido pela inovação. O referido economista criou o conceito de "destruição criativa", no qual a introdução de um novo produto, serviço ou negócio toma o lugar do que habitualmente vinha sendo consumido até que este seja esquecido, consubstanciando-se na substituição tecnológica, o que gera o desenvolvimento econômico (Serrano; Baldanza, 2017).

Shumpeter também destaca que "é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar" (Schumpeter, 1997, p. 10). Segundo ele, a inovação acontece a partir da iniciativa do empreendedor de introduzir um novo produto e gerar um desejo no consumidor de obter aquele bem através, por exemplo, de estratégias de *marketing*.

A partir dos anos 1980, difundiu-se a teoria dos sistemas de inovação, segundo a qual os avanços não resultam da ação isolada de uma única empresa, mas da interação entre diversos atores, como empresas, universidades, sociedade civil e governo. A inovação deixa de ser vista como linear (pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento, produção e difusão) e passa a ser entendida como um processo não-linear, cumulativo, localizado e moldado institucionalmente (Cassiolato; Lastres, 2005).

Nesse contexto, o Estado deixa de atuar apenas como regulador e assume papel central ao orientar investimentos, articular parcerias e criar condições institucionais para o desenvolvimento inovador. Embora a teoria dos sistemas de inovação tenha sido inicialmente formulada no campo empresarial, a abordagem sistêmica aplica-se também ao setor público, exigindo que o Estado fortaleça sua capacidade de articulação externa e suas competências internas (Cavalcante; Cunha, 2017). O papel do Estado na inovação, na visão econômica clássica, é de ser um construtor de ambiente favorável às empresas por meio de políticas e regulamentações, essa visão tem se expandido e o Estado tem ampliado sua atuação, sendo hoje reconhecido como empreendedor capaz de assumir riscos, investir na produção e

integração de conhecimentos e, assim, impulsionar o desenvolvimento econômico e melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos (Mazzucato, 2014).

Em discussões sobre inovação no setor público a Comissão Europeia (CE), em 2013, publicou um documento intitulado de *Powering European Public Sector Innovation* (Impulsionando a Inovação do Setor Público Europeu), o qual define inovação no setor público como o processo de conceber e implementar novas ideias visando criar valor para a sociedade. Este mesmo documento estabeleceu três diretrizes ou objetivos gerais para promover a inovação no setor público, sendo elas: (1) Políticas e iniciativas com enfoque interno na otimização da eficiência do setor público, (2) Políticas e iniciativas com foco externo na melhoria de serviços e resultados para cidadãos e empresas, e (3) Políticas e iniciativas direcionadas à promoção da inovação em outros setores (CE, 2013).

Em relação à primeira diretriz (Políticas e iniciativas com enfoque interno na otimização da eficiência do setor público) são exploradas diversas iniciativas de ordem geral direcionadas às questões organizacionais que podem ser aplicadas a diversos setores (CE, 2013), tais como modelos de governança, estruturas organizacionais e abordagem para melhorar desempenho. Pode-se ainda citar, como exemplo, o trabalho realizado por Oliveira *et al.* (2020) que aborda a aplicabilidade de metodologias ágeis na administração pública brasileira e aponta que práticas como Scrum e Kanban aumentam as chances de sucesso dos projetos e o estudo de Rosa *et al*. (2021) que relata a experiência do uso de metodologia ágil híbrida (SCRUM e Kanban) em organizações pública.

Já a segunda diretriz (Políticas e iniciativas com foco externo na melhoria de serviços e resultados para cidadãos e empresas) relaciona-se a questões percebidas diretamente pelos cidadãos, a exemplo de ações voltadas à saúde, à educação, à segurança, ao transporte e ao meio ambiente (CE, 2013). Cabe destacar que essas ações se consubstanciam em desafios, muitas vezes singulares, para os governos e para a administração pública, dada as especificidades de problemas locais e/ou regionais. Nesse sentido, pode-se destacar o trabalho de Anjos Junior *et al.* (2021) que demonstra a utilidade da Inteligência Artificial (IA) para apoiar o planejamento e a eficiência das ações de segurança pública e o estudo de caso de Lopes (2025) aborda inovações na gestão da saúde pública no Município de Lavras em Minas Gerais, através de mudanças tecnológicas e estruturais na atenção primária.

Vista de uma perspectiva de busca de solução para os problemas públicos, essa diretriz

reforça a necessidade do setor público promover, de forma criteriosa e atenta, soluções baseadas em métodos analíticos e não através de soluções genéricas, considerando ainda as questões sociais da região. A esse respeito, Secchi (2017, p. 2) destaca:

> "Sem usar métodos analíticos, uma decisão pública é pautada pela repetição, imitação, preconceito ou autointeresse. Ocasionalmente, nossa sociedade e nossos governos tomam decisões assim. Fazem o que sempre foi feito no passado. Copiam soluções de outros lugares de forma acrítica. Planejam sem informações suficientes. Tomam decisões que beneficiam certas pessoas ou grupos à revelia do interesse público."

A terceira diretriz (Políticas e iniciativas direcionadas à promoção da inovação em outros setores) vincula-se a incentivos do governo ao setor privado para o desenvolvimento de novas tecnologias (CE, 2013). Esses incentivos podem incluir medidas de incentivos fiscais, regulamentação, financiamento de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, entre outras ações. Nesse contexto, Martini *et al.* (2024) realizaram um estudo do impacto dos fundos Criatec, operados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no crescimento de startups no Brasil. De forma complementar, Bahia *et al.* (2021) analisam os impactos das subvenções econômicas concedidas à inovação no país, concluem que tais instrumentos aumentam o estoque de conhecimento, fortalecem setores de maior intensidade tecnológica e contribuem para o crescimento econômico.

Um documento de relevância quando se aborda a temática da inovação é o Manual de Oslo, referência na formulação de políticas públicas voltadas ao estímulo da inovação tecnológica (Cunha, 2007). Instrumento criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (Figura 1) que apresenta diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Neste sentido, o documento considera a inovação sendo "um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)" (OCDE, 2018). Sendo assim, para que seja considerada inovação é necessária que a ideia seja colocada em prática, bem como que essa consiga gerar valor por meio dos resultados gerados.

Figura 1. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)



Fonte: https://mndhbrasil.org/wp-content/uploads/2022/02/OCDE-divulgacao.jpg (2022).

Pode-se, então, dizer que nem sempre uma inovação é algo completamente inédito e que com sua implementação irá mudar completamente um setor. Ela também envolve novas formas de produzir bens e serviços, mesmo que não sejam inéditas para concorrentes. Assim, a inovação está fortemente condicionada ao contexto em que se insere e exige esforços locais de aprendizagem e capacitação, de modo a permitir a adaptação, transformação e internalização do conhecimento adquirido externamente (Cassiolato; Lastres, 2005).

2.2 Tipos de inovação

Conforme Silva *et al*. (2018), há na literatura uma classificação para a inovação quanto ao seu grau de novidade e impacto, fazendo com que uma inovação seja considerada radical ou incremental. A inovação radical estabelece uma ruptura na forma estabelecida, seja de um processo, serviço ou produto. Ela gera uma transformação profunda e, por isso, consegue capturar mais valor, uma vez que pode promover uma verdadeira revolução no mercado em que atua.

As inovações podem ser classificadas de diferentes formas e agrupadas de acordo com seu grau, tipo ou origem (Quadro 1).

Quadro 1. Classificações de Inovação

Grau de inovação	Incremental	
	Radical	
Tipos de inovação	Inovação de processos	Processos Administrativos
		Processos Tecnológicos
	Serviços	
	Conceitual	
	Governança	
Origem	Fechada	
	Aberta	

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2018), Vries *et al.* (2016) e TCU (2017).

De todo modo, os autores salientam que para sua ocorrência é necessario um maior risco, inclusive envolvendo um grande investimento em pesquisa e desenvolvimento. Por essas características, esse tipo é mais rara de acontecer. Já a inovação incremental é considerada uma melhoria de algo existente. Por essa perspectiva, esse é um tipo mais comum de inovação, pois necessitam de um menor custo, conseguindo, muitas vezes, gerar melhoras significativas a partir de mudanças mais simples (TCU, 2017).

Vries *et al.* (2016) classifica a inovação no setor público em quatro tipos de inovação (Quadro 2), o que permite identificar o comportamento inovador de cada organização que muitas vezes atua em dimensões diferentes:

Quadro 2. Tipos de Inovação

Tipo de inovação	Foco
Inovação de processos	Melhoria da qualidade e eficiência dos processos internos e externos.
Inovação nos processos administrativos	Criação de novas formas organizacionais, introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho.
Inovação tecnológica de processos	Criação ou uso de novas tecnologias, introduzidas em uma organização para prestar serviços aos usuários e cidadãos.
Inovação de produtos ou serviços	Criação de novos serviços ou produtos públicos.
Inovação na governança	Desenvolvimento de novas formas de processos para abordar problemas sociais específicos.
Inovação conceitual	Introdução de novos conceitos, quadros de referência ou novos paradigmas que ajudam a reformular a natureza de problemas específicos, bem como suas possíveis soluções.

Fonte: Adaptado de Vries *et al* (2016).

Uma outra classificação na literatura diz respeito a inovação fechada e aberta. A inovação fechada é aquela em que a instituição busca inovar a partir dos próprios recursos. Esse é considerado um modelo tradicional que se baseia num controle rígido da criação e aplicação de propriedade intelectual. Por sua vez, a inovação aberta trata-se da utilização de recursos internos e externos, buscando, assim, acelerar a inovação interna da instituição, a qual pode ocorre por meio da implementação de uma inovação de fora da instituição ou através do compartilhamento e desenvolvimento de inovação a partir da cooparticipação entre empresas (TCU, 2017).

A inovação aberta, conhecida também como *open innovation*, é tema de vários estudos, pois em um ambiente cada vez mais dinâmico, com menor previsibilidade dos mercados, aumento da competitividade, necessidade de altos investimentos a inovação aberta

se tornou um caminho mais moderno. Chesbrough (2003), ao discutir aspectos da inovação aberta enfativa que “o conhecimento útil tornou-se generalizado e as ideias devem ser usadas com rapidez. Caso contrário, elas se perderão”. Ainda, segundo o autor, são esses fatores que justamente impulsionam a inovação aberta por meio de ideias e conhecimentos externos, em conjunto com a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) interno.

Uma crítica relevante sobre a inovação aberta é o risco de apropriação de propriedade intelectual. Apesar disso, Magalhães Júnior (2023), em seu estudo sobre o papel dos direitos de propriedade intelectual na promoção dos modelos de inovação aberta, demonstrou as empresas veem os Direitos de Propriedade Intelectual (DPI) como um importante meio para o desenvolvimento de modelos de inovação aberta, pois trazem mais segurança ao intercâmbio de conhecimento entre as empresas.

Nesse contexto, é possível considerar que a necessidade de inovação no setor público expande a discussão em torno do tema ao considerar a abertura do processo inovador a parceiros externos, seguindo o modelo de inovação aberta. Esse modelo explora, portanto, a ideia de compartilhar desafios e soluções entre diferentes setores, para poder ampliar as oportunidades e reduzir o tempo necessário para resolver os desafios apresentados. Sendo assim, desenvolver políticas eficazes em torno da inovação aberta requer a maximização do valor agregado a partir da abertura na ciência e, ainda assim, estimular o investimento necessário para transformar iniciativas abertas em novas tecnologias e modelos de negócios (Borgers; Chesbrough; Moedas, 2018).

Vale salientar que as aplicações em que a tecnologia pode gerar na sociedade vão muito além da digitalização de documentos e informatização de processos. Trata-se de uma transformação digital na qual as necessidades do cidadão são colocadas no centro da questão, impulsionadas pela tecnologia e pela inovação. Segundo Gaetani (2016), a forma em que o governo tem atuado requer maior mobilização das competências coletivas para promover a inovação. Isso, ainda segundo o autor, só se tornará possível se for criado um ambiente de abertura das informações, com transparência, de modo a que sejam dadas as condições para a exploração do potencial de transformação propiciado pela própria dinâmica de funcionamento do governo.

Considerando o papel do Estado, seja enquanto promotor da inovação ou no seu papel clássico de oferta de serviços públicos por meio de políticas públicas, os cidadãos atualmente estão cada vez mais engajados e informados, desempenhando um papel ativo na fiscalização das contas públicas e na gestão governamental.

Conscientes de seus direitos, eles demandam uma melhoria na qualidade dos serviços públicos e uma utilização inteligente dos recursos, visando a eficácia e a eficiência para promover um Estado moderno pautado pela transparência nas ações governamentais. Para tanto, a inovação no setor público tem se tornado uma política pública prioritária utilizada como respostas a problemas cada vez mais complexos e estruturantes (Cavalcante; Cunha, 2017).

Cabe, contudo, destacar as diferenças e peculiaridades entre a inovação no setor publico e no setor privado. Desse modo, considerando a sua finalidade, enquanto no setor público a inovação se presta a buscar, recorrentemente, uma melhor gestão dos recursos de forma a gerar um impacto positivo na sociedade, a inovação no setor privado visa a sobrevivência da empresa em um ambiente cada vez mais competitivo, bem como a geração de lucros aos empresários (Farias; Porrúa, 2016).

Nessa linha argumentativa, o papel do Estado na inovação atualmente vai além do financiador e estabilizador para o setor privado inovar. Hoje, o setor público atua também como um agente produtor de inovação, operando por meio do investimento em Ciência & Tecnologia (C&T), seja por meio de institutos de pesquisa ou na aquisição de novas tecnologia, passando pelo incentivo de uma mudança cultural, onde esteja aberto a novas ideias e métodos, lastreado por um planejamento institucional robusto que minimize riscos e permita a aplicação adequada dos recursos (Mazzucato, 2014).

Em se tratando de conceituações e diretrizes sobre a inovação a referência mais utilizada é o Manual de Oslo da OCDE (OCDE, 2018), utilizado especialmente por órgãos estatísticos, instituições de pesquisa e formuladores de políticas públicas (Cunha, 2017). Segundo o manual, a inovação apresenta critérios básicos e essenciais para sua concretização, quais sejam:

- A inovação deve ser implementada, isto é, ser algo que possa ser posto em prática operacionalmente e não somente uma ideia;
- Deve ser nova, por ser inteiramente novo ou uma melhoria significativa, sendo uma novidade no contexto em que foi inserida;
- Atingir melhores resultados, seja em termos de eficácia e eficiência, seja para obter maior satisfação dos usuários, além de potencializar o valor público percebido pelos cidadãos.

Cabe citar, ainda, que a OCDE elaborou uma Declaração sobre Inovação no Setor Público (DISP), a qual é assinada por 40 (quarenta) países, introduzindo princípios de alto nível que direcionam ações associadas que legitimam e apoiam a inovação, sendo essa uma espécie de função central e estratégica das organizações do setor público e do trabalho dos funcionários públicos (OCDE, 2019). Os cinco princípios estão desctitos no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3. Princípios da DISP

Adotar e reforçar a inovação no setor público	• Adotar a inovação como uma das maneiras que os governos podem alcançar seus objetivos e fazer melhor para as pessoas a que servem; • Chamar a atenção e apoiar a inovação que já está ocorrendo; • Apreciar a natureza multifacetada da inovação e assumir uma abordagem de portfólio sistêmico; • Estabelecer ou continuar a prover governança para o sistema de inovação; • Reconhecer que a inovação, semelhante a outras funções essenciais, requer investimento e apoio.
Incentivar e equipar todos os funcionários públicos para inovar	• Reconhecer as vantagens que uma cultura de abertura, de aprendizagem de erros e de colaboração entre silos e setores oferece à prática da inovação; • Autorizar as organizações do setor público e os funcionários públicos a tomar os riscos adequados e a explorar e se envolver com novas ideias, tecnologia e formas de trabalhar como parte de seu dia-a-dia; • Fornecer clareza sobre as responsabilidades para a inovação; • Reconhecer que a inovação exige e envolve uma gama diversificada de competências,capacidades e motivação; • Assegurar estruturas de apoio, processos e condições de trabalho que permitam mais facilmente aos servidores públicos inovar.
Cultivar novas parcerias e envolver vozes diferentes	• Conectar diferentes atores de maneira que permitam às organizações do setor público fazer parcerias, colaborar e cocriar novas abordagens ou soluções para problemas; • Criar parcerias e vincular as redes de intercâmbio, dentro, fora e em todo o sistema de inovação; • Desenvolver um espectro de práticas de engajamento e cocriação; • Procurar oportunidades de parceria com outros países em desafios transfronteiriços; • Ouvir vozes novas e emergentes para ajudar a notar sinais de que as coisas podem estar mudando.
Apoiar a exploração, iteração e testes	• Apoiar a inovação acerca de prioridades e problemas claros e conhecidos, mas também permitir a inovação exploratória, onde pode não ser claro o resultado final; • Garantir a exploração, a iteração e o teste em um portfólio; • Reconhecer os benefícios que podem vir de possibilitar a experimentação em sistemas estruturantes; • Reconheçer e capturar o aprendizado que vem da exploração.
Difundir lições e compartilhar práticas	• Partilhar sistematicamente a aprendizagem decorrente da atividade de inovação • Promover a criação de redes e o aprendizado de pares; • Desenvolver e manter ciclos de feedback que capturem a opinião dos cidadãos e das equipes de atendimento; • Estabelecer boas práticas de avaliação a fim de aprender, orientar o processo de inovação e avaliar o valor da inovação que ocorre.

Fonte: Adaptado de OCDE (2019).

Como pode-se observar, os princípios da DISP se conectam de diversas formas, e a partir dele cabe, de início, discutir alguns pontos relevantes. Quando se cita *Reconhecer que a inovação, semelhante a outras funções essenciais, requer investimento e apoio"* (OCDE, 2019, p. 6), é importante considerar que investir em inovação pode ser um risco, uma vez que não há garantia de que o investimento realizado trará o resultado esperado. Nesse sentido, é preciso que se crie um ambiente propício a inovação no setor público, atentando para um planejamento institucional robusto no qual se tenha o condizente gerenciamento dos possíveis riscos. Isso remete a necessária implementação de métricas, bem como se ter a definição de até que ponto é possivel se correr determinados riscos (TCU, 2020).

Nesse mesmo direcionamento, são citados dois trechos em que se reforça, primeiramente, a necessidade de *"Apoiar a inovação acerca de prioridades e problemas claros e conhecidos, mas também permitir a inovação exploratória, onde pode não ser claro o resultado final"* (OCDE, 2019, p. 7). Em complementação ao primeiro trecho, é reforçada a tarefa de, *"Autorizar as organizações do setor público e os funcionários públicos a tomar os riscos adequados e a explorar e se envolver com novas ideias, tecnologia e formas de trabalhar como parte de seu dia-a-dia"* (OCDE, 2019, p. 6)

Contudo, a ponderação em se expor a algum tipo de risco deve sempre ser balizada pela garantia da efetividade dos resultados, como enfatizada abaixo:

> "É importante deixar claro, entretanto, que a adoção de abordagens dessa natureza e a necessidade de tolerância ao risco não podem ser entendidas como uma licença para se abrir mão do compromisso com o alcance efetivo de resultados, em especial quando se trata da aplicação de recursos públicos. Assim, ainda que seja aceitável haver erros e insucessos, estes devem ser apenas passos intermediários rumo ao objetivo desejado" (TCU, 2017, p. 35).

Ainda sobre esses aspectos do risco da inovação, segundo o Manual de Oslo (2018), a inovação é mensurável, o que pode diminuir a geração de riscos. Sendo assim, mesmo sendo um processo dinâmico a inovação precisa ser medida. Dessa forma, uma boa prática para o gestor que realiza um contrato de inovação é ter uma gestão de risco, de forma a acompanhar e fiscalizar do desempenho do projeto. Isso ajuda na atualização periódica da matriz e do mapa de riscos. Portanto, com os possíveis problemas e riscos considerados, tem-se orientações para contorná-los e, mesmo que a iniciativa não tenha sucesso, o gestor demonstra uma administração responsável. Isso tudo demonstra a consciência dos riscos e as possíveis medidas para mitigá-los sendo adotadas (TCU, 2020).

Por fim, outro ponto elencado pelo DISP relaciona-se ao modelo de inovação fechada. É notório que esse modelo de inovação atualmente encontra-se em profunda transformação, pois devido ao cenário global e complexo dificilmente uma instituição consegue inovar sozinha, por isso é torna-se crucial *"Criar parcerias e vincular as redes de intercâmbio, dentro, fora e em todo o sistema de inovação"* (OCDE, 2019, p. 6). Criar parcerias, portanto, se vincula ao modelo de inovação aberta. Hoje, estratégias como a cocriação garantem parcerias e colaboração entre instituições, gerando novas alternativas de fomento à inovação, o que facilita a criação de projetos mais robustos, sustentáveis e com aplicabilidade mais efetiva (TCU, 2020).

2.3 Obstáculos para a inovação no setor público e ações do governo brasileiro

Os princípios da DISP tratados na seção anterior expõe de forma implícita a existência de alguns obstáculos que limitam a abrangência da inovação, para os quais medidas precisam ser implementadas para que sejam superados. Farias, García e Zanabria (2016) apresentam alguns vetores que atuariam diretamente na burocracia governamental, o que impede o desenvolvimento da inovação no setor público.

Segundo os autores, dentre os fatores que contribuem para a ineficiência da inovação está a fragmentação institucional. Esta de decorre da falta de integração entre diferentes setores e resulta para o cidadão uma experiência de lidar com um sistema complexo e demorado. Além disso, a burocracia gerada pela fragmentação institucional dificulta a tomada de decisão, gera mais gastos e revela, até certo ponto, um sistema ineficiente. Esta situação acaba penalizando o cidadão socialmente mais vunerável, o qual já enfrenta obstáculos adicionais, tais como a falta de conhecimento e restrições de cunho financeiro. Farias, Garcia e Zanabria (2016, p. 22) acrescentam ainda que:

> Um mesmo cidadão é cadastrado com base em critérios diferentes nas diversas entidades governamentais, fazendo com que seu acesso a direitos ou o cumprimento de obrigações exija procedimentos que lhe parecem intermináveis e onerosos. Da mesma forma, em um mesmo governo o caminho do cidadão até um serviço público não passa necessariamente pelo órgão do governo mais conveniente para o usuário, para quem a estrutura estatal fragmentada é percebida como uma necessidade de relacionar-se com vários governos.

Ao que parece, para se mitigar esse problema, é necessário ainda o requerido estímulo à integração da inovação com a gestão do conhecimento, bem como a utilização das

Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para, assim, gerar serviços públicos de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade (Weiss; Bernardes; Consoni, 2015).

Outro obstáculo que precisa ser enfrentado é o excesso de normas e procedimentos que envolvem o setor público, o que acaba gerando disfunções na burocracia. A simples digitalização dos documentos, como é comum observar na atualidade, nem sempre gera um melhor serviço ou é uma garantia da agilidade do serviço ofertado. É preciso, portanto, reconhecer que a inovação está relacionada também a revisão dos processos. Dessa forma, parece essencial a implementação de medidas que envolvam, entre outras, a eliminação de procedimentos desnecessários, a redução de prazos, bem como mudanças de forma a garantir a simplicação do acesso aos serviços prestados (Araujo; Cachafeiro; Villela, 2014).

Dentre essas medidas, destaca-se, mais recentemente, a Lei 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para a Estratégia de Governo Digital (EGD), buscando promover o aumento da eficiência pública. Seu objetivo, portanto é disciplinar regras e instrumentos para melhorar o desempenho da máquina pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão (Brasil, 2021).

Dentre as inovações que a referida lei traz, destacam-se: (1) Disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos; (2) uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão; (3) Transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços, e (4) interoperabilidade de sistemas, entre outras (Brasil, 2021).

Pode-se citar, ainda, a recente norma que estabelece regras sobre a identificação do cidadão nos bancos de dados de serviços públicos, qual seja a Lei nº 14.534/2023. Esta lei define o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) como número único e suficiente para identificação do cidadão nos bancos de dados de serviços públicos. Com isso, o objetivo é que o cidadão tenha acesso aos serviços públicos, tais como: prontuários do Sistema único de Saúde (SUS) e/ou da assistência social, bem como acesso às informações fiscais e políticas públicas, apenas com o número do CPF, simplificando a identificação nos órgãos públicos.

Outra questão a ser citada é a carência de processos gerenciais, em especial perante os setores de atendimento ao cidadão no qual se exige menor grau de especialização, gerando pouco incentivo a implementação de processos gerenciais para sua melhoria. Fato essa que

ocorre de forma distinta em áreas mais essenciais e críticas ao funcionamento do Estado, tais como a política fiscal e monetaria, o controle e a arrecadação. Nessas áreas é possível verificar processos voltados à manutenção e melhoria dos processos. A esse respeito, Farias, García e Zanabria (2016) enfatizam que experiências internacionais têm demonstrado que melhorias significativas são advindas de processos gerenciais que se voltam para a sua integração com diversas áreas, assim como para a simplificação dos serviços, se consubstanciando num modelo de gestão governamental mais amplo.

A tudo isso, é preciso reconhecer que a falta de conhecimento acerca da legislação sobre inovação acaba coibindo investimentos nessa área. É comum haver insegurança jurídica nas ações dos gestores, os quais temem ser responsabilizados perante os órgãos de controle, como também pela população, que muitas vezes não confia nas instituições devido aos casos de corrupção que são amplamente divulgados (Dominguez, 2020).

Nesse sentido é necessário a implementação de uma cultura de inovação de forma a estimular o aprendizado e o desenvolvimento de lideranças para que se tornem facilitadores do desenvolvimento da inovação no setor público (Silva, 2018). Sobre esse aspecto, Dominguez e Duó (2024) realizando uma pesquisa sobre o desenvolvimento de *startups* com foco no setor público, as chamadas GovTechs, o principal desafio encontrado atualmente é a cultural organizacional e seus aspectos adaptativos. De acordo com o estudo, a necessidade de estímulo à capacitação e à qualificação dos gestores públicos se torna fundamental, além de ações voltadas a criação de uma cultura de inovação que envolva toda a Administração Pública.

A promoção da inovação no setor público, portanto, acaba gerando impactos positivos na melhora a qualidade dos serviços públicos. Ainda, é possível citar que isso promove a transparência, pode incentivar a fiscalização, além de fornecer suporte ao desenvolvimento social, econômico, sustentável e ambiental do país (Silveira, *et al.,* 2016; Kattel; Mazzucato, 2018). Assim, o Brasil ao longo dos anos vem adotando medidas para promover a inovação no setor público em diversos âmbitos.

Como instrumento de destaque sobre a promoção da qualificação de servidores e da implementação de uma cultura inovativa no setor público, pode-se citar a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no ano de 1986. A ENAP (Figura 2) apresenta como principal objetivo “desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas” (ENAP, 2021, p. 4) Desde então, essa é a principal instituição de referência na formação dos servidores públicos brasileiros,

contando com diversos curso livres, nas mais distintas áreas de especialização. Conta também com cursos de especialização, de mestrado e doutorado profissional.

Figura 2. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)



Fonte: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/jco/logoenap.png/@@images/image (2022).

Em 1996, a ENAP criou o Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal (CIGPF), com o objetivo de incentivar a implementação de ideias inovadoras e reconhecer e valorizar os servidores que propõe melhorias ao serviço público. Sobre essa iniciativa, a seção seguinte (2.3) tratará do referido concurso. Atualmente a ENAP é a responsável também por promover a Semana da Inovação (SI), evento criado em 2015. No ano de 2025 a SI completa sua 11ª edição (Figura 3), apresentando como objetivo o estímulo a cultura de inovação no setor público e, para tanto, se propõe a apresentar e discutir tendências de novas tecnologias e metodologias com o olhar centrado em agendas humanitárias e sociais no setor público.

Figura 3. Semana de Inovação (SI) da ENAP



Fonte: https://semanadeinovacao.enap.gov.br/index.php/pt/ (2024).

Foi na I Semana de Inovação em Gestão Pública que foi concebida a ideia da Rede InovaGov, uma rede colaborativa que foi formalmente instituída em 2016, por meio de um Acordo de Cooperação Técnica (ACT) entre o o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Conselho da Justiça Federal (CJF). Com o objetivo de promover diálogo e colaboração entre diferentes setores (público, privado e acadêmico) para enfrentar desafios complexos de forma inovadora e centrada no cidadão (Farias *et al,* 2017). Hoje, com a expiração do acordo, a InovaGov atua como uma forma de hub online onde integrantes podem se conectar, compartilhar iniciativas e colaborar em projetos.

A ENAP também é responsável pelo GNova Lab (Figura 4), um laboratório de inovação do Governo Federal em parceria com o governo da Dinamarca, constituindo-se num espaço voltado ao desenvolvimento de soluções com menos burocracia e mais eficiência para os serviços públicos. Desse modo, o GNova se propõe a desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público brasileira possa responder às demanda da população como maior agilidade e eficiência (ENAP, 2021).

Figura 4. GNova Lab

Fonte: https://gnova.enap.gov.br/index.php/pt/quem-somos/como-nos-organizamos (2024).

A propósito, quando se trata de abordagem sobre a questão da eficiência no setor público brasileiro, é preciso se referir à introdução da eficiência como um princípios da administração pública na Constituição Federal de 1988. Isso ocorreu 10 anos depois da sua promulgação, através da Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998. Esse princípio visa alcançar os melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis. Na sua prática, se busca promover um estado menos oneroso por meio de um planejamento adequado. Ademais, a capacitação de servidores, a otimização dos recursos e o monitoramento contínuo são questões cruciais para que a eficiência seja alcançada.

Além do princípio da eficiência, a inovação também foi matéria de outra EC no ano de 2015. Tratou-se da EC nº 85/2015, cujo propósito trouxe ao texto constitucional a incorporação o termo “inovação” ao artigo 218, comprometendo o Estado a promover e incentivar a inovação.

> "Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação. § 1º A pesquisa científica básica e tecnológica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso da ciência, tecnologia e inovação (Brasil, 2015).

Essa incorporação veio em decorrência da Lei nº10.973/2004 (Lei da Inovação), cujo objetivo foi estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no Brasil por meio do estimulo a parceria entre Instituições Científica, Tecnológica e de

Inovação (ICTs) e empresas privadas. Como se pode observar, essa época se constituiu um movimento que buscou reconhecer a necessidade de melhoria do desempenho no setor público do país, inicialmente com a EC nº 19/1998, passando pela Lei nº 10.973/2004 e pela EC nº 85/2004 (Brasil, 2004; 1998; 2004).

Todos essas normativas contribuiram para que em 2016 surgisse o que atualmente se convencionou chamar de "Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação". Trata-se da promulgação da Lei n.º 13.243/2016. Essa lei trouxe uma ampliação sobre os aspectos de dotar o estado de inovação, visando a promoção de um pais mais sustentável através do fortalecimento da pesquisa e da inovação. A referida norma se caracterizou por flexibilizar algumas medidas legais a fim de criar um ambiente mais favorável a inovação e à promoção do desenvolvimento tecnológico brasileiro (Brasil, 2016).

Nesse contexto histórico de formação do ambiente propício à inovação e à eficiência, outras normativas ou ferramentas podem ser citadas. Exemplos sedde contexto são: (1) A Lei Complementar (LC) nº 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); (2) A criação do Portal da Transparência em 2004, como uma iniciativa voluntária do governo, por meio da Controladoria-Geral da União (CGU) e, em 2005, sendo assinado o Decreto nº 5.482/2005, para divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da administração pública federal em meio eletrônico (Brasil, 2000; 2005).

Em 2023 o citado Decreto foi revogado pelo Decreto nº 11.529/2023. Avançando nesse histórico tem-se ainda: (3) A Lei nº12.527/2011, a chamada Lei de Acesso a Informação (LAI); (4) A Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal (PDAPEF) (Decreto nº 8.777/2016), e; (4) O Código de Defesa dos Direitos dos Usuários de Serviços Públicos (CDDUSP) (Lei 13.460/2017) (Brasil, 2011; 2016; 2023).

Todos esses instrumentos acima citados constituíram-se pontos-chave para a evolução da inovação no setor público brasileiro. De acordo com Mourão e Monteiro (2022), esses instrumentos significaram a implementação de processos inovativos na Administração Pública, todos com potencialidades para se garantir maior maior agilidade, flexibilidade e interação entre os agentes envolvidos, quais sejam: governo, instituições de pesquisa e mercado.

Recentemente, três leis criadas são consideradas de grande relevância para o avanço da digitalização de serviços públicos e inovação em compras públicas no Brasil. São elas a Lei nº 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), a Lei nº

14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e a Lei Complementar nº 182/2021, Marco Legal de Startups e do Empreendedorismo Inovador (MLSEI) (Brasil, 2021; 2021; 2021).

A NLLC, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais a todos entes federativos, tem entre seu objetivo a promoção da inovação a fim de modernizar e atender às necessidades contemporâneas através da criação de novos instrumentos normativos e ampliação da aplicabilidade antigos instrumentos. A introdução do diálogo competitivo como modalidade de contratações é um avanço da norma. Assim, a formulação de soluções para atender a uma necessidade pública, cuja solução ainda não esteja disponível no mercado é realizada pelos potenciais fornecedores, incentivando a inovação tecnológica, assim como facilitando contratações de empresas de pequeno porte e *startups* (Brasil, 2021).

Outro ponto importante trazido pela Lei nº 14.133/2021 foi a ampliação do uso do Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), procedimento administrativo esse que pode ser solicitado tanto pelo setor privado, quanto pelo setor público, de forma a promover o diálogo, mitigar os riscos e reduzindo a assimetria de informações (Brasil, 2021).

Já a Lei do Governo Digital, já mencionada na seção anterior, visa promover um aumento da eficiência no setor público, por meio da inovação, transformação digital e participação do cidadão. Esse lei é uma consequência da Decreto nº 10.332/2020 que institui a Estratégia de Governo Digital (EGD) (Figura 5) para o período de 2020 a 2022 (Brasil, 2020).

Dentre as iniciativas previstas na lei está o estímulo a criação de laboratórios de inovação abertos à participação, ou seja, à colaboração da sociedade para o desenvolvimento e a experimentação de conceitos, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública. A prestação de serviços públicos, o tratamento de dados produzidos pelo poder público e a participação do cidadão no controle da administração pública, também são importantes instrumentos disciplinados no art. 44 da citada norma (Brasil, 2020).

Figura 5. Estratégia de Governo Digital (EGD)



Fonte: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/rede-nacional-de-governo-digital/imagens/banner-nivel-2-redegovbr.png/@@images/image (2024).

Finalmente a Lei do MLSEI promove o incentivo à contratação, pela administração pública, de soluções inovadoras elaboradas ou desenvolvidas por *startups*. Reconhece-se, o papel do Estado no fomento à inovação e as potenciais oportunidades de economicidade, de benefício e de solução de problemas públicos com soluções inovadoras. A lei define o conceito legal de *startups*, incentivando a criação de ambiente regulatório experimental (*Sandbox* regulatório) e busca estimular a contratação pública de soluções inovadoras elaboradas ou desenvolvidas por *startups*.

Dentre as categorias e campo de atuação das *startups*, as chamadas GovTechs, que são empresas voltadas a Administração Pública trouxeram um grande impacto na promoção de soluções inovadoras para o setor público brasileiro. As GovTechs, uma abreviação de *Government Technologies* (Tecnologias Governamentais) podem ser definidas como um ecossistema em que os governos colaboram com as *startups* e outros atores que usam inteligência de dados, tecnologias digitais e metodologias inovadoras para entregar produtos e serviços voltados para a solução de problemas públicos (Dominguez; Duó, 2024).

O termo GovTech também pode ser utilizado para denominar empresas de tecnologia que servem à execução de serviços públicos, ou seja, prestam serviços para órgãos estatais cumprindo funções de competência da administração pública (Fornasier; Knebel, 2020).

Vieitez (2018), analisou a aplicação das *startups* GovTechs no controle de políticas públicas por Tribunais de Contas (TCs) concluiu que são poderosas soluções para a atuação integrada entre agentes e para a análise dos dados e possui potencial para aumentar a efetividade das ações de controle.

Em um estudo realizado em 2023, denominado de “Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de *Startups*”, pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups), apenas 3% desse tipo de empreendimento presta serviços para algum órgão público. Cerca de 76,3% possuem interesse em prestar serviços para algum órgão público e, dentre as empresas que não possuem interesse em prestar serviços, 58,5% dedicam ao excesso de burocracia no processo (Abstartups, 2023).

Um estudo mais recente sobre GovTech, denominado de “O Mapa GovTech - Brasil 2024”, elaborado por Dominguez e Duó (2024) e pela BrazilLab, com apoio da Oracle, a temática mais exploradas pelas GovTechs são as relacionadas a Gestão Pública com 33,68%, seguida por Educação com 16,84% e Saúde, representando 15,57%. Outro dado interessante do estudo é o potencial dos munícipios no processo de ecossistema GovTech.

Dentro da temática da Gestão Pública, o estudo enfatizou o potencial dos municípios nesse contexto, uma vez estes apresentam maior proximidade com o cidadão, por meio da prestação direta de serviços públicos. Essa característica pode permitir a identificação e implementação de soluções mais alinhadas às necessidades locais, diferentemente quando se compara ao Governo Federal, em que as soluções tendem a atender a um cenário de gestão mais complexo.

Assim, em se tratando dos municípios, a implementação de soluções inovadoras e tecnológicas tende a ser mais fácil, uma vez que apresenta um escala mais reduzida e a estrutura de gestão tende a ser mais ágil. O estudo enfatiza ainda que os municípios se destacam nesse cenário, já que competem recorrentemente pela atração de recursos (investimentos, turismo, desenvolvimento econômico). Desse modo, a capacidade de adoção de novas tecnologias e as medidas de inovação parece apontar para se consubstanciarem como ativos importante para os governos municipais, ganhando destaque para a observação sobre iniciativas no âmbito municipal (Dominguez; Duó, 2024).

2.3 Concurso inovação no setor público

O Concurso Inovação no Setor Público (CISP) foi criado em 1996 pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O referido concurso inicialmente era denominado de “Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal”, uma vez que contemplava apenas iniciativas do Governo Federal.

O CISP busca promover uma cultura de inovação no setor público brasileiro e tem como principal objetivo incentivar a implementação de inovação em serviços, processos ou políticas públicas nas diferentes esferas de governo. Além de reconhecer e valorizar equipes de servidores ou empregados públicos que atuam de forma proativa para o desenvolvimento de inovações, o concurso ainda propõe-se a disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para o desenvolvimento de novas ações (ENAP, 2024).

Ao longo dos anos as edições do concurso foram introduzindo algumas transformações no intuído de melhorá-lo. Assim, nos três primeiros anos do concurso (1996-1998) foram premiadas 143 iniciativas, cujo objetivo era dar ênfase ao processo de transformação na gestão, premiando iniciativas coerentes com a reforma gerencialista em implantação pelo MARE, reforma essa que tinha por objetivo tornar a administração pública

brasileira mais eficiente e oferecer ao cidadão mais serviços e com maior qualidade. Ademais, as iniciativas premiadas deveriam atender as diretrizes apontadas no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), enquanto agenda da sociedade brasileira daquela época (Ferrarezi; Amorim, 2007; Brasil, 1997).

A partir de 1999, o concurso passou a reduziu o número de iniciativas premiadas, sendo apenas 20 (vinte) premiações distribuídas. Também, foram adotadas avaliações mais rigorosas, sendo privilegiadas as iniciativas que que demonstrassem resultados quantitativos e qualitativos, além de serem baseadas em indicadores de desempenho. Outro aspecto relevante em termos de mudanças significativas se refere a publicação relatórios detalhados a respeito das iniciativas vencedoras (Ferrarezi; Amorim, 2007).

Mudanças mais expressivas ocorreram em 2007, durante a 12ª edição do concurso, na qual foram redefinidos alguns conceitos, a exemplo do entendimento acerca da inovação, que foi definida como "mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade" (ENAP, 2007).

Ainda na edição de 2007, nos critérios de seleção, passou-se a exigir das iniciativas inscritas, a comprovação de resultados mais efetivos de mudança frente a uma situação-problema apresentada ou a uma demanda específica identificada. Neste mesmo concurso também se processou modificações nas áreas temáticas, passando a formar a seguinte composição:

- Arranjos institucionais para coordenação na implementação de políticas públicas;
- Atendimento ao cidadão;
- Avaliação e monitoramento de políticas públicas;
- Gestão da informação;
- Gestão e desenvolvimento de pessoas;
- Melhoria dos processos de trabalho;
- Planejamento, gestão estratégica e desempenho institucional.

Em 2015, o InovaGov serviu como plataforma de apoio e articulação para repensar o

Prêmio de Inovação, um cinco desafios mobilizadores definidos pela InovaGov na I Semana de Inovação. Uma solicitação da ENAP, que necessitava reformular o Prêmio de Inovação em Gestão Pública (Farias et al, 2017). Dessa forma, a InovaGov possibilitou a mobilização de atores estratégicos e a construção coletiva de soluções voltadas à renovação do prêmio.

Assim chegando ao ano de 2016, o concurso deixa de se chamar "Concurso Inovação na Gestão Pública Federal" e passa a se chamar "Concurso Inovação no Setor Público" e as sete áreas temáticas forma substituídas por categorias, sendo elas: (1) Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal; (2) Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo federal; (3) Inovação em processos organizacionais, serviços, ou políticas públicas no Poder Executivo Estadual/Distrital. Dessa forma, observa-se que houve uma ampliação no que tange ao público-alvo do CISP ao incluir iniciativas dos Estados da federação e o Distrito Federal. Essa ampliação teve o propósito de promover o maior intercâmbio, assim como a replicabilidade, das inovações entre o nível federal e estadual.

Visando aumentar a abrangência do concurso e com o sucesso da inclusão das iniciativas dos Estados da federação e o Distrito Federal, ocorrida a partir de 2016, em 2020, edição 24º do concurso, foi feita uma nova ampliação. Assim, as propostas inscritas puderam abrangem inovações advindas do Poder Executivo Municipal. Inicialmente, apenas as capitais estaduais poderiam participar. Atualmente podem participar municípios ou consórcios intermunicipais com mais de 200 mil habitantes (ENAP, 2024).

Atualmente, o concurso se encontra na 28ª edição (Figura 6) e sua premiação possui três categorias gerais, quais sejam:

- 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, no Distrito Federal e Municipal (somente municípios ou consórcios intermunicipais com mais de 200 mil habitantes).

A partir da 27ª edição foi criada uma categoria específica no concurso que a cada ano versa sobre uma temática diferente e as iniciativas podem competir concomitantemente, na

27ª edição o tema foi “Inovação Ambiental” tinha por objetivo aumentar a resiliência a eventos extremos relacionados ao clima e ao meio ambiente, e assim reduzir a vulnerabilidade das comunidades e promover o desenvolvimento sustentável (ENAP, 2024).

Na 28ª edição a categoria específica do concurso foi sobre “inovação para o cuidado”, cujo objetivo foi dar destaque a novas formas de atender as necessidades específicas de quem demanda cuidados e de quem cuida. Essa categoria abrange iniciativas que modificaram a forma como são atendidas as necessidades específicas de quem demanda cuidados e/ou de quem cuida, por meio da oferta de serviços, benefícios, formação, sensibilização, regulação, dentre outros, contribuindo para a valorização, a reorganização e o compartilhamento da responsabilização social pelos cuidados (ENAP, 2025).

Na 29ª edição do concurso que está em andamento, a categoria específica do prêmio trata da inovação em Compras Públicas Sustentáveis, buscando destacar boas práticas nesse campo como instrumento essencial para a efetivação do princípio do desenvolvimento sustentável, como forma de reduzir impactos negativos sobre o meio ambiente e sobre os direitos humanos (ENAP, 2025).

Figura 6. 28ª Concurso de Inovação no Setor Público



Fonte: https://inovagov.enap.gov.br/events/show/46 (2024)

Outra categoria específica, criada na 27ª edição, foi a “Escolha pelo Público”, na qual as iniciativas finalistas das categorias gerais são submetidas à votação popular. A inclusão dessa categoria teve como propósito incorporar a participação direta da sociedade no processo de seleção das iniciativas vencedoras, e assim promover a participação cidadã (ENAP, 2024).

Durante seus 28 anos de existência, o concurso acumulou 3.735 (três mil, setecentos e trinta e cinco) inscrições válidas e premiou 465 (quatrocentos e sessenta e cinco) iniciativas inovadoras (ENAP, 2025). Além disso, o concurso tornou-se uma fonte dados para estudos e pesquisas sobre inovação em gestão pública no País (Cavalcante *et al.*, 2017; ENAP, 2024).

Há portanto, um substancial número de artigos publicados que trazem um balanço das experiências ganhadoras, bem como analisando a trajetória do prêmio (Rua, 1999; ENAP,

2001, Patrucci, 2002, Pacheco, 2002; Nassuno, 2002; Ferrarezzi, Amorim, 2007; Oliveira, 2010; Ferreira, *et al*., 2016).

Outros trabalhos versam sobre aspectos ligados a inovação, propriamente dita, das iniciativas premiadas, abordando, por exemplo: condições de sustentabilidade, tipologias e conceituações, barreiras e indutores, co-produção, entre outros aspectos (Ferrarezi; Amorim; Tomacheski, 2010; Coelho, 2010; Brandão, 2012; Oliveira; Santana; Gomes, 2014; Souza et al., 2015; Reis, 2015; Nogueira; Odelius, 2015; Cavalcante; Camões, 2015; Silva; Ribas; Meza, 2018; Arisawa; Moreira, 2018).

Mais recentemente, destaca-se o trabalho desenvolvido por Lins e Santos (2024) que examinaram práticas organizacionais relacionadas as competências coletivas das iniciativas que receberam prêmios de inovação em organizações públicas brasileiras. Como pode ser observado, o mapeamento e análise de experiências relativas ao nível de governo municipal parece ainda não ter sido algo de um estudo específico. Nesse sentido, o que interessa nessa dissertação é, justamente, fazer um levantamento das experiências e analisá-las. A seguir, a próxima seção detalhará as escolhas metodológicas para a presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados, tanto na coleta, quanto nas análises e interpretação dos resultados a serem obtidos.

3.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo é classificado como de natureza exploratório e descritivo (Roesch, 2013; Gil, 2018), pois tem como finalidade aumentar a compreensão sobre o problema tornando-o mais claro e compreensível, assim como analisar possíveis correlações entres variáveis estudadas (Gil, 2018).

Também se caracteriza como um estudo bibliográfico e documental (Lakatos; Marconi, 2017), considerando que a pesquisa foi realizada com base nos *e-books* publicados pela ENAP das iniciativas vencedoras do Concurso Inovação no Setor Público, da 24ª edição (2020) à 28ª edição (2024). Desse modo, entre as categorias de premiação do referido concurso destaca-se Categoria 3, denominada de "Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal, Estadual, do Distrito Federal e Municipal", categoria esta de interesse de análise do estudo, criada na edição de 2020, fato esse que justifica o recorte temporal da pesquisa, acima descrito.

Foi adotada uma metodologia qualitativa essa escolha se justifica por se tratar de uma pesquisa de natureza fundamentalmente interpretativa (Creswell, 2013), buscando uma percepção a respeito da inovação no setor público. Em relação aos métodos de análise, a técnica a ser utilizada será a Análise de Conteúdo (AC) com análise temática (categorial) (Bardin, 2016).

A análise temática ou categorial é a mais antiga e mais utilizada da análise de conteúdo e adota um processo transformar os dados brutos em categorias temáticas, que possibilita a compreensão, interpretação e discussão aprofundada do tema investigado (Valle; Ferreira, 2024).

A partir da revisão de literatura realizada, que se baseou na coleta de estudos teórico-empíricos sobre inovação, juntamente com a legislação pertinente ao assunto, estabeleceu-se as seguintes variáveis ou Categorias Iniciais (CIs) para o estudo, especialmente vinculadas ao estabelecido pela OCDE em sua DISP (OCDE, 2019), conforme descritas no Quadro 3.

Assim, é importante salientar que estas CIs são estabelecidas antecipadamente. Segundo Bardin (2016), essa é uma das opções que o investigador seleciona com base na abordagem definida para a pesquisa. Assim, para este estudo, as categorias iniciais foram definidas *a priori*. Portanto, para a definição das cinco CIs, a pesquisa utilizou como base teórica e metodológica as orientações, normas, diretrizes e objetivos estabelecidos na DISP (OCDE, 2019). O Quadro 4 descreve as respectivas CIs e seus Conceitos Norteadores (CNs).

Quadro 4. Categorias Iniciais (CIs) e Conceitos Norteadores (CNs)

CIs:	CNs:
Natureza da Inovação (NI)	Descreve a inovação implementada no setor público, seus objetivos e os processos de apoio, investimentos e governança associados à solução proposta.
Equipe Responsável (ER)	Identifica o grupo de profissionais que conduziu a inovação, ressaltando o perfil, atribuições, responsabilidades, competências e formas de trabalho.
Parcerias, Redes de Intercâmbio e Cocriação (PRIC)	Refere-se aos arranjos colaborativos e atores institucionais envolvidos na formulação e experimentação da inovação, bem como ao compartilhamento de experiências e articulação em rede.
Exploração, Iteração e Portfólio (EIP)	Apresenta os métodos e as etapas desenvolvidas na gestão da inovação, abrangendo a repetição aprimorada de ciclos de teste, as adaptações realizadas e as lições aprendidas.
Aprendizagem e Avaliação (AA)	Destaca a criação de ciclos reflexivos para o registro de informações e experiências para guiar a inovação, permitindo ajustes, troca de conhecimentos e avaliação do valor gerado.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Avaliou-se que esses elementos serviram como indicadores gerais para examinar a implementação de ações voltadas à inovação, com ênfase no nível subnacional, constantes no Concurso. Ainda, foi possível avaliar sua conformidade com os princípios da OCDE, além de possibilitar a criação de parâmetros úteis para avaliar a gestão da inovação no âmbito municipal do país, a partir das experiências analisadas. Isto posto, a investigação ocorreu em duas fases fundamentais, a saber:

- Identificação das experiências vencedoras do Concurso Inovação no Setor Público promovido pela ENAP, em suas diversas edições, buscando analisar a categoria 3 (Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Estadual, no Distrito Federal e Municipal), separando aquelas específicas do Poder Executivo Municipal;
- Caracterização das experiências específicas do Poder Executivo Municipal em função das cinco CIs definidas previamente.

Essas respectivas fases foram subsidiadas por informações e dados constantes nos editais do referido Concurso, assim como nas publicações anuais do evento, intituladas de "Iniciativas Premiadas no Concurso Inovação no Setor Público (IPCISP)". Estas publicações apresentam os relatos das experiências vencedoras em cada edição do concurso. Desse modo, os dados coletados foram dispostos à pesquisa documental.

3.2 Análise e interpretação dos dados

Os dados do estudo foram tratados de forma qualitativa, a partir da técnica de Análise de Conteúdo (AC) (Bardin, 2016), conforme já mencionado, buscando caracterizar as experiências municipais vencedoras do CISP, a partir dos dados divulgados nas publicações IPCISP, considerados como Unidades de Amostragem (UAs).

De posse das UAs, foram obtidas as Unidades de Análise (UANs), estas são entendidas como cada experiência municipal premiada e identificada. Escolheu-se estabelecer as Unidades de Registro (URs) como os textos escritos ou figuras que se vinculem a qualquer uma das cinco CIs previamente estabelecidas. Portanto, frases, trechos de textos ou ilustrações formarão as URs, sendo assim, consideradas como o *corpus* textual.

Em relação ao procedimento de categorização, ele foi estruturado com base nas cinco categorias: (1) NI; (2) ER; (3) PRIC; (4) EIP; e (5) AA, já mencionadas. Após estabelecer essa configuração inicial para a análise dos dados, os próximos passos abrangem:

- Pré-análise: primeiro, todas as URs foram lidas para obter uma visão mais abrangente do material recolhido. Adicionalmente, as URs foram organizadas pelas cinco categorias previamente estabelecidas;
- Exploração do material: as URs foram selecionadas com base nos temas identificados. Esta segmentação facilitou a identificação de Categorias Intermediárias (CINTs) e Categorias Finais (CFINs), que foram codificadas, denominadas e respectivamente descritas.
- Tratamento dos dados e interpretação: esta fase envolveu a verificação do conteúdo relevante das CIs estabelecidas e das CINTs criadas. Este processo se concentrou na determinação das Categorias Finais (CFINs).

A seguir são apresentados e discutidos os resultados do estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e examina os dados da pesquisa em função dos objetivos propostos, anteriormente, para o estudo. Para tanto, o capítulo foi estruturado em três seções, a saber:

- Mapeamento das iniciativas vencedoras;
- Categorização das inovações implementadas;
- Produto Técnico-Tecnológico proposto.

4.1 Mapeamento das iniciativas vencedoras

Para o mapeamento das iniciativas municipais premiadas no Concurso Inovação no Setor Público (CISP), organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), foi realizado um levantamento documental no período de 2020 a 2024, conforme plano amostral preestabelecido. Dessa forma, foram selecionadas, de maneira específica, as propostas inovadoras relacionadas à Categoria 3 do prêmio, que inclui, entre outras, as iniciativas referentes à Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no contexto municipal. No âmbito deste recorte, foram identificadas 9 (nove) iniciativas vencedoras (Quadro 5).

Os documentos examinados compreendem uma série exclusiva de *e-books*, publicados anualmente, intitulados de “Iniciativas Premiadas no Concurso Inovação no Setor Público”, todos publicados pela Enap. Tais livros, apresentavam uma estrutura relativamente padronizada, contendo basicamente duas partes comuns:

- Parte geral: abrangendo a apresentação, além de uma breve introdução e histórico do concurso e a quantidade de inscrições;
- Parte específica: abarcando o processo de avaliação das propostas participantes, bem como a descrição das iniciativas premiadas e os relatos premiados, por cada categoria.

Ademais, verificou-se a existência de um conjunto padronizado de perguntas aplicadas a cada uma das inovações, conforme descritas a seguir (Quadro 6), o que possibilitou a comparação entre os casos.

Quadro 5. Iniciativas municipais vendedoras do CISP no período de 2020 a 2024

N.	Título da iniciativa premiada	Resumo da inovação	Colocação	Edição	Ano	Município	Estado
1	**Programa Municipal de Linguagem Simples**	Reformulação da comunicação oficial em linguagem clara e acessível, aproximando o cidadão da gestão pública.	2ª	24º	2020	São Paulo	São Paulo
2	**Segurança Alimentar em Tempos de Pandemia**	Segurança alimentar em tempos de pandemia	1ª	25º	2021	Belo Horizonte	Minas Gerais
3	**Quero Impactar**	Plataforma de financiamento coletivo para projetos sociais, com transparência e participação cidadã.	2ª	25º	2021	Recife	Pernambuco
4	**Monitora Saúde**	Ferramenta digital para monitorar casos de Covid-19, integrada ao e-SUS.	3ª	25º	2021	Campo Grande	Mato Grosso do Sul
5	**Embarque Digital**	Programa de bolsas em tecnologia para jovens de escolas públicas, em parceria com Porto Digital.	2ª	26º	2022	Recife	Pernambuco
6	**Programa de Inclusão Digital Prodabel – PBH**	Expansão de *wi-fi* público gratuito e cursos de capacitação em comunidades vulneráveis.	1ª e Escolha do público	27º	2023	Belo Horizonte	Minas Gerais
7	**EITA! Recife: do Fomento à Inovação Aberta ao *Marketplace* de Soluções**	Plataforma de inovação aberta conectando desafios urbanos a soluções propostas por startups e cidadãos.	2ª	27º	2023	Recife	Pernambuco
8	**GO Recife - Geração de Oportunidade**	Plataforma digital de empregabilidade, qualificação e empreendedorismo.	3ª	27º	2023	Recife	Pernambuco
9	**Ambiência Aliada à Humanização do Cuidado Pediátrico nas Unidades de Urgência e Emergência**	Implantação de ambientes lúdicos e acolhedores em unidades de saúde infantil.	Escolha do público	28º	2024	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Considerando as iniciativas premiadas, dispostas no Quadro 5, é possível verificar a disposição espacial das iniciativas nas regiões brasileira (Figura 7).

Figura 7. Distribuição espacial das iniciativas premiadas



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Ao analisar o Quadro 5 e a Figura 7, é possível observar que a cidade de Recife destaca-se com quatro premiações, obtidas por projetos como o "Quero Impactar" (2021), "Embarque Digital" (2022) e "EITA! Recife" (2023). Belo Horizonte foi premiada duas vezes, com iniciativas voltadas para a segurança alimentar e a inclusão digital. A concentração de premiações nessas duas capitais demonstram uma maior capacidade de institucionalizar a inovação, transformando-a em uma prática recorrente e sistemática. Outros municípios premiados incluem São Paulo (2020), Campo Grande (2021) e Rio de Janeiro (2024).

Outro ponto importante a ser destacado é a ausência das regiões Norte e Sul entre as iniciativas premiadas. Ainda assim, a presença de casos em diferentes regiões do país reforça o papel do CISP como difusor de experiências locais.

No conjunto das experiências analisadas, evidencia-se a pluralidade e a complexidade dos problemas públicos enfrentados pelos municípios. Ainda assim, essas iniciativas convergem em seus objetivos centrais, voltados à melhoria da qualidade de vida da população, à promoção da inclusão social e ao fortalecimento da eficiência administrativa.

Enquanto o Programa de Inclusão Digital (Belo Horizonte) e o Embarque Digital (Recife) concentram-se na redução do fosso digital e na qualificação de cidadãos para a economia digital, o GO Recife e o Quero Impactar direcionam-se à ampliação de oportunidades de emprego e ao financiamento coletivo de projetos sociais.

Já iniciativas como a de Segurança Alimentar, em Belo Horizonte, e o Monitora Saúde, em Campo Grande, evidenciam o esforço de resposta emergencial a crises, como a pandemia de Covid-19, com foco na garantia de direitos básicos, como alimentação e saúde. Há, ainda, casos voltados à melhoria da experiência cidadã nos serviços públicos, a exemplo do Programa Municipal de Linguagem Simples (São Paulo) e do projeto de Ambiência Humanizada em Unidades Pediátricas (Rio de Janeiro), que buscam tornar a relação entre Estado e população mais clara, acessível e humanizada.

O processo de análise dos documentos incluiu, em primeiro lugar, a identificação e a seleção dos 5 (cinco) *e-books* disponíveis na Biblioteca Digital da Enap, seguidas pela avaliação e síntese das informações contidas nos mencionados documentos, em segundo momento. Dessa maneira, os dados foram obtidos no contexto do *site* https://repositorio.enap.gov.br/, empregando-se os critérios de busca:

- Buscar em: “Todo o repositório” e “Inovação Aberta, Premiações e Concursos”;
- Por: “Iniciativas Premiadas no Concurso Inovação no Setor Público”;
- Filtro: “Título”.

Após a execução desse procedimento, o repositório apresentou um total de 494 (quatrocentos e noventa e quatro) itens, dentre os quais foram selecionados 4 (quatro) documentos pertinentes às edições do CISP, abrangendo os anos de 2020, 2021, 2023 a 2024. Para obter acesso ao *e-book* ausente, referente à edição de 2022, foi necessário entrar em contato com a comissão organizadora do concurso, por meio do canal Fala.BR, no seguinte site: https://falabr.cgu.gov.br/web/home. O Fala.BR é a plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação do Governo Federal brasileiro, que reúne tanto manifestações de ouvidoria (reclamações, elogios, denúncias, sugestões e solicitações) quanto pedidos de acesso à informação, conforme a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI).

Após a formalização do pedido no Fala.BR, utilizando o acesso apropriado pelo Gov.br, o sistema emitiu um número de protocolo referente à solicitação. A requisição da informação ocorreu em 19/07/2024 e a resposta foi obtida em 02/08/2024, dez dias antes do

prazo final estabelecido pela plataforma. O documento requerido foi disponibilizado no formato ".docx" e apresentava apenas a descrição das iniciativas premiadas na 26ª edição do concurso, sem incluir informações adicionais, tais como o processo de avaliação das propostas submetidas e o número de inscrições, que são elementos recorrentes em todos os *e-books* já publicados.

De posse dos referidos documentos, iniciou-se a análise de suas partes constitutivas. O conjunto desses documentos totalizou de 813 (oitocentos e treze) páginas. Sendo assim, verificou-se que a inovação no âmbito do setor público, de fato, é considerada o tema principal, abordado nas páginas introdutórias dos *e-books*, trazendo, de maneira significativa, a urgência do setor público aprimorar sua capacidade para inovar e elaborar soluções criativas e eficientes. Além disso, apresenta-se um sucinto histórico do concurso, enfatizando sua premissa fundamental, que consiste em promover o reconhecimento e a divulgação do trabalho de servidores e equipes que implementam novas ideias para aprimorar a gestão das organizações e das políticas públicas.

Como resultado da premissa apontada, tem-se a busca da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população. Ainda, nesta parte inicial, é apresentada a evolução do quantitativo de inscrições ao longo dos anos, assim como o relato das transformações pelas quais o concurso passou, a exemplo dos critérios de avaliação e da inclusão e reconfiguração das categorias do prêmio.

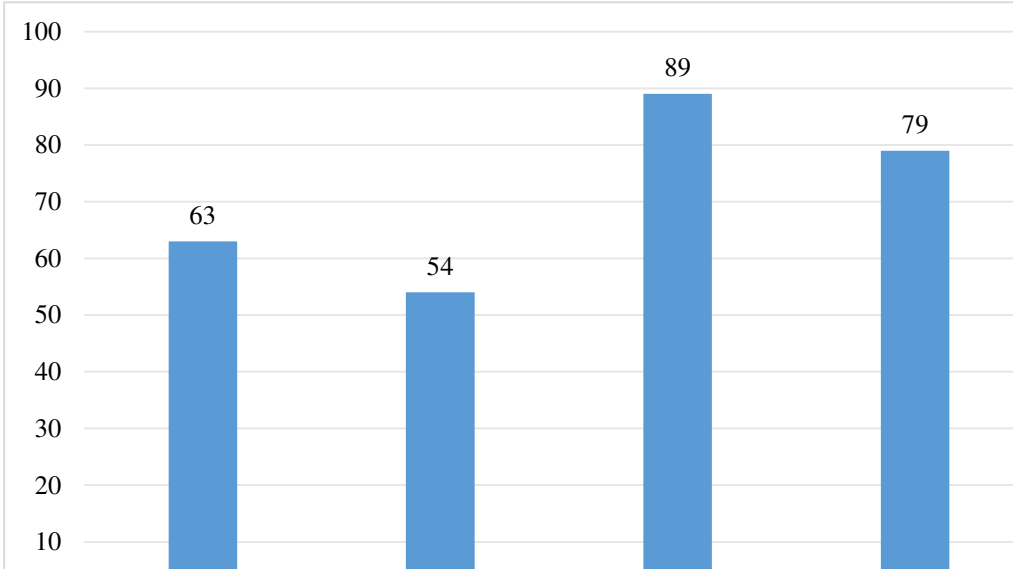
O processo de seleção das iniciativas inovadoras ocorrem em três etapas:

- Triagem de conformidade,
- Avaliação inicial;
- Avaliação final.

Após o período de inscrição, a primeira etapa de avaliação, processo de triagem de conformidade, é realizada pela Enap, que verifica se a iniciativa atende aos requisitos previstos no editais, como tempo de implementação, comprovação de resultados e ineditismo e, por fim, define as inscrições válidas.

No recorte temporal de análise preestabelecido para o estudo (2020 a 2024) foi possível identificar o número de propostas válidas, submetidas ao CISP, vinculadas à Categoria 3 (Gráfico 1)

Gráfico 1. Iniciativas válidas na categoria 3 da 24ª a 28ª edições



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados foram obtidos através contato com a comissão organizadora do concurso, por meio do canal Fala.BR, na mesma solicitação do e-book ausente, referente à edição de 2022. Apenas o documento referente à edição de 2024 foi obtido no *site* oficial do concurso, que estava em vigência no momento da captação dos dados.

Em seguida, ocorre a Avaliação Inicial, na qual cada iniciativa é analisada por, no mínimo, três avaliadores externos selecionados por chamamento público entre especialistas, servidores e pesquisadores da área de gestão e inovação. As notas atribuídas são ponderadas conforme os critérios do edital, resultando em uma lista, da qual as iniciativas com melhores notas avançam para próxima etapa, podem avançar até 6 (seis) iniciativas por categoria.

Por fim, os representantes das iniciativas finalistas apresentam oralmente suas experiências a um comitê julgador, o qual seleciona até 3 (três) iniciativas vencedoras por categoria. A partir da 27ª Edição, foi criada a categoria “Escolha pelo público”, na qual as iniciativas finalistas das categorias são posteriormente submetidas à votação pelo público, na qual a escolha se dá por meio de votação.

Para uma melhor compreensão das iniciativas municipais premiadas no CISP, foi elaborada uma ficha técnica para cada experiência. Esse material sistematiza informações essenciais, como o problema enfrentado, objetivos, público-alvo, etapas de implementação, resultados alcançados, recursos investidos, barreiras encontradas e soluções adotadas, conforme apresentado no Apêndice A.

Passando a analisar o conjunto padronizado de perguntas aplicadas a cada uma das

inovações premiadas, o Quadro 6 descreve os respectivos questionamentos realizados aos participantes do concurso.

Quadro 6. Perguntas sobre as iniciativas premiadas do *e-book*

N.	Questões:
1.	Qual era a situação-problema a ser enfrentada?
2.	Qual foi a inovação implementada?
3.	Quais são os objetivos da iniciativa?
4.	Qual é o público-alvo da iniciativa?
5.	Quais foram as principais etapas da implementação da iniciativa?
6.	Por que a iniciativa é inovadora?
7.	Quais foram os principais resultados obtidos pela inovação? (Outras informações sobre os resultados da iniciativa)
8.	Como os recursos foram utilizados? (Recursos Humanos, Recursos Financeiros, Recursos Tecnológicos, Outros Recursos)
9.	Como a iniciativa identificou as necessidades dos seus usuários/cidadãos?
10.	Quais são os mecanismos de transparência e controle social que a iniciativa promove?
11.	Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora e como foram vencidas?
12.	Quais foram os principais fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora?
13.	Responsável Institucional
14.	Equipe.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As perguntas auxiliam no entendimento completo que fizeram a iniciativa ser premiada, pois oferecem uma visão estruturada que vai desde a identificação do problema inicial até os fatores de sucesso e a sustentabilidade da prática inovadora. Além disso, permitem analisar dimensões essenciais como objetivos, inovação implementada, etapas de execução, resultados alcançados, recursos empregados e mecanismos de transparência.

Dentre as perguntas é possível destacar “Qual é o público-alvo da iniciativa?”, que evidência os beneficiários diretos e indiretos da ação e apresenta a dimensão da iniciativa que pode ter caráter universalizante, voltado a grandes contingentes populacionais como em Belo Horizonte com a entrega de milhões de cestas básicas durante a pandemia, enquanto outras concentram esforços em públicos específicos, como os pacientes pediátricos do projeto do Rio de Janeiro.

Outras perguntas destacadas são “Como os recursos foram utilizados?” que demonstra a eficiência na gestão de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, assegurando maior clareza sobre o impacto e a viabilidade da experiência. Há programas com altos investimentos, como o Programa de Inclusão Digital de Belo Horizonte (R$ 45 milhões) e outros que fizeram uso das verbas já alocadas a instituição. Uma outra questão é “Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora e como foram

vencidas?" que demonstra a capacidade de superar resistências institucionais, técnicas e/ou culturais através da adaptação, resiliência e aprendizado institucional gerados pela experiência.

4.2 Categorização das inovações implementadas

Quanto à primeira sistematização, o início do processo ocorreu por meio da análise do conteúdo das URs selecionadas dos *e-books* "Iniciativas Premiadas no Concurso Inovação no Setor Público", considerados como *corpus* da investigação. Nesse procedimento, selecionaram-se os fragmentos textuais, os quais foram desmembrados e estruturados sob o enfoque da padronização temática. Posteriormente, os mesmos foram recompostos a fim de melhor entender sua significação, bem como ajudar a apreender o fenômeno investigado. No Quadro 7 são apresentadas as Categorias Iniciais (CIs), suas respectivas Descrições Sumárias (DSs) e as Unidades de Registro (URs) agrupadas.

Quadro 7. CIs, CNs e URs agrupadas

N.	CIs:	DSs	N. de URs:
1	Natureza da Inovação **(NI)**	Descreve a inovação implementada no setor público, seus objetivos e os processos de apoio, investimentos e governança associados à solução proposta.	127
2	Equipe Responsável **(ER)**	Identifica o grupo de profissionais que conduziu a inovação, ressaltando o perfil, atribuições, responsabilidades, competências e formas de trabalho.	82
3	Parcerias, Redes de Intercâmbio e Cocriação **(PRIC)**	Refere-se aos arranjos colaborativos e atores institucionais envolvidos na formulação e experimentação da inovação, bem como ao compartilhamento de experiências e articulação em rede.	51
4	Exploração, Iteração e Portfólio **(EIP)**	Apresenta os métodos e as etapas desenvolvidas na gestão da inovação, abrangendo a repetição aprimorada de ciclos de teste, as adaptações realizadas e as lições aprendidas.	78
5	Aprendizagem e Avaliação **(AA)**	Destaca a criação de ciclos reflexivos para o registro de informações e experiências para guiar a inovação, permitindo ajustes, troca de conhecimentos e avaliação do valor gerado.	56
		Total:	**394**

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir dessas CIS foi implementada a primeira atividade da Análise de Conteúdo (AC, conforme disciplina Bardin (2007). Desse modo a "pré-análise", ou seja, a organização do material foi realizada a partir da composição das 394 (trezentos e noventa e quatro) Unidades de Registro (URs definas como *corpus* da investigação.

Em seguida, foi desenvolvida a descrição analítica do material, buscando elencar a síntese dos achados por meio do processo de categorização intermediária. Posteriormente, foi

realizada a interpretação referencial, ou seja, a reflexão, a intuição, com embasamento em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade pesquisada. Assim, esses procedimentos resultaram na sistematização das das Categorias Intermediárias (CINTs), a partir da análise das CIs, formando 20 (vinte) novas categorias (Quadro 8).

Quadro 8. CI Natureza e Inovação (NI), CINTs formadas e as DSs

N.	CIs:	N.	CINTs:	Descrições Sumárias (DSs):
1	Natureza da Inovação **(NI)**	1	Soluções para Processos Internos **(SPI)**	Especifica as inovações desenvolvidas associadas à formulação e reestruturação de processos internos da Prefeitura, visando o aprimoramento de suas operações com o desenvolvimento de soluções próprias, combinadas com o suporte de ferramentas tecnológicas.
		2	Inovação em Políticas Públicas **(IPP)**	Delineia as soluções inovadores vinculadas a necessidade de resposta mais ágil e eficaz às demandas específicas da sociedade, as quais estão intimamente ligadas a áreas especiais de políticas públicas, com ênfase particular nas políticas sociais.
		3	Melhoria da Experiência do Usuário **(MEU)**	Apresenta iniciativas inovadoras direcionadas ao aprimoramento de um serviço já ofertado pela Prefeitura. Essa melhoria envolve, na maioria das vezes, a implementação de novas interfaces entre o governo e o cidadão, acompanhadas por algum suporte tecnológico incremental, visando proporcionar uma experiência mais ágil e positiva ao usuário do serviço.
2	Equipe Responsável **(ER)**	4	Equipes Multidisciplinares **(EM)**	Descreve a composição da equipe responsável pelo inovação, constituída por profissionais oriundos de diversas formações acadêmicas e/ou profissionais, além de ocuparem diferentes cargos na estrutura organizacional da Prefeitura, desempenhando múltiplas funções no projeto desenvolvido.
		5	Trabalho Conjunto Intersetorial **(TCI)**	Apresenta que a abordagem de trabalho implementada no projeto favorece a colaboração e o desenvolvimento de ações entre distintos segmentos institucionais públicos, incluindo os próprios órgãos da Prefeitura e das administrações estaduais, além de engajar outros setores da sociedade, como agentes privados, representantes da sociedade civil organizada, assim como técnicos e especialistas variados.
		6	Quadro de Pessoal da Prefeitura **(QPP)**	Aponta a participação do corpo funcional da Prefeitura no projeto, destacando-se as funções de planejamento, suporte, supervisão e apoio técnico, com destaque para o apoio da gestão superior, em especial os secretários municipais, e a conformação da expertise coletiva no desenvolvimento e implementação da solução, inclusive com o registro do tempo de dedicação.
3	Parcerias, Redes de Intercâmbio e Co-criação **(PRIC)**	7	Atores Institucionais Públicos e da Sociedade **(AIPS)**	Elenca os atores e instituições públicas envolvidos no projeto, com destaque para as secretarias municipais, seguidas pelos órgãos estaduais da administração direta e indireta, além de lideranças políticas e da sociedade civil, conselhos e comissões locais, bem como universidades públicas.
		8	Atores da Iniciativa Privada **(AIP)**	Elenca os participantes do setor privado que integram o projeto, dentre os quais podem ser elencadas diversas organizações empresariais ou pessoas jurídicas, redes e conglomerados de empresas, territórios de inovação, entidades representativas de classe e faculdades particulares.
		9	Público-alvo das Inovações **(PAI)**	Enaltece a importância da inclusão do público-alvo das inovações nas etapas de aprimoramento do projeto, por meio de consultas e da co-criação da inovação implementada.
		10	Divulgação, Fomento e Mobilização **(DFM)**	Elenca as atividades de comunicação que são consideradas essenciais para garantir a divulgação eficaz da inovação, o incentivo e a mobilização do público-alvo do projeto.
		11	Aporte de Recursos Financeiros **(ARF)**	Menciona a importância das colaborações entre diferentes setores, incluindo atores públicos, iniciativas do setor privado e da sociedade civil, no que se refere aos investimentos financeiros necessários para viabilizar a inovação e ao fomento do projeto.
		12	Fornecimento de Infraestrutura e Apoio Técnico **(FIAT)**	Destaca a importância do fornecimento adequado de infraestrutura física e tecnológica para a execução das fases do projeto, além do suporte técnico, pedagógico, jurídico e do engajamento necessário ao desenvolvimento de soluções colaborativas.

Continua.

Continuação.

4	**Exploração, Iteração e Portfólio (EIP)**	**13**	Etapas e Ações **(EA)**	Especifica os procedimentos técnicos do projeto nas suas distintas fases, pormenorizando o escopo, o cronograma, os mapas de riscos, o controle, tudo em consonância com o desenho da solução sugerida, como forma de assegurar a eficácia e a qualidade dos resultados almejados**.**
		14	Adaptação da Metodologia **(AM)**	Detalha as adaptações metodológicas no projeto, incluindo a revisão dos métodos, o levantamento potenciais contratempos e seus requisitos, bem como a reformulação de respostas-padrão essenciais a execução da inovação.
		15	Estratégicas Proativas de Mitigação **(EPM)**	Apresenta as estratégias proativas para a mitigação de falhas no projeto, integrando as ações necessárias que envolvem a pesquisa de tendências, de referência e de satisfação, realização de reuniões, elaboração de mapas mentais, agrupamento e análise de dados, realização de testes de validação, observação direta, além da contínua necessidade de capacitação da equipe.
		16	Redesenho da Prestação de Serviços **(RPS)**	Sintetiza o redesenho da prestação de serviços ou da política vinculada ao projeto, apontando sua proposta de valor, visando atender a demandas específicas do público-alvo, sendo essencial realizar o mapeamento do contexto e os parâmetros de efetividade da inovação, os quais permitirão avaliar o impacto e a eficácia do novo modelo proposto na prática.
		17	Modelos de Replicação **(MR)**	Apresenta informações sobre a possibilidade de escalabilidade da solução em outras cidades, destacando ainda o processo estruturado de mentoria, acompanhamento e efetividade do projeto, contidos em eventuais termos de referência ou em outras normativas e regulamentações, como materiais de suporte e diretrizes de implementação, revisão e orientação.
5	Aprendizagem e Avaliação **(AA)**	**18**	Realização de Capacitações e Participação em Eventos **(RCPE)**	Destaca que a realização de capacitações, tanto em formato presencial quanto remoto, são importantes para assegurar ciclos de melhoria da inovação. Além disso, é necessário que a equipe do projeto se mantenha atualizada em relação ao tema em questão, por meio da participação em diversos eventos. Essa prática não apenas fortalece as competências profissionais, mas também propicia um ambiente promissor à troca de conhecimentos, ao aprimoramento e ajustes customizados na inovação.
		19	Acompanhamento das Ações e Avaliação de Processos **(AAAP)**	Considera que o acompanhamento das ações do projeto seja devidamente planejado. Para isso, é necessário engajar-se em atividades relacionadas à supervisão apropriada durante as diferentes etapas de implementação da inovação, incluindo: conferência de processos, definição de indicadores e monitoramento, reuniões periódicas, relatórios de atividades, pesquisa de satisfação e divulgação dos resultados alcançados.
		20	Aplicação de Pesquisas e Testes **(APT)**	Ressalta que a execução de pesquisas, tanto com o público-alvo quanto com a equipe encarregada do projeto, possibilita a realização de adaptações específicas na inovação criada. Ademais, os relatos dos beneficiários do projeto acerca de suas vivências e avaliações, assim como a interação com os outros servidores da Prefeitura e diálogos constantes com a sociedade organizada, podem assegurar o retorno necessário ao aprimoramento do projeto.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As CIs e CINTs, apresentadas anteriormente, amparam a construção das CFINs, que corresponde à ultima sistematização implementada. Sendo assim, a constituição final é formada por 7 (sete) Categorias Finais (CFINs) aglutinadas das CINTs, assim denominadas:

- CFIN-1, "Melhoria na Gestão de Processos Internos" (MGPI);
- CFIN-2, "Melhoria na Qualidade dos Serviços Ofertados" (MQSO);
- CFIN-3, "Participantes e suas Respectivas Funções" (PRF);
- CFIN-4, "Recursos Infraestruturais, Tecnológicos e de Mobilização" (RITM);
- CFIN-5, "Métodos e Práticas de Aprimoramento" (MPA);
- CFIN-6, "Potencialidades de Replicação e Escalabilidade" (PRE);
- CFIN-7, "Mecanismos de Monitoramento e Controle" (MMC).

Sendo assim, o Quadro 9, a seguir, apresenta o processo de aglutinação e formação das categorias finais compostas.

Quadro 9. CFINs consolidadas

N.	CIs:	N.	CINTs:	N.	Categorias Finais (CFINs):
1	Natureza da Inovação **(NI)**	**1**	Soluções para Processos Internos **(SPI)**	**1**	Melhoria na Gestão de Processos Internos **(MGPI)** **(1SPI = MGPI)**
		2	Inovação em Políticas Públicas **(IPP)**	**2**	Melhoria na Qualidade dos Serviços Ofertados **(MQSO)** **(2IPP + 3MEU= MQSO)**
		3	Melhoria da Experiência do Usuário **(MEU)**		
2	Equipe Responsável **(ER)**	**4**	Equipes Multidisciplinares **(EM)**	**3**	Participantes e suas Respectivas Funções **(PRF)** **(4EM + 5TCI + 6QPP + 7AIPS + 8AIP + 9PAI = PRF)**
		5	Trabalho Conjunto Intersetorial **(TCI)**		
		6	Quadro de Pessoal da Prefeitura **(QPP)**		
3	Parcerias, Redes de Intercâmbio e Co-criação **(PRIC)**	**7**	Atores Institucionais Públicos e da Sociedade **(AIPS)**		
		8	Atores da Iniciativa Privada **(AIP)**		
		9	Público-alvo das Inovações **(PAI)**		
		10	Divulgação, Fomento e Mobilização **(DFM)**	**4**	Recursos Infraestruturais, Tecnológicos e de Mobilização **(RITM)** **(10DFM + 11ARF + 12FIAT = RITM)**
		11	Aporte de Recursos Financeiros **(ARF)**		
		12	Fornecimento de Infraestrutura e Apoio Técnico **(FIAT)**		
4	Exploração, Iteração e Portfólio **(EIP)**	**13**	Etapas e Ações **(EA)**	**5**	Métodos e Práticas de Aprimoramento **(MPA)** **(13AE + 14AM + 15EPM + 16RPS = (MPI)**
		14	Adaptação da Metodologia **(AM)**		
		15	Estratégicas Proativas de Mitigação **(EPM)**		
		16	Redesenho da Prestação de Serviços **(RPS)**		
		17	Modelos de Replicação **(MR)**	**6**	Potencialidades de Replicação e Escalabilidade **(PRE)** **17MR + 18RCPE = PRE)**
5	Aprendizagem e Avaliação **(AA)**	**18**	Realização de Capacitações e Participação em Eventos **(RCPE)**		
		19	Acompanhamento das Ações e Avaliação de Processos **(AAAP)**	**7**	Mecanismos de Monitoramento e Controle **(MMC)** **(19AAP + 20APT = MMC)**
		20	Aplicação de Pesquisas e Testes **(APT)**		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base da definição das CFINs, é apresentada a síntese de suas descrições.

A Categoria Final (CFIN) 1, "Melhoria na Gestão de Processos Internos" (MGPI), compreende as inovações desenvolvidas e implementadas para a formulação e reestruturação de processos administrativos internos da Prefeitura.

O objetivo primordial dessas inovações é otimizar as operações institucionais por meio do desenvolvimento de soluções proprietárias, integradas ao suporte de ferramentas tecnológicas. Este enfoque visa aprimorar a eficiência e a eficácia dos fluxos de trabalho internos, contribuindo para uma gestão pública mais ágil e responsiva.

A Categoria Final (CFIN) 2, "Melhoria na Qualidade dos Serviços Ofertados" (MQSO), aborda a implementação de soluções inovadoras em políticas públicas, com foco nas políticas sociais, para melhorar a rapidez e eficácia na resposta às demandas sociais. Essas inovações se concretizam na reorganização de serviços governamentais existentes, com novas interfaces entre a administração pública e o cidadão.

Esse processo é frequentemente acelerado por tecnologia, visando melhorar a experiência do usuário e promover uma interação mais dinâmica com os serviços públicos. O conceito trata da modernização da gestão pública por meio de inovações tecnológicas e processuais, visando aumentar a eficácia da governança e a satisfação dos cidadãos.

Abordando o Programa Municipal de Linguagem Simples, da Prefeitura de São Paulo, vê-se que o mesmo exemplifica ambas as categorias (MGPI e MQSO) ao promover a simplificação da comunicação governamental e a revisão e padronização dos processos internos de comunicação administrativa. Além disso, o programa rompeu barreiras históricas de exclusão linguística, fortalecendo a transparência e o controle social. Dessa forma, o programa contribuiu para tornar o governo mais centrado no cidadão. Alguns dos trechos abaixo, registrados no *e-book* da edição de 2020, constatam esses resultados.

> "Através de simplificação de documentos públicos, capacitação de servidores(as) e disseminação da pauta, a iniciativa vem atenuando a complexidade da linguagem na Prefeitura de São Paulo e melhorando a comunicação entre o setor público e a população" (Enap, 2022, p. 115).
>
> "Analisando o contexto da Prefeitura de São Paulo, entendeu-se que uma frente do programa deveria estar focada na simplificação de documentos públicos que são enviados ou disponibilizados para a população paulistana" (Enap, 2022, p. 116).
>
> "[...] foi a primeira política pública de simplificação da linguagem do governo no Brasil com objetivo claro de gerar uma melhoria no serviço público e valor público para a população" (Enap, 2022, p. 120).

> "Simplificar a linguagem da administração pública representa uma mudança de paradigma, pois é uma transformação do modo como as servidoras e servidores públicos estão acostumados a trabalhar" (Enap, 2022, p. 120).
>
> "[...] simplificar a linguagem potencializa outros temas relevantes da agenda governamental, como a digitalização de serviços, transparência e controle social" (Enap, 2022, p. 120).
>
> "A legislação foi construída a partir do teste e validação de hipóteses sobre os elementos do programa, ou seja, formalizou decisões tomadas com base em evidências coletadas nos experimentos" (Enap, 2022, p. 120).
>
> "[...] o Programa Municipal de Linguagem Simples lançou bases sólidas para a mudança ao definir processos efetivos e um marco institucional, além de atenuar o problema da linguagem no setor público por meio dos projetos e capacitações – concretizando os objetivos propostos" (Enap, 2022, p. 122).
>
> "Os guias, além de apoiarem a capacitação dos servidores e servidoras, serviram como norte para a formulação das respostas-padrão dadas no sistema de atendimento da Prefeitura - SP156 e para a simplificação das cartas de serviços, disponíveis no Portal do SP156. Também foram realizadas capacitações com 11 órgãos diferentes da Prefeitura" (Enap, 2022, p. 122).
>
> "Outro resultado não esperado é a repercussão da legislação paulistana, pautada na atuação do Programa Municipal de Linguagem Simples. Essa repercussão inspirou uma iniciativa de projeto de lei nacional, proposto na Câmara dos Deputados (PL nº 6256, de 2019)" (Enap, 2022, p. 122).
>
> "[...] adaptamos a metodologia de simplificação de documento em interações com servidores e servidoras, para aplicar no projeto de redesenho das cartas de notificação e infração de trânsito em parceria com outra equipe" (Enap, 2022, p. 123).
>
> "Um dos objetivos indiretos do programa é promover a transparência e o acesso efetivo às informações e facilitar a participação da população, inclusive no controle da gestão pública" (Enap, 2022, p. 123).
>
> "Garantir que a linguagem do governo seja simples é uma das formas de possibilitar o entendimento e uso das informações públicas para a participação e um efetivo controle social"(Enap, 2022, p. 124).
>
> "A simplificação das cartas de serviço pelo programa e as capacitações de servidores públicos contribuem para a concretização desse objetivo." (Enap, 2022, p. 124).

Outro exemplo da categoria final MQSO, é o "Monitora Saúde", da Prefeitura de Campo Grande, focado a prestação de serviços de saúde, que teve como propósito otimizar atendimento e vigilância durante a pandemia de Covid-19 que foi sendo aperfeiçoada com a rapidez e eficácia na resposta às demandas apresentadas. Como pode ser observadas nos trechos abaixo:

> “Com início de sua implementação em abril de 2020, já com os primeiros casos confirmados do coronavírus em Campo Grande, a ferramenta de triagem do Monitora Saúde evitou o deslocamento desnecessário de cidadãos para unidades de saúde, poupando recursos das unidades, evitando

> aglomerações e realizando um trabalho eficiente de filtragem dos possíveis pacientes" (ENAP, 2022, p. 96).
>
> "[...] o Monitora Saúde evoluiu para um sistema de acompanhamento dos pacientes com Covid-19 na cidade, com um controle sendo feito pela Secretaria Municipal de Saúde, onde os pacientes são cadastrados e acompanhados sistematicamente, sendo enviados constantes mensagens por e-mail e telefonemas para averiguar a situação do cidadão que foi diagnosticado." (ENAP, 2022, p. 96).
>
> "Foi criado um sistema de cadastro prévio para que se tenha uma noção quantitativa do número de cidadãos que receberão a dose. Com base no número de pessoas cadastradas, o sistema permite indicar os grupos prioritários a receber as dosagens, mediante o calendário de vacinação divulgado, e permite também o acompanhamento dos vacinados, para gerar o painel de vacinações disponível no site principal da prefeitura" (ENAP, 2022, p. 96).
>
> "O planejamento, desenvolvimento e controle da ferramenta tecnológica do Monitora Saúde foi realizado sob uma perspectiva de muita reatividade às necessidades e peculiaridades que foram surgindo ao longo do tempo (à medida em que o vírus avançava, novas pesquisas e estudos eram elaborados e divulgados diariamente e todas essas informações baseavam direta ou indiretamente as decisões do poder público de um modo geral)" (ENAP, 2022, p. 97).
>
> "A triagem e monitoramento antes do agravamento da doença possibilitou que o poder público determinasse políticas mais assertivas no combate à doença, como identificação de bairros onde se concentrava a maior parte da população infectada e, com base nessa informação, desinfecção das vias de grande fluxo e terminais de transporte coletivo" (ENAP, 2022, p. 99).

A Categoria Final (CFIN) 3, "Participantes e suas Respectivas Funções" (PRF), apresenta os modelos de governança da inovação, destacando a interdisciplinaridade e a colaboração entre setores e agentes com diversas formações e funções na Prefeitura, atuando em diferentes posições na estrutura organizacional. A abordagem destaca a colaboração entre instituições civil, especialistas e servidores, além dos gestores públicos.

Destaca-se, ainda, a expertise coletiva, a partir das funções desempenhadas, inclusive com a participação o público-alvo das inovações por meio de consultas e co-criação, garantindo a relevância das soluções. Esse esquema enaltece as estratégias, os atores e as respectivas atribuições decorrentes para gerenciar os projetos, focando na participação maior e na colaboração no conhecimento.

O "Embarque Digital", iniciativa da Prefeitura do Recife, apresenta a articulação entre diversos atores institucionais e sociais, cada qual desempenhando funções específicas e complementares na execução da política pública. Conforme destacado abaixo:

> "O Embarque Digital é uma parceria desenvolvida entre a Prefeitura do Recife, por meio de sua Secretaria de Educação, e o Porto Digital, polo tecnológico da cidade, com atuação nas áreas de Tecnologias da Informação

> e Comunicação (TIC), Economia Criativa e Futuro das Cidades" (ENAP, [s.d.], n.p).
>
> "O Porto Digital é responsável por desenhar os cursos, mapear as vagas de emprego e oferecer aos alunos uma residência profissional e tecnológica altamente inovadora" (ENAP, [s.d.], n.p).
>
> "A estreita parceria entre a Prefeitura da Cidade do Recife, o Porto Digital, suas empresas integradas e as principais universidades da cidade, criam ainda uma estrutura de governança inovadora e única na gestão pública brasileira" (ENAP, [s.d.], n.p).
>
> "Para gerenciar esta política pública, a Prefeitura do Recife montou uma equipe especial que coordena a execução do programa. No plano do ensino, as 2 mil vagas são geridas pelas universidades parceiras, sempre em alinhamento com a demanda profissional do Porto Digital. Já a etapa da Residência Tecnológica e Profissional é gerenciada pela equipe da Prefeitura, com a participação das empresas embarcadas no Porto Digital" (ENAP, [s.d.], n.p).
>
> "Na formulação da iniciativa foi celebrada uma parceria entre universidades e empresas para mapear a demanda de profissionais, bem como levantar quais habilidades tornam aquele profissional mais completo e diferenciado para que ele seja rapidamente absorvido pelo mercado de trabalho do pólo tecnológico. O levantamento do número de vagas em aberto e das principais demandas de conteúdos formativos, além do perfil profissional desejado pelo mercado de trabalho, foi realizado pelo Porto Digital a partir de diálogos com gestores de todas as empresas que compõem o hub" (ENAP, [s.d.], n.p).
>
> "[...] a matriz curricular das formações oferecidas foi elaborada pelas equipes pedagógicas do Porto Digital e das universidades parceiras, levando em consideração as demandas específicas do mercado de trabalho [...]" (ENAP, [s.d.], n.p).

De forma semelhante, a iniciativa "Ambiência aliada à humanização do cuidado pediátrico nas unidades de urgência e emergência do Município do Rio de Janeiro" o qual demonstra além do envolvimento de equipes multidisciplinares na concepção do projeto, também a participação ativa dos usuários no processo de criação e aperfeiçoamento do projeto.:

> "Desenvolvimento dos projetos de design e comunicação para as salas temáticas, incluindo layouts, decoração e seleção de materiais. A aprovação dos layouts foi realizada pela equipe multidisciplinar, que avaliou a conformidade com as normativas e regulamentações vigentes para o setor da saúde" (ENAP, 2025, p. 171).
>
> " Os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e execução do projeto pertencem ao Núcleo de Comunicação da Empresa Pública de Saúde do Rio de Janeiro - RioSaúde, a qual gerencia as unidades de saúde onde o projeto foi implementado. O projeto contou, também, com o apoio de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por especialistas da área da saúde e arquitetura da empresa, para garantir o desenvolvimento adequado conforme as especificidades do segmento" (ENAP, 2025, p. 173).

> “O projeto identificou as necessidades dos usuários por meio de uma abordagem centrada no paciente, utilizando a análise dos indicadores de satisfação das unidades de saúde, a observação direta do comportamento das crianças nos ambientes hospitalares e o feedback de familiares e profissionais” (ENAP, 2025, p. 173).
>
> “[...] o maior desafio foi garantir que os materiais utilizados fossem adequados ao ambiente hospitalar e que todas as regulamentações técnicas vigentes fossem seguidas. A solução para essa barreira foi buscar fornecedores especializados e formar um grupo de trabalho com profissionais experientes para orientar o desenvolvimento e a implantaçáo do projeto” (ENAP, 2025, p. 174).
>
> “A colaboração entre as equipes das unidades de saúde, gestores, pais e, sempre que possível, as próprias crianças, foi essencial para a criação de um ambiente funcional e acolhedor” (ENAP, 2025, p. 175).

A Categoria Final (CFIN) 4, "Recursos Infraestruturais, Tecnológicos e de Mobilização" (RITM), descreve um modelo de governança da inovação que enfatiza a importância de múltiplos pilares para o sucesso de projetos inovadores. Este modelo destaca a relevância das atividades de comunicação para a divulgação eficaz e a mobilização do público-alvo. Adicionalmente, sublinha a necessidade de colaborações intersetoriais entre atores públicos, o setor privado e a sociedade civil para a viabilização financeira e o fomento dos projetos.

A CFIN 4 também ressalta a provisão de infraestrutura física e tecnológica adequada, bem como o suporte técnico, pedagógico e jurídico, e o engajamento como elementos cruciais para o desenvolvimento de soluções colaborativas. Em síntese, a RITM aborda a gestão integrada de recursos essenciais para a sustentabilidade e escalabilidade de iniciativas.

O programa “Segurança Alimentar em Tempos de Pandemia”, da Prefeitura de Belo Horizonte, exemplifica essa categoria ao promover a articulação entre diferentes órgãos municipais e redes privadas de supermercados para viabilizar a entrega descentralizada de cestas básicas. Essa estratégia evidenciou um modelo ágil, digno e eficiente de gestão, pautado na colaboração intersetorial entre diversas secretarias e equipes técnicas de áreas distintas. Como demonstra os trechos a seguir:

> “A implantação desse benefício municipal teve, também, o desafio da intersetorialidade, sendo coordenada pela Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania (SMASAC), e contou com apoio de diferentes órgãos municipais, a saber: Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria Municipal de Políticas Urbanas, Prodabel - Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte, além de vários outros órgãos responsáveis pelos cadastros no município” (ENAP, 2022, p. 83).
>
> “O modelo de contratação e distribuição dos itens também foi inovador, na medida em que mobilizou a capacidade instalada e capilaridade na cidade

> das principais redes de supermercado que se interessaram em ter um contrato com a prefeitura e viabilizar a logística e controle da entrega nas respectivas lojas" (ENAP, 2022, p. 85).
>
> "Foi estruturado um algoritmo que divide os beneficiários por lojas para retirada conforme a capacidade de atendimento de cada unidade e a proximidade do endereço de cadastro, sendo que 59% ficaram referenciadas a menos de 1 km de distância e 80% a menos de 2 km. Para retirar a cesta ou kit de produtos, era necessário apresentar um documento oficial com foto e CPF em qualquer caixa dos supermercados, evitando aglomerações, filas, demora no atendimento ou qualquer atendimento vexatório ao público" (ENAP, 2022, p. 86).
>
> "[...] o município tem diálogo permanente com as lideranças comunitárias, conselhos de políticas públicas, inclusive com instâncias locais, como é o caso das 34 comissões locais de assistência social, nos 34 centros de referência da assistência social. As comissões vinculadas à política habitacional também são organizadas na cidade e têm capilaridade nas principais vilas, favelas, ocupações urbanas da cidade" (ENAP, 2022, p. 88).

Outro exemplo é o "Programa de Inclusão Digital Prodabel", também da Prefeitura de Belo Horizonte, que ampliou o acesso gratuito à internet e à capacitação tecnológica por meio dos telecentros administrados pela Prodabel, contribuindo para a redução das desigualdades digitais no município. O trecho abaixo descreve:

> "A instalação de mais de 3.400 pontos de acesso em vilas, favelas e conjuntos habitacionais demonstra um comprometimento em garantir o acesso à informação" (ENAP, 2024, p. 166).
>
> "O programa inova no segundo pilar ao fornecer dispositivos eletrônicos novos ou recondicionados pela Prodabel para as famílias e instituições sociais e com a distribuição de tablets e chromebooks para os alunos da rede municipal de educação" (ENAP, 2024, p. 166).
>
> "O Centro de Recondicionamento de Computadores ainda vai além da disponibilização dos equipamentos recondicionados para pessoas em vulnerabilidade, sendo responsável pelo reaproveitamento de materiais eletroeletrônicos que, na grande maioria das vezes, não teriam um descarte correto" (ENAP, 2024, p. 166).
>
> "As capacitações podem ser realizadas no ambiente virtual via EAD da Prefeitura e por mais de 130 Pontos de Inclusão Digital espalhados por toda a cidade e a Unidade Móvel de Inclusão Digital. O programa oferece a infraestrutura para que a população participe de treinamentos e cursos nas áreas de Tecnologia da Informação, Comunicação e empreendedorismo" (ENAP, 2024, p. 166).
>
> "O investimento total para este projeto foi de R$45.646.631,00 (Quarenta e cinco milhões seiscentos e Quarenta e seis mil e setecentos e trinta e um reais) mais um custeio mensal de R$153.300,00 (Cento e cinquenta e três mil e trezentos reais) para manutenção da infraestrutura" (ENAP, 2024, p. 169).
>
> "Foram estabelecidos diálogos com as comunidades locais para entender suas necessidades e respeitar suas restrições de acesso. Por meio do engajamento com os moradores e líderes das vilas e favelas, o programa pôde encontrar soluções colaborativas que permitissem a instalação dos

> pontos de internet em locais estratégicos, garantindo maior alcance e inclusão” (ENAP, 2024, p. 172).

A Categoria Final (CFIN) 5, "Métodos e Práticas de Aprimoramento" (MPA), expõe os métodos de gerenciamento projetos, focando na eficácia e qualidade dos resultados. Envolve ainda a definição dos procedimentos técnicos em todas as etapas do projeto, como escopo, cronograma, mapeamento de riscos e controle, alinhados ao design da solução.

A MPA apresenta as adaptações metodológicas constantes, incluindo a revisão de métodos, identificação de problemas e reformulação de respostas dos diversos projetos. Essa categoria ainda associa estratégias proativas para mitigar falhas, baseadas em pesquisa de tendências, referências, satisfação, análise de dados, testes e observação direta, além das capacitações realizadas. Portanto, a MPA resume o redesenho de serviços ou políticas públicas, focando na proposta de valor e na avaliação de impacto.

O Programa Municipal de Linguagem Simples, da cidade de São Paulo, constitui um exemplo notável de aprimoramento contínuo baseado em testes com o público-alvo.

> “"Além de aplicar linguagem simples aos documentos, os projetos- piloto tinham como objetivo a criação e validação de um método estruturado e adaptado ao contexto dos servidores e servidoras da Prefeitura" (Enap, 2022, p. 116).
>
> "O programa foi criado a partir de quatro etapas: exploração, experimentação, síntese e implementação. A gestão do programa ao longo da implementação também mantém essa lógica, para melhoria contínua e incremental das ações" (Enap, 2022, p. 117).
>
> "Ao final de cada capacitação, são feitas análises do que não foi bom e do que poderia melhorar. Dessa forma, a primeira capacitação, que tinha sido somente expositiva, se transformou em uma oficina co-construída com o público-alvo, com apresentação de conteúdo de forma interativa, discussões guiadas e exercícios práticos de simplificação e diagnóstico de textos públicos" (Enap, 2022, p. 119).
>
> ". A partir de um método de experimentação estruturado, a iniciativa foi formalizada somente depois de um período de exploração do tema e de experimentação com servidoras, servidores, cidadãs e cidadãos" (Enap, 2022, p. 120).
>
> "A equipe se propõe a sempre explorar, experimentar, avaliar e propor mudanças incrementais em todas as suas ações. O programa tem como diretriz trazer o público-alvo para o processo de desenho das ações e planejamento do programa, principalmente para testar a simplificação da linguagem" (Enap, 2022, p. 120).
>
> "[...] elaborou orientações de como escrever em linguagem simples e a metodologia de simplificação de documentos a partir de teste e validação com servidores e servidoras durante os projetos-piloto realizados" (Enap, 2022, p. 123).

> "[...] realizou testes dos documentos simplificados com seus respectivos públicos-alvo, com entrevistas realizadas pela equipe dona do documento com os possíveis leitores e leitoras dos documentos" (Enap, 2022, p. 123).
>
> "[...] as capacitações passaram por melhorias incrementais a partir das avaliações realizadas por servidores e servidoras ao final das oficinas" (Enap, 2022, p. 123).

De modo semelhante, o “GO Recife” também se destaca por incorporar processos de avaliação e melhoria contínua centrados na experiência do usuário. Conforme descrito:

> "O GO Recife tem equipe dedicada implementando correções, melhorias e evoluções da plataforma" (ENAP, 2024, p. 211).
>
> "A plataforma está em constante revisão e acompanhando as novas tendências tecnológicas, a exemplo do uso de inteligência artificial através da integração com chat GPT" (ENAP, 2024, p. 211).
>
> "As evoluções da plataforma vem levando em consideração a experiência dos usuários, onde são feitos testes de usabilidade para validar novos layouts. Além disso, os contatos presenciais e recebimento de feedbacks alimentam um banco de melhorias constantemente consultado ecolocado em prática" (ENAP, 2024, p. 216).
>
> "É preciso não se acomodar com bons resultados e estar sempre implementando melhorias. É necessário ousadia para inovar e romper com padrões, ter tolerância a erros e corrigi-los rapidamente" (ENAP, 2024, p. 219).

A Categoria Final (CFIN) 6, "Potencialidades de Replicação e Escalabilidade" (PRE), aborda os mecanismos e estratégias para a expansão e sustentabilidade de soluções inovadoras no contexto da gestão pública. Este conceito enfatiza a escalabilidade intermunicipal das inovações, suportada por um processo estruturado de mentoria e acompanhamento, formalizado por meio de termos de referência ou normativas.

A PRE destaca a importância da capacitação contínua da equipe, tanto em modalidades presenciais quanto remotas, como um fator crítico para a melhoria iterativa da inovação. Adicionalmente, ressalta a necessidade de atualização constante do conhecimento da equipe, através da participação em eventos e da promoção de ambientes de troca de conhecimentos, visando o aprimoramento e ajustes customizados da solução.

Em suma, a CFIN 6 delineia um modelo de disseminação e adaptação de inovações que prioriza a transferência de conhecimento, a formação de capacidades e a flexibilidade metodológica para garantir a perenidade e a relevância das soluções desenvolvidas. Ademais, ventila as possibilidades de escalabilidade da solução em outros contextos e a formalização de processos de mentoria e acompanhamento necessários.

A replicabilidade e a escalabilidade das iniciativas premiadas podem ser ilustradas pelo “GO Recife”:

> “Vale salientar que, apesar de ter sido projetado para o escopo do Recife, o projeto evoluiu e já foi replicado na cidade de Belo Horizonte, com o nome de? GO BH?. A estrutura da plataforma está em revisão para se tornar um produto mais facilmente escalável, e a prefeitura do Recife já está em negociação com a Prefeitura do Rio de Janeiro” (ENAP, 2024, p. 209).
>
> “Escalabilidade: A plataforma é tão exitosa que já foi replicada (cedida) para a capital mineira, Belo Horizonte. Em breve será possível escalar ainda mais rapidamente a solução para outras cidades, pois a arquitetura do GO Recife passará a ser “Multi Tenant” (suporta vários “clientes” e cada um tem sua própria base de dados e sua própria configuração)” (ENAP, 2024, p. 214).

Outro exemplo de flexibilidade é o programa “Monitora Saúde”, cuja concepção permite adaptações a diferentes contextos, uma vez que suas “aplicações poderão ser úteis a quaisquer outras situações envolvendo doenças infectocontagiosas” (ENAP, 2021).

> “A tecnologia de desenvolvimento é replicável e o sistema é modular, o que permite à Prefeitura Municipal de Campo Grande realizar pequenas alterações em seu escopo para adaptar o projeto para quaisquer situações de endemias, pandemias, monitoramento de quadros infectocontagiantes, acompanhamento de vacinações, realizações de triagens, enfim, diversas aplicabilidades para a área da saúde municipal que farão a diferença na gestão pública” (ENAP, 2022, p. 95).
>
> “O objetivo principal do sistema Monitora Saúde consiste em acompanhar e administrar a situação epidêmica causada pelo novo coronavírus (Covid-19), e que suas aplicações poderão ser úteis a quaisquer outras situações envolvendo doenças infectocontagiosas” (ENAP, 2022, p. 96).
>
> “A solução Monitora Saúde permite o acompanhamento em tempo real de situações epidêmicas, como é o caso do novo coronavírus. Porém, sua aplicação vai além, podendo ser usada em outros cenários. Desde a sua concepção, o Monitora Saúde tem sido pensado e desenvolvido para quaisquer quadros de pandemias e doenças infectocontagiosas que a sociedade pode, eventualmente, enfrentar” (ENAP, 2022, p. 98).
>
> “[...] o Monitora Saúde produz um legado para a gestão pública municipal, que deixará uma ferramenta tecnológica eficiente e que é capaz de se adaptar a qualquer outra realidade, com pequenos ajustes no escopo de seus projetos” (ENAP, 2022, p. 98).

A Categoria Final (CFIN) 7, denominada "Mecanismos de Monitoramento e Controle" (MMC), delineis os modelos de governança da inovação focado na supervisão planejada e contínua das ações do projeto. Esses modelos preconizam a implementação de um conjunto de atividades sistemáticas, incluindo a conferência de processos, a definição e monitoramento de indicadores de desempenho, a realização de reuniões periódicas, a elaboração de relatórios de atividades, a condução de pesquisas de satisfação e a divulgação dos resultados alcançados.

A MMC enfatiza a importância da pesquisa qualitativa e quantitativa junto ao público-alvo e à equipe do projeto para subsidiar adaptações e aprimoramentos na inovação. Adicionalmente, ressalta a relevância do feedback dos beneficiários, da interação com o corpo funcional da Prefeitura e do diálogo com a sociedade organizada como fontes cruciais para a retroalimentação e o ajuste estratégico do projeto.

Em síntese, a CFIN 7 delineia um sistema robusto de avaliação e gestão da qualidade que visa assegurar a efetividade, a relevância e a capacidade de resposta das inovações implementadas.

A plataforma “Quero Impactar” tem como objetivo viabilizar o financiamento coletivo de projetos sociais, para ter confiabilidade é essencial a transparência e controle na aplicação dos recursos. Conforme destaca nas resposta sobre transparência e controle “[...] todos os projetos que receberam doações prestam contas aos fundos municipais e aos gestores nacionais e locais das respectivas leis de incentivo fiscal, assegurando um controle auditado” (ENAP, 2022, p. 93).

Outra iniciativa com destaque em avaliação e monitoramento é o “Eita Recife”, na qual “[...] todas as soluções dos ciclos de inovação possuem indicadores de resultados, que são utilizados para avaliar os produtos mínimos viáveis (MVPs) e durante o processo de aceleração” (ENAP, 2024, p. 187).

A análise de conteúdo realizada a luz da DISP da OCDE, a partir da iniciativas municipais premiadas no Concurso Inovação no Setor Público permitiu compreender como as experiências municipais reconhecidas dialogam com referências internacionais ao oferecer soluções concretas e efetivas para problemas específicos.

As nove iniciativas analisadas, ainda que distintas em área temática, convergem ao colocar o cidadão no centro, seja simplificando a linguagem ou garantindo acesso a direitos básicos, mobilizar parcerias e recursos em arranjos inovadores de governança e institucionalizar mecanismos de avaliação, monitoramento e replicação.

Tais características revelam avanços significativos rumo a uma administração mais ágil, inclusiva e responsiva, apontando para um caminho de maturidade crescente, em que a inovação não se restringe a soluções pontuais, mas se consolida como estratégia estrutural para enfrentar problemas complexos, modernizar a gestão pública através de instituições mais aberto ao aprendizado e mais integrado à sociedade, ampliando o potencial de difusão dessas práticas.

4.3 Produto Técnico-Tecnológico proposto

A proposta básica do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) parte da constatação do baixo desenvolvimento de inovação no setor público enfrentada pelos municípios de pequeno porte, devido a limitações orçamentárias, escassez de servidores qualificados, alta rotatividade de quadros técnicos e ausência de programas estruturados de capacitação (Farias *et al*., 2016). Tais fatores comprometem a continuidade administrativa, inibem a adoção de práticas inovadoras e dificultam a implementação de políticas públicas transformadoras, restringindo a capacidade do poder público de responder de forma eficaz às demandas da sociedade (Fernandes, 2024).

Nesse contexto, o produto técnico-tecnológico proposto surge em resposta à necessidade de auxiliar os municípios de pequeno porte na implementação de práticas inovadoras, fundamentadas em experiências bem-sucedidas do Concurso de Inovação no Setor Público (CISP) e nos preceitos estabelecidos pela Declaração sobre Inovação no Setor Público (DISP/OCDE). Dessa forma, o PTT ancora-se em referenciais nacionais e internacionais, reconhecendo a importância de difundir uma cultura de inovação orientada pela aprendizagem contínua, pela colaboração interinstitucional e pelo estímulo à criatividade como elementos essenciais para a transformação da gestão pública.

O público-alvo central do PTT é formado por gestores e servidores públicos municipais, cuja atuação é estratégica para o desenho e a execução de políticas públicas locais, mas que, em geral, enfrentam barreiras estruturais para desenvolver práticas inovadoras. Indiretamente, os cidadãos são também beneficiários, uma vez que o fortalecimento da capacidade institucional tende a refletir em serviços mais eficientes, acessíveis e sustentáveis.

A proposta se estrutura em quatro componentes interdependentes:

- Capacitação de gestores e servidores públicos, por meio da trilha formativa;
- Implantação de espaços de experimentação, para a cocriação de soluções voltadas aos desafios municipais;
- Promoção de eventos regionais de inovação, com vistas à disseminação de boas práticas e ao fortalecimento de redes colaborativas; e

- Criação de mecanismos de reconhecimento, como o Selo de Inovação em Gestão Pública, destinado a valorizar administrações municipais que implementem iniciativas criativas e sustentáveis.

Assim, o PTT ao conjugar formação, experimentação, disseminação e valorização, busca consolidar um ecossistema regional de inovação capaz de potencializar a eficiência administrativa e de gerar impactos concretos na qualidade de vida da população. O conteúdo integral do PTT encontra-se disposto no Apêndice B desta dissertação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente estudo foi analisar as iniciativas municipais brasileiras premiadas no Concurso Inovação no Setor Público sob a perspectiva da Declaração sobre Inovação no Setor Público (DISP) da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Para alcançar esse propósito foram definidos três objetivos específicos: (1) Mapear as iniciativas municipais vencedoras da categoria 3 “Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal, Estadual, do Distrito Federal e Municipal” nas edições do CISP o qual possibilitou a identificação de uma grande diversidade de soluções inovadoras, demonstrando o potencial de inovação presente nos governos municipais; (2) categorizar as iniciativas vencedoras em função dos princípios da DISP demonstrando que o Brasil tem implementado ações condizentes com as práticas internacionais; (3) elaborar, como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), uma proposta de diretriz básica, envolvendo estrutura, produto, processos e/ou pessoas, relacionada ao fomento de ações de inovação para Governos Municipais que foi desenvolvido pensando nos municípios de pequeno porte devido as barreiras organizacionais e econômicas. Dessa forma o estudo alcançou integralmente seus objetivos, permitindo uma análise consistente da inovação do setor público municipal.

A principal limitação observada na pesquisa se deve ao fato de que, embora os *e-books* adotem um conjunto padronizado de perguntas direcionadas a todos os entrevistados, as respostas apresentam certo grau de liberdade, o que resultou em variações quanto à profundidade, à clareza e ao enfoque das informações fornecidas. Além disso, observou-se uma grande variedade de temas abordados, que embora enriqueça o material, também dificultou a comparabilidade entre as iniciativas, uma vez que nem todas as iniciativas exploram os mesmos eixos analíticos.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de um estudo que investigue a situação atual das iniciativas premiadas, verificando se ainda estão em funcionamento e quais possíveis expansões ocorreram ao longo do tempo. Além disso, considera-se pertinente investigar outras premiações em âmbito regional, de modo a identificar soluções inovadoras implementadas em diferentes portes de municípios. Tal iniciativa se justifica, pois o Concurso de Inovação no Setor Público atualmente contempla apenas municípios ou consórcios intermunicipais com população superior a 200 mil habitantes.

Além disso, seria válido ampliar a pesquisa para o nível estadual, com o propósito de

identificar as particularidades dessa esfera governamental e compreender como elas influenciam o processo de inovação dos municípios. Essa abordagem permitiria um acompanhamento mais amplo e aprofundado do desenvolvimento de práticas inovadoras, contribuindo para a avaliação de sua efetividade e para a formulação de estratégias que fortaleçam a inovação no setor público em diferentes níveis de gestão.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa contribui diretamente para o avanço do debate sobre inovação no setor público ao demonstrar o papel central desempenhado pelos municípios brasileiros na implementação de práticas inovadoras, além de aprofundar a compreensão acerca dos fatores que favorecem a adoção e o êxito de soluções inovadoras no contexto municipal. Ademais, o estudo oferece contribuições práticas para o fortalecimento da inovação na gestão pública municipal e assim o trabalho contribui tanto para o avanço teórico da área quanto para a formulação de políticas e práticas capazes de consolidar uma cultura de inovação no setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups - 2023**. Disponível em: https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/ Acesso em 14 set. 2024.

ANJOS JUNIOR, O. R.; LIMA, R. O.; LOMBARDI FILHO, S. C.; ALMEIDA, A. T. C.; RAMALHO, H. M. B.; Padrões de Concentração Espacial de Roubos de Automóveis em Municípios da Grande João Pessoa a Partir de Técnicas de Aprendizado de Máquinas. **Teoria e Prática Em Administração**, v.11, n.2, 2020.

ARAUJO, M. P.; CACHAFEIRO, M. S.; VILLELA, D. P. Instituições de Ciência e Tecnologia -ICT Porto Alegre: Passaporte para a Cidade Inteligente. **International Journal of Knowledge Engineering and Management,** v. 3, n.6, Florianópolis, jul/nov, 2014.

ARISAWA, E.; MOREIRA, M. Duas décadas de premiação, quantas de inovação? O papel da difusão no Prêmio Enap. **Caderno EBAPE.BR**, v. 17, n. 4, Rio de Janeiro, Out./Dez., 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BAHIA, D. S.; GONÇALVES, E.; BETARELLI JR., A. A. Efeitos macroeconômicos e setoriais das subvenções da Finep no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 20, p. 1-40, 2021.

BOGERS, M.; CHESBROUGH, H.; MOEDAS, C. Open Innovation:Research, Practices and Policies. **California Management Review**, v. 60, i. 2, p. 5-16, fev. 2018.

BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro**: análise da percepção de dirigentes. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. Constituição (1998). **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. Constituição (1998). **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.** Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto Nº 8.777, de 11 de maio de 2016**. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal.Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm. Acesso em:

13 ago. 2024.

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.Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021**. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm.Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2011.Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.129 de 29 de março de 2021.** Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF: Presidência República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos

Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.534, de 11 de janeiro de 2023.** Altera as Leis nºs 7.116, de 29 de agosto de 1983, 9.454, de 7 de abril de 1997, 13.444, de 11 de maio de 2017, e 13.460, de 26 de junho de 2017, para adotar número único para os documentos que especifica e para estabelecer o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) como número suficiente para identificação do cidadão nos bancos de dados de serviços públicos. Brasília, DF: Presidência República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14534.htm. Acesso em: 13 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais:** síntese & respostas a dúvidas mais comuns. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1997.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Dados Abertos. [Brasília]: MGISP, [2024]. Disponível em: https://dados.gov.br/dados/organizacoes/visualizar/ministério-da-gestao-e-da-inovacao-em-servicos-publicos. Acesso em: 23 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. -- Brasília: MP, 2018.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 34-45, jan./mar. 2005.

CAVALCANTE, P. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. **What does it take to be awarded?** Determinants of management innovation in Brazil. Seatle: ASPA, 2015.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. É preciso inovar, mas por quê? In: CAVALCANTE, P. et al. (org). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília, DF: Ipea, 2017. cap.1, p.15-32.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation. **MITSloan Management Review**, [s. l.], vol. 44, n.3, p. 35-41, 2003.

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010.

COMISSÃO EUROPEIA. Powering European public sector innovation: towards a new architecture. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013. (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation).

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CUNHA, B. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras In: CAVALCANTE, P. et al. (org). **Inovação no**

setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília, DF: Ipea, 2017. cap.3, p.43-58.

DOMINGUEZ, G. D. F. As startups govtech e o futuro do governo no Brasil. Caracas, CAF e BraziLab, 2020.

DOMINGUEZ, G. D. F.; DUÓ, J. R. **Mapa GovTech - Brasil 2024**, [s. l.], BrazilLab, 2024. Disponivel em: https://conteudo.brazillab.org.br/mapa-govtech-download.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. 28º Concurso Inovação no Setor Público. Disponível em: https://enap.gov.br/pt/pesquisa-e-conhecimento/concursos-e-premiacoes/28-concurso-inovacao/. Acesso em 14 set. 2024.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Balanço de cinco anos do concurso organizado pela Enap.** Brasília: Enap, 2001.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Enap, números, histórias e você.** Brasília: Enap, 2021.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Iniciativas premiadas no 24º Concurso Inovação no Setor Público 2020.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Iniciativas premiadas no 27º Concurso Inovação no Setor Público 2023.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2024.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Resultado final – triagem de conformidade - 28ª Edição Concurso Inovação no Setor Público,** 2024.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Iniciativas premiadas no 28º Concurso Inovação no Setor Público 2024.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2025.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Concurso de Inovação no Setor Público — 29ª edição. Ministério da Fazenda / Governo Federal, 2025. Disponível em: https://www.enap.gov.br/pesquisa-e-conhecimento/concursos-e-premiacoes/concurso-de-inovavao-29/. Acesso em; 17 set. 2025

ESCOLAGOV. FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. Prêmio Sul-Mato-Grossense de Inovação na Gestão Pública. Campo Grande: Escolagov, 2025. Disponível em: https://www.escolagov.ms.gov.br/premio-sul-mato-grossense-de-inovacao-na-gestao-publica/. Acesso em: 28 out. 2025.

FARIAS, P.; GARCIA, A.; ZANABRIA, G. Entendendo o que funcionou: tendências e lições na prestação de serviços. In: FARIAS, P. (editor). **Governos que servem** - Inovação que estão melhorando a prestação de serviços aos cidadãos, Washington, D.C: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. cap. 3, p. 21-37.

FARIAS, P.; PORRÚA, M. Reconstruindo a relação: o novo protagonismo do cidadão na gestão pública. In: FARIAS, P. (editor). **Governos que servem** - Inovação que estão melhorando a prestação de serviços aos cidadãos, Washington, D.C: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. cap. 1, p. 1-9.

FERNANDES, N. C. M. **Cidades inovadoras:compras públicas como motor de inovação.** Brasília: Enap, 2024.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil:

análise de uma trajetória. **Cadernos ENAP**, 32. Brasília: ENAP, 2007.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. N. **Concurso inovação na gestão pública federal**: análise de uma trajetória (1996-2006). Brasília: Enap, 2007. p. 1-53. (Cadernos Enap, n. 32).

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. N.; TOMACHESKI, J. A. **Sustentabilidade de iniciativas premiadas no concurso inovação:** indícios de mudança da gestão no governo federal? Brasília: Enap, (Caderno Enap, n. 34).

FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C.; Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública,** v.48, n.5, Set./Out., 2014.

GAETANI, F. Prólogo. In: FARIAS, P. (editor). **Governos que servem** - Inovação que estão melhorando a prestação de serviços aos cidadãos, Washington, D.C: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, R. L.; Inovação no Setor Público e Condições da Proteção Intelectual, Uso e Exploração dos Resultados. In: Santos, B. (editora). **Caminhos da Inovação no Setor Público**, Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap , 2022. p. 301-348.

GOMES, J. S.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; O Estado da Arte da Produção Científica sobre Inovação no Setor Público. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v. 9, n. 1, 2023.

KATTEL, R.; MAZZUCATO, M. Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. **Industrial and Corporate Change**. v. 27, n. 5, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LINS, C.; SANTOS, W. Experiências premiadas de inovação em organizações públicas brasileiras: práticas organizacionais e relações com competências coletivas. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, 13(5), ed. especial: competências e aprendizagem nas organizações, 2024.

LOPES, Rodrigo. Inovações na gestão da saúde pública em municípios brasileiros: a experiência transformadora de Lavras, MG. **Brasília Med.**, Brasília, v. 64, p. 1-10, 2025.

MAGALHÃES JÚNIOR, D. B. Direitos de propriedade intelectual e modelos de inovação aberta (open innovation): um estudo teórico sobre o papel dos Direitos de Propriedade Intelectual na promoção dos modelos de inovação aberta. **P2P E INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 2, p. 153–168, 2023. DOI: 10.21721/p2p.2023v9n2.p153-168.

MARTINI, R. A.; MACHADO, L.; NASCIMENTO, L. O. O impacto dos fundos Criatec no crescimento e inovação de startups: uma análise baseada em estudo de eventos. **Estudos Econômicos,** São Paulo, v. 54, n. 4, 2024

MAZZUCATO, M. **O estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. Tradução de Elvira Serapicos. 1a ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MOURÃO, M.; MONTEIRO, V. Procedimento de manifestação de interesse como instrumento de fomento à inovação: o artigo 81 da lei no 14.133, de 2021 In: RAUEN, A. (org.). **Compras públicas para inovação no Brasil : novas possibilidades legais.** Brasília: IPEA, 2022. cap. 6, p.197-235.

NASSUNO, M. O concurso de inovações na gestão pública federal: prêmio Helio Beltrão. In: **Congreso Internacional del Clad sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública,** 7., Lisboa, Portugal. Anais. Lisboa, 8-11 Oct. 2002.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Inovação e aprendizagem a partir de relações interorganizacionais no setor público brasileiro. **In: Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública,** 20., Lima, Perú. Anais. Lima, 10-13 nov. 2015.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Declaração sobre Inovação no setor público,** OCDE/LEGAL/0450, 2019.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Oslo Manual 2018:** Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4a. ed. Luxembourg: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, 2018. DOI:10.1787/9789264304604-en.

OLIVEIRA, C. The brazilian innovation award: identifying government practices that contribute to the improvement of service delivery. In: **IBSA MDI Seminar,** 3., Brasília. Anais. Brasília, 2010.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R. L. F.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público:** uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: Enap, 2014. p. 1-59. (Cadernos Enap, n. 38).

OLIVEIRA, R. A.; ZYCH, D. R.; OLIVEIRA, J.; MICHALOSKI, A. O.; Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. **Revista De Gestão E Projetos**, v.11, n.2, p. 12-36, maio/ago., 2020

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS [ONU]. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16. Acesso em: 26 de mai. 2025.

PACHECO, R. **Inovações na gestão pública federal:** o prêmio Helio Beltrão. Brasília: Enap, (Enap Ensaio).

PETRUCCI, V. L. **Inovação no governo federal brasileiro:** concurso de Inovações na Gestão Pública Federal. Prêmio Helio Beltrão. Brasília: Enap, 2002. (Enap Ensaio).

REIS, M. C. A. Coprodução e inovação no setor público: análise de experiências inovadoras de gestão na administração pública federal. 2015. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

ROSA, S. A. M.; PEQUENO, A. M. C.; PEIXOTO, C. G.; FAHEINA JUNIOR, G. S.; CARMO U. P. M.; Treinamento Elmo e o Uso De Métodos Ágeis no Setor Público. **Cadernos ESP**., v. 15, n. 2, Jun/Set. 2021.

RUA, M. G. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: Petrucci, V.; Schwarz, L. (Orgs.). **Administração**

pública gerencial: a reforma de 1995. Brasília: Enap, 1999.

SANTOS, L.; SANO, H.; Souza, W. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade,** v.13, n.35, p. 2870-2900, Mai/Ago., 2019.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo:Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

SEBRAE. **Prefeitura Empreendedora.** Disponível em: https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/. Acesso em: 28 out. 2025.

SEBRAE. Regulamento – 13ª Edição do Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora (2025-2026). Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional, 2025. Disponível em: https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/. Acesso em: 28 out. 2025.

SECCHI, L. A**nálise de políticas públicas: Diagnóstico de problemas, recomendação de soluções.** São Paulo: Editora Cengage Learning, 2017

SERRANO, P. H. S. M.; BALDANZA, R. F. Tecnologias disruptivas: o caso do uber. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.11, n. 5, Rio de Janeiro, Out./Dez., 2017.

SILVA, A. F.; ANDRADE, L. S. C.; SILVA, S. F.; ABREU, C. A. C.; Transferência de Tecnologia como Estratégia de Transição das Pesquisas Universitárias para o Mercado - Indústria Cimenteira. **Cadernos de Prospecção**, v.11, n.4, 2018.

SILVA, L. M. C., RIBEIRO, A. R. B., FRASCAROLI, B. F., MORAES FILHO, R. A. Análise do processo inovativo em pequena empresa: estudo de caso a partir do programa agentes locais de inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,** [s. l.], v.7, n.1, p. 162-194, 2018. DOI: 10.14211/regepe.v7i1.785.

SILVA, M.; RIBAS, J.; MEZA, M. Inovação nas organizações públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 16, n. 45, out./dez., 2018.

SILVEIRA, A. D.; CARVALHO, A. P.; KUNZLER, M. T.; CAVALCANTE, M. B.; CUNHA, S. K.; Análise do Sistema Nacional de Inovação no setor de energia na perspectiva das políticas públicas brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, Edição Especial, Artigo 6, Rio de Janeiro, Jul. 2016.

SOUZA, M. M.; FERREIRA, V. D. R. S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J.Portraying innovation in the public service of Brazil: frameworks, systematization and characterization. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 50, n. 4, Oct./Dec. 2015.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico do programa de inovação.** Brasília, DF: TCU, Instituto Serzedello Correa, Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação/FGV, 2017.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. L.; Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin:

Contribuições e Limitações para a Pesquisa Qualitativa em Educação. Educação em Revista, v. 41, 2025.

VAQUEIRO, L. Inovar com municípios: reflexões a partir do programa Cidades que Transformam. Brasília, DF: Ipea, 2024

VIEITEZ, D. Govtechs no Controle de Políticas Públicas por Tribunais de Contas. Orientador: Prof. Dr. Juarez Freitas. Dissertação (Mestrado em Direito) - Escola de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Rio Grande do Sul, 2018.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor J. J. M.; TUMMERS, Lars G. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. Public Administration, [S.l.], v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

WEISS, M. C.; BERNARDES, R.; CONSONI, F. L.; Cidades inteligentes como nova prática para o gerenciamento dos serviços e infraestruturas urbanos: a experiência da cidade de Porto Alegre. **Revista Brasileira de Gestão Urbana,** v.7, n. 3, Set./Dez., 2015.

APÊNDICE A - Ficha técnica de cada experiência premiada

INICIATIVA	**Programa de Inclusão Digital Prodabel – PBH - Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte PRODABEL**
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal (Municípios ou Consórcios Intermunicipais com mais de 200 mil habitantes)
EDIÇÃO	27º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2023
VENCEDOR	1º Lugar e Vencedora da Escolha do Público
CIDADE	Belo Horizonte (MG)
PROBLEMA IDENTIFICADO	"A iniciativa surgiu para mitigar a desproporção entre o avanço das tecnologias digitais e a capacidade da população em acessá-las, no seu cotidiano."
OBJETIVOS	"O principal objetivo do Programa de Inclusão Digital - PID é alcançar a inclusão massiva de pelo menos 372.364 habitantes que residem em 218 vilas, favelas e conjuntos habitacionais da cidade, garantindo que essas pessoas de todas as idades tenham acesso à tecnologia, autonomia para utilizar recursos digitais, sejam incluídos digitalmente e socialmente e recebam os recursos e conhecimentos essenciais para utilizar as ferramentas tecnológicas de maneira eficiente."
INOVAÇÃO	"A inovação implementada no programa é a abordagem integral da inclusão digital que é trabalhada por meio dos três eixos: conectividade, dispositivos e capacitação."
PÚBLICO-ALVO	População de vilas, favelas e conjuntos habitacionais, com foco em pessoas economicamente ativas, crianças (programação, robótica) e idosos (autonomia digital).
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	1. Levantamento das Zeis; 2. Planejamento estratégico; 3. Formação de equipes multidisciplinares; 4. Instalação de pontos de internet, distribuição de dispositivos e cursos; 5. Monitoramento e avaliação.
RESULTADOS APRESENTADOS	"Sinal de internet wi-fi gratuita em 210 regiões;" "A instalação de mais de 3.400 pontos de acesso em vilas, favelas e conjuntos habitacionais demonstra um comprometimento em garantir o acesso à informação." P166 "Números de julho de 2023 demonstram a doação de mais de 2.000 equipamentos recondicionados a famílias e instituições sociais, além de 50.409 tablets e 28.724 chromebooks disponibilizados para uso dos alunos da rede municipal de educação." "O eixo capacitação conta com mais de 100 Pontos de Inclusão Digital (PIDs), espalhados por todo o município." "A capacitação conta ainda com a oferta de mais de 15.000 vagas para cursos nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) e empreendedorismo, nas modalidades ensino à distância - Ead e Presencial. Até julho de 2023, mais de 9.300 cidadãos foram capacitados nos cursos ofertados pela Prodabel"
RECURSOS INVESTIDOS	"O investimento total para este projeto foi de R$45.646.631,00 (Quarenta e cinco milhões seiscentos e Quarenta e seis mil e setecentos e trinta e um reais) mais um custeio mensal de R$153.300,00 (Cento e cinquenta e três mil e trezentos reais) para manutenção da infraestrutura."
BARREIRAS E SOLUÇÕES	Topografia e falta de energia → parceria com CEMIG; resistência de provedores locais → diálogo comunitário;

INICIATIVA	**EITA!Recife - Do Fomento à Inovação Aberta ao Marketplace de Soluções – Prefeitura do Recife**
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal (Municípios ou Consórcios Intermunicipais com mais de 200 mil habitantes)
EDIÇÃO	27º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2023
VENCEDOR	2º Lugar
CIDADE	Recife (PE)
PROBLEMA IDENTIFICADO	"A Cidade do Recife, como qualquer cidade, convive diariamente com o desafio de resolver problemas complexos em suas diversas secretarias e empresas públicas, porém, havia uma dificuldade em identificá- los e encontrar soluções efetivas."
OBJETIVOS	"Toda metodologia e trabalho realizado pelo EITA!Recife tem por objetivo selecionar problemas complexos enfrentados pela cidade do Recife, e trabalhar com as secretarias responsáveis para identificação, mapeamento das dores e seus objetivos de longo prazo, para de fato resolver efetivamente esses desafios"
INOVAÇÃO	"O uso de técnicas ágeis para implementar uma política pública de inovação aberta na cidade"; A forma de contratar soluções inovadoras, realizando uma licitação diferente, disruptiva e inédita no país utilizando o marco legal das Startups; criação de um market place a partir de parcerias estratégicas"
PÚBLICO-ALVO	"O programa compreende todos os servidores da Administração direta e indireta da Prefeitura do Recife, além de todo o ecossistema de inovação nacional. Nesse sentido, podemos destacar parques tecnológicos, startups, empresas públicas e privadas, outros órgãos públicos, universidades, faculdades, alunos, empreendedores"
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	O Programa E.I.T.A! Recife possui um macro fluxo formado por quatro etapas: 1. Definição dos desafios; 2. Captação de recursos; 3. Esteira da inovação; 4. Processo de inovação
RESULTADOS APRESENTADOS	Segue abaixo um resumo dos principais resultados alcançados: 1.Processo de gestão de mudança - 8 passos de Kotter; 2.Metodologia de Design para identificação e detalhamento de Desafios Públicos; 3.Política de Inovação Aberta; 4.Estratégia de Inovação utilizando OKR; 5.Edital de Inovação Aberta utilizando a LC 182; 6.Metodologia de Ciclos de Inovação Aberta; 7.Metodologia de Gestão de Projetos de Inovação; 8. 6 CPSI?s assinados; 9. 2 Ciclos de Inovação Abertas Lançados; 10.Decreto com o Sandbox Regulatório; 11.Edital de Chamamento Público para experimentações urbanas; 12.Hub de Living Labs - EMPREL e PTI; 13. 4 Soluções de Inovação entregues a cidade para experimentação; 14. 5 Soluções implantadas no Living Labs Recife; 15.Market Place criado para vendas das soluções de inovação: https://solucoes.emprel.gov.br/
RECURSOS INVESTIDOS	"Rodamos o primeiro ciclo investindo R$196 mil reais para desenvolver os produtos mínimos viáveis (MVPs) e R$3.2 milhões de reais para aceleração das soluções. Para o segundo ciclo foi dada a dotação orçamentária de R$4 milhões de reais."
BARREIRAS E SOLUÇÕES	Dificuldade inicial de engajamento de startups e órgãos públicos: superada com campanhas de sensibilização, workshops e mentorias. Instrumentos legais insuficientes para contratar inovaçáo: Para superar essa barreira iniciamos com a criação do Decreto da Estratégia de Transformação Digital

INICIATIVA	GO Recife - Geração de Oportunidade - Prefeitura do Recife
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal (Municípios ou Consórcios Intermunicipais com mais de 200 mil habitantes)
EDIÇÃO	27º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2023
VENCEDOR	3º Lugar
CIDADE	Recife (PE)
PROBLEMA IDENTIFICADO	"As agências de emprego operam em modelo de atendimento exclusivamente presencial, sem integração entre as vagas de uma agência para outra e sem perspectiva de aumento no número de ofertas de emprego. A pandemia agrava esses problemas com o aumento do desemprego e renda média mais baixa, gerando novos desafios para a gestão pública."
OBJETIVOS	Simplificação e facilidade do acesso a emprego e renda; Fomento e geração de vagas de emprego; Centralização de serviços em plataforma única, de forma gratuita; Visibilidade para profissionais autônomos.; Estímulo ao empreendedorismo.; Estímulo à economia local.; Qualificação profissional gratuita.; Inclusão digital e atendimento humanizado.
INOVAÇÃO	"Foi desenvolvida a plataforma GO Recife (Geração de Oportunidade), que substituiu completamente o modelo convencional de trabalho das agências de emprego do município. A plataforma unifica diversos serviços num único lugar, concentrando oportunidades de emprego e conectando diferentes atores de forma fácil e rápida."
PÚBLICO-ALVO	"Cidadão em busca de emprego; Autônomos; Empresas; Agências de emprego; Empreendedores; Parceiros."
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	Diagnóstico e levantamento de necessidades; Definição dos objetivos e escopo do projeto:
RESULTADOS APRESENTADOS	Dados de Agosto/2023 •Mais de 82 mil usuários no banco de candidatos; •1.596 empresas cadastradas; Considerando toda a série histórica acumulada de vagas criadas diretamente no GO Recife* (mais de 5.700 vagas), a média é de cerca de 262 vagas geradas por mês •Mais de 2 mil serviços cadastrados na plataforma por prestadores; •Mais de 500 cursos de qualificação profissional gratuitos ofertados pela Secretaria de Trabalho e Qualificação e parceiros; •Mais de 6.800 alunos certificados em cursos de qualificação profissional ofertados pela Secretaria de Trabalho e Qualificação; •Mais de 2.800 alunos certificados em cursos ofertados nas Arenas Go Recife
RECURSOS INVESTIDOS	Não foram mapeados recursos financeiros.
BARREIRAS E SOLUÇÕES	Mudança na estrutura de trabalho da Secretaria de Trabalho e Qualificação: Criação de um ambiente voltado a inovação a partir da gestão para fazer uma ponte entre a secretaria e a equipe de desenvolvimento da plataforma. Ter feedback das empresas sobre as contratações realizadas: implementar várias ferramentas e mecanismos que auxiliem nessa identificação e reduzam as distorções de falsos resultados negativos. Compreensão das funcionalidades: mitigados com pontos de inclusão digital.

INICIATIVA	**Ambiência aliada à humanização do cuidado pediátrico nas unidades de urgência e emergência do município do Rio de Janeiro**
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal (Municípios ou Consórcios Intermunicipais com mais de 200 mil habitantes)
EDIÇÃO	28º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2024
VENCEDOR	Vencedora da Escolha do Público
CIDADE	Rio de Janeiro (RJ)
PROBLEMA IDENTIFICADO	transformar a experiência das crianças nas UPAs, que anteriormente possuíam setores pediátricos frios e impessoais, o que aumentava a ansiedade e dificultava a adesão ao tratamento.
OBJETIVOS	Os principais objetivos foram criar ambientes confortáveis e humanizados, reduzir o estresse e melhorar a experiência geral do atendimento. Com essas mudanças, buscou- se não apenas tratar as crianças, mas também promover seu bem-estar emocional, social e psicológico, gerando uma experiência positiva para elas.
INOVAÇÃO	A solução inovadora foi criar ambientes temáticos, lúdicos e acolhedores para as salas pediátricas, desviando o foco do ambiente hospitalar. Foram implementadas decorações alegres, coloridas e interativas, além da instalação de televisores que exibem desenhos animados educativos.
PÚBLICO-ALVO	- Pacientes pediátricos, Famílias e acompanhantes das crianças e Profissionais das unidades
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	Diagnóstico da ambiência hospitalar existente. Planejamento de intervenções físicas (cores, iluminação, mobiliário, decoração lúdica). Criação de áreas de convivência e acolhimento. Execução das obras em unidades de urgência. Avaliação do impacto na experiência de pacientes e profissionais
RESULTADOS APRESENTADOS	Resultados alcançados: ✓ 100% dos setores pediátricos das unidades oram reformados e ambientados. ✓ 100% dos profissionais se mostraram satisfeitos com os novos espaços pediátricos ✓ 96% dos pacientes/familiares questionados se mostraram muito satisfeitos com a estrutura das salas e do atendimento
RECURSOS INVESTIDOS	O projeto náo dispôs de recursos financeiros próprios; todo o processo de produçáo e execução foirealizado com as verbas já alocadas no processo para a reforma da unidade.
BARREIRAS E SOLUÇÕES	O projeto de ambiência nas unidades de saúde enfrentou dois grandes desafios: a adequação dos materiais às normas hospitalares e a realização de reformas em locais que funcionam 24 horas. Para superar essas barreiras, foram buscados fornecedores especializados, formado um grupo de trabalho com profissionais experientes e realizada a transformação dos espaços de forma planejada e colaborativa, minimizando impactos no atendimento cotidiano.

INICIATIVA	**Embarque Digital**
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal (Municípios ou Consórcios Intermunicipais com mais de 200 mil habitantes)
EDIÇÃO	26º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2022
VENCEDOR	2º lugar
CIDADE	Recife(PE)
PROBLEMA IDENTIFICADO	O setor de tecnologia em Pernambuco, especialmente no Porto Digital, sofre com a falta de profissionais qualificados, resultando em mais de 2.500 vagas não preenchidas em 2020. Esse problema se intensifica diante das exigências da economia 4.0, que demandará habilidades digitais em 90% das profissões. Paralelamente, o desemprego juvenil é elevado: em 2021, a taxa de jovens de 18 a 24 anos desempregados foi de 22,8%, mais que o dobro da média nacional. Em Recife, cerca de 102 mil jovens não trabalhavam nem estudavam em 2019, sendo a maioria negra.
OBJETIVOS	Promover acesso à educação digital para jovens da rede pública, com cursos superiores de tecnologia. Ampliar a empregabilidade juvenil e atender às demandas de mão de obra qualificada do Porto Digital. Reduzir desigualdades sociais, com foco em jovens negros e mulheres
INOVAÇÃO	"O Embarque Digital é uma resposta de baixo custo e alta escalabilidade aos dois problemas centrais apresentados, o desemprego entre a juventude e a demanda do mercado de tecnologia por mão de obra qualificada. É um programa educacional voltado para alunos da rede pública de ensino, destinado a promover o desenvolvimento de capital humano especializado na área de TIC na cidade do Recife. "
PÚBLICO-ALVO	O público-alvo são os jovens recifenses alunos da rede pública de ensino. O empresariado do setor também ganha com a ascensão ao mercado desses jovens formados especificamente para suas demandas.
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	✓ Mapeamento das demandas do setor de tecnologia. ✓ Desenvolvimento de matrizes curriculares customizadas com universidades e empresas. ✓ Oferta de cursos tecnológicos presenciais: Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Sistemas para Internet. ✓ Residência Profissional Tecnológica
RESULTADOS APRESENTADOS	"Até agosto de 2022, o Embarque Digital já havia preenchido 800 das 2 mil vagas previstas para o programa até 2024, com turmas abertas duas vezes ao ano." "a pesquisa de empregabilidade, também semestral, que nos mostra que mais de 20% dos estudantes do Embarque Digital já atuam no setor privado e de TICs, estagiando em mais de 10 empresas do polo tecnológico como a Accenture, o Zro Bank e a Avanade, dentre outras."
RECURSOS INVESTIDOS	Sua implementação conta com investimento de R$29 milhões. O programa prevê 2 mil matrículas com custo de aproximadamente R$14 mil por aluno ao longo de toda sua graduação
BARREIRAS E SOLUÇÕES	Resistência institucional, pois ensino superior não é atribuição municipal: classificado como programa de qualificação profissional. Necessidade de currículos flexíveis: universidades adaptaram suas matrizes para demandas do mercado

INICIATIVA	**Segurança alimentar em tempos de pandemia : o caso de Belo Horizonte**
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal
EDIÇÃO	25º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2021
VENCEDOR	1º lugar
CIDADE	Belo Horizonte (MG)
PROBLEMA IDENTIFICADO	A situação problema a ser enfrentada pela PBH: garantir o acesso à alimentação para as crianças e os adolescentes em substituição à alimentação escolar, em função da suspensão do atendimento presencial das escolas, assim como para as famílias mais pobres do município e demais grupos populacionais que sofreram diretamente com os efeitos econômicos da pandemia por trabalharem na informalidade. Também seria necessário garantir acesso a materiais de higiene, especialmente para famílias pobres que residem em locais com grande adensamento populacional.
OBJETIVOS	Garantir de forma ágil, digna e simplificada o acesso a alimentos e produtos de higiene para pessoas em vulnerabilidade social e econômica e estudantes da rede municipal de ensino que não tem acesso à ali- mentação escolar devido à suspensão das aulas presenciais.
INOVAÇÃO	O desenvolvimento e a implementação desse programa contou com a resposta integrada de dezenas de áreas de políticas públicas da cidade, por meio da atuação conjunta de equipes intersetoriais no desenvolvimento de um sistema de fácil acesso para a população e que respondesse de forma ampliada, rápida, simplificada, humanizada e contínua, sem que ocorresse aglomerações (filas para cadastramento ou retiradas de produtos) em mais de 160 lojas de redes de supermercados que receberam, em meio eletrônico, listas de pessoas que poderiam retirar produtos em cada local.
PÚBLICO-ALVO	pessoas em vulnerabilidade social e econômica e estudantes da rede municipal de ensino que não tem acesso à ali- mentação escolar devido à suspensão das aulas presenciais.
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	A implementação da iniciativa ocorreu em etapas articuladas, desde a definição de um modelo jurídico, econômico e operacional viável até a construção de um sistema tecnológico para consulta de beneficiários. Em seguida, realizou-se a contratação emergencial de redes de supermercados com capacidade logística e tecnológica para executar a política. A gestão dos beneficiários foi organizada a partir de cadastros oficiais e critérios de elegibilidade, seguida de ampla divulgação por diferentes meios de comunicação e atuação comunitária.
RESULTADOS APRESENTADOS	Após um ano de atuação, mais de 3,2 milhões de cestas básicas e 500 mil kits de higiene foramdistribuídos pela Prefeitura Municipal de BeloHorizonte à população.
RECURSOS INVESTIDOS	De março de 2020 até abril, quase 300 milhões de reais foram investidos diretamente na aquisição das cestas básicas e kits de higiene.
BARREIRAS E SOLUÇÕES	A principal barreira foi criar uma política rápida e eficaz em meio à emergência da pandemia, respeitando o isolamento social e superando práticas burocráticas tradicionais, como cadastros presenciais e fragmentados. A solução veio da integração entre áreas da prefeitura, mesmo em teletrabalho, com forte comprometimento das equipes.

INICIATIVA	Quero Impactar
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal
EDIÇÃO	25º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2021
VENCEDOR	2º lugar
CIDADE	Recife (PE)
PROBLEMA IDENTIFICADO	A atual legislação de incentivos fiscais às doações para entidades que executam projetos sociais tem se apresentado como de difícil entendimento e de processo moroso e tem um alcance muito limitado.
OBJETIVOS	contribuir para dinamizar a economia recifense por meio da destinação de recursos de impostos federais a projetos locais; dar ampla visibilidade aos projetos sociais em nossa cidade; sensibilizar e incentivar doações a esses projetos; facilitar o processo de doação, sendo online e totalmente transparente; gerar feedbacks aos doadores sobre as etapas do projeto social que foi impactado.
INOVAÇÃO	É a primeira plataforma web de financiamento coletivo de uma administração pública no Brasil, 100% gratuita, desenvolvida pela Prefeitura Municipal do Recife, para doação, com incentivos fiscais dedutíveis do Imposto de Renda, engajando a sociedade na resolução de problemas da cidade, sejam eles físicos ou jurídicos, na resolução de problemas sociais em nossa cidade, por meio do apoio a projetos sociais de iniciativa da sociedade civil e do poder público.
PÚBLICO-ALVO	Pessoas físicas que declaram seu Imposto de Renda na modalidade completa e pessoas jurídicas tributadas no regime de lucro real.
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	Análise dos dados de doações apresentados pelos Fundos Municipais e OSCs, e de dados oferecidos pela Receita Federal.; Criação das regras em conjunto com as secretarias do município Envolvidas; Criação da plataforma e módulo de emissão de boletos para facilitação do processo de doação direta aos projetos cadastrados na plataforma; Divulgação e fomento ativo de doações através de contatos com entidades de classe, pessoas físicas e jurídicas de várias ordens.
RESULTADOS APRESENTADOS	Durante a existência da plataforma inaugurada em Julho/2019 e relançada em Abril/2021, se conseguiu a conversão de doações potenciais em doações efetivas na ordem total de R$ 15.329.216,80, ou seja, de cerca de R$ 901.718.635,00 mensais.
RECURSOS INVESTIDOS	A alocação financeira é de pequeno porte, compreendendo apenas a contratação de webmaster do site e eventuais pequenas despesas extras.
BARREIRAS E SOLUÇÕES	desconhecimento pelo público-alvo dos mecanismos de doação com incentivo fiscal; desconfiança das pessoas físicas e jurídicas em relação à ligação do Setor Público e doações por incentivos fiscais; adaptação da administração pública ao processo de financiamento coletivo materializada em um site; adaptação de processos utilizados para financiamento coletivo privado ao inovado financiamento coletivo público.

INICIATIVA	
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal
EDIÇÃO	25º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2021
VENCEDOR	3º lugar
CIDADE	Campo Grande (MS)
PROBLEMA IDENTIFICADO	As necessidades – (a) de triagens para saber a demanda de utilização do sistema de saúde municipal para tratar os pacientes; (b) de acompanhamento dos pacientes com Covid-19; e (c) de reconhecer o público a ser vacinado para cálculos de doses e grupos prioritários – fizeram com que a prefeitura buscasse uma solução em meio digital.
OBJETIVOS	✓ Monitorar e administrar a situação epidêmica. ✓ Reduzir deslocamentos desnecessários a unidades de saúde. ✓ Controlar e organizar vacinação da população.
INOVAÇÃO	A solução Monitora Saúde permite o acompanhamento em tempo real de situações epidêmicas, como é o caso do novo coronavírus. Porém, sua aplicação vai além, podendo ser usada em outros cenários. Desde a sua concepção, o Monitora Saúde tem sido pensado e desenvolvido para quaisquer quadros de pandemias e doenças infectocontagiosas que a sociedade pode, eventualmente, enfrentar.
PÚBLICO-ALVO	O público-alvo da ferramenta Monitora Saúde são todos os munícipes residentes no Município de Campo Grande, acima de 18 anos. Atualmente o município conta com uma população estimada de 906.092 habitantes
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	Embora seja um projeto reativo (reação à uma demanda especial da sociedade), o Monitora Saúde teve um escopo claro e conciso, para cada um dos módulos já citados. Para sua implementação, foram definidas as seguintes etapas: Diagnóstico Inicial; Planejamento; Desenvolvimento; Implementação em Base de Testes; Implementação Real
RESULTADOS APRESENTADOS	Realizadas no início da implementação cerca de 15 mil triagens na ferramenta Monitora Saúde. Desde o início da implementação desse módulo do Monitora Saúde até o dia 27/04/2021, foram realizados cerca de 181 mil monitoramentos e 94 mil casos confirmados de Covid-19.
RECURSOS INVESTIDOS	No percurso do desenvolvimento da ferramenta, recursos financeiros não foram desembolsados pois todos os esforços de desenvolvimento foram internos (ferramenta desenvolvida por servidores da Agência Municipal de Tecnologia da Informação e Inovação - Agetec).
BARREIRAS E SOLUÇÕES	As principais barreiras foram a complexidade de desenvolver soluções em meio a uma pandemia inédita, marcada por informações científicas e regulamentações em constante mudança. Essas dificuldades foram superadas com o apoio da Secretaria Municipal de Saúde, que forneceu orientações técnicas para garantir recomendações corretas e seguras.

INICIATIVA	**Programa Municipal de Linguagem Simples**
CATEGORIA	Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Estadual, do Distrito Federal e Municipal
EDIÇÃO	24º Concurso Inovação No Setor Público
ANO	2020
VENCEDOR	2º lugar
CIDADE	São Paulo (SP)
PROBLEMA IDENTIFICADO	O Estado, e neste caso a Prefeitura de São Paulo, utiliza uma linguagem burocrática, extremamente jurídica, com muitas siglas e um vocabulário que não é do conhecimento da maioria da população. Comunicações públicas pensadas para informar a população sobre a ação do Estado são escritas de forma tão complexa que não alcançam seu usuário ou sua usuária final: o cidadão e a cidadã. À medida que o governo não consegue se comunicar com a população, os cidadãos e cidadãs se distanciam ainda mais da esfera pública.
OBJETIVOS	1.capacitar servidores e servidoras para escrever de forma mais simples; 2.simplificar a linguagem utilizada em documentos públicos; 3.disseminar a pauta de linguagem simples no Brasil, principalmente na Prefeitura de São Paulo.
INOVAÇÃO	Para garantir que a comunicação da Prefeitura seja mais simples, o (011).lab, laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo, criou o Programa Municipal de Linguagem Simples. O Programa busca incentivar o uso de uma linguagem simples na comunicação da Prefeitura. Através de simplificação de documentos públicos, capacitação de servidores(as) e disseminação da pauta, a iniciativa vem atenuando a complexidade da linguagem na Prefeitura de São Paulo e melhorando a comunicação entre o setor público e a população.
PÚBLICO-ALVO	Servidoras e servidores da Prefeitura de São Paulo e cidadãos e cidadãs – são as pessoas que se beneficiam dos documentos simplificados.
ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO	O programa foi criado a partir de quatro etapas: exploração, experimentação, síntese e implementação. A gestão do programa ao longo da implementação também mantém essa lógica, para melhoria contínua e incremental das ações.
RESULTADOS APRESENTADOS	Resultados alcançados ✓ 208 pessoas capacitadas em 11 órgãos ✓ 3 documentos com 180 downloads ✓ 8 documentos simplificados ✓ Conversas de mentoria com 5 parceiros ✓ 161 pessoas presentes de apresentação da política em 2 eventos ✓ 9 matérias comunicar a pauta de linguagem simples na mídia
RECURSOS INVESTIDOS	Produto de consultoria Unesco: apoio metodológico para estruturação do eixo de capacitação do programa – R$ 13.670. Produto de consultoria Elogroup (transformação de processos): apoio na elaboração de material didático de capacitação no processo de simplificação de documentos para o curso EaD – R$ 17.250.
BARREIRAS E SOLUÇÕES	A maior barreira do programa é a resistência dos servidores e servidoras a mudar a forma como trabalham - (i)convencê-los dos benefícios da mudança, tanto para eles quanto para a população; (ii)garantir que a pessoa tem autorização para mudar a forma como se comunica.

APÊNDICE B - Produto Técnico-Tecnológico

Inovação no Setor Público: Proposta de Ação da UFCG nos Municípios Paraibanos

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UFCG
Universidade Federal de Campina Grande



INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PROPOSTA DE AÇÃO DA UFCG NOS MUNICÍPIOS PARAIBANOS

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PROPOSTA DE AÇÃO DA UFCG NOS MUNICÍPIOS PARAIBANOS

Relatório técnico apresentado pela mestranda **Bárbara Araújo Sampaio** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente **Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto 04

Público-alvo da proposta 05

Descrição da situação-problema 06

Objetivos da proposta de intervenção 07

Diagnóstico e análise 08

Proposta de intervenção 09

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 12

Referências 13

Protocolo de recebimento 14

RESUMO

As intensas transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas das últimas décadas têm imposto ao setor público a necessidade de revisar suas práticas de gestão e de execução administrativa, de modo a assegurar respostas mais eficazes e alinhadas às expectativas da sociedade (OCDE, 2019). Nesse contexto, a inovação emerge não apenas como uma estratégia de modernização, mas como condição necessária para a sustentabilidade das ações governamentais. Entretanto, o processo inovador exige maior tolerância ao erro, dado que a experimentação de novos produtos, serviços e processos pode não alcançar os resultados esperados, sobretudo quando envolve risco tecnológico na fronteira do conhecimento científico (Chioato, 2023).

No caso dos municípios de pequeno porte, essa realidade torna-se ainda mais desafiadora. Limitações orçamentárias, falta de servidores qualificados, alta rotatividade de quadros técnicos e excessiva rigidez normativa figuram entre os principais entraves à adoção de práticas inovadoras (Farias, Garcia e Zanabria, 2016; TCU, 2017). Tais obstáculos comprometem a continuidade administrativa, inibem a criatividade e restringem a implementação de políticas públicas transformadoras.

Na Paraíba, essa situação é particularmente crítica, visto que mais de 60% dos municípios possuem menos de 10 mil habitantes, o que evidencia restrições financeiras, técnicas e institucionais mais acentuadas.

Diante desse cenário, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) apresenta-se como instituição estratégica para a promoção da inovação no setor público. Reconhecida pela excelência acadêmica e pela liderança nacional em depósitos de patentes (INPI, 2025), a UFCG possui alcance territorial com seus múltiplos campi no interior paraibano, o que a torna um agente privilegiado na interiorização da ciência, tecnologia e inovação no estado.

A proposta de intervenção apresentada consiste na estruturação de um plano de ação para capacitação e desenvolvimento de gestores e servidores públicos em municípios de pequeno porte por meio de trilhas formativas, espaços de experimentação promovido pela UFCG nos campi para cocriação de soluções inovadoras municipais, além da promoção de eventos voltados à resolução de desafios locais e criação de mecanismos para valorizar e dar visibilidade a administrações municipais que implementarem práticas inovadoras.



PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONTEXTO

O papel dos servidores públicos torna-se central no processo de inovação. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2017), os servidores devem ser preparados e estimulados a participar ativamente de iniciativas inovadoras, desenvolvendo novas competências e assumindo a condição de agentes de mudança. Essa perspectiva desloca a imagem do servidor como mero executor de tarefas para o de protagonista na transformação institucional, o que implica investimentos em capacitação, reconhecimento de talentos e criação de um ambiente que favoreça a autonomia responsável.

Essa orientação indica a necessidade de superar modelos excessivamente rígidos e avessos ao risco, que historicamente limitaram a capacidade do setor público de inovar. Ao contrário, torna-se indispensável reconhecer os benefícios de uma cultura organizacional aberta, que valoriza a aprendizagem a partir de erros e incentiva a colaboração entre setores e áreas distintas (OCDE, 2019).

Para que os servidores se sintam seguros e motivados a sugerir propostas inovadoras, os gestores tem um papel crucial atuando como um facilitador do processo de inovação no setor público, criando um ambiente institucional propício à experimentação e à aprendizagem (TCU, 2017).

Ao incentivar a inovação o gestor assume um risco, por isso é importante o incentivo a capacitação desses gestores para que possam ter uma visão ampla das necessidades do local. “Gestores experientes e engajados certamente serão capazes de mapear mais riscos condizentes com suas realidades; o envolvimento de toda uma equipe na construção também tende a aumentar a percepção do risco“ (Chioato, 2023).

Isso reforça a ideia de que a inovação não pode ser reduzida à adoção de novas tecnologias, mas implica mudanças na forma de conceber e conduzir os processos organizacionais. Assim, a inovação exige esforços locais de aprendizagem e capacitação, de modo a permitir a adaptação, transformação e internalização do conhecimento adquirido externamente. (Cassiolato e Lastres, 2005).

Nesse cenário, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) desponta como uma instituição estratégica. Localizada no interior paraibano e contando com múltiplos campi espalhados pelo estado, a universidade exerce um papel social de grande relevância ao aproximar o ensino superior de municípios distantes dos grandes centros urbanos. Sua presença contribui para a formação de recursos humanos qualificados, para o fortalecimento da pesquisa aplicada às realidades locais e para a criação de parcerias que potencializam a capacidade dos pequenos municípios em inovar.

A UFCG, tem sua sede localizada no município de Campina Grande, no agreste da Paraíba, possui ainda outros 6 campi distribuídos no interior do estado nas cidades de Cajazeiras, Sousa, Patos, Cuité, Pombal e Sumé.

Além disso, a UFCG configura-se como um centro de excelência acadêmica e científica no cenário nacional. De acordo com o Ranking de Depositantes 2024, divulgado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) por meio da Assessoria de Assuntos Econômicos (AECON), a UFCG ocupa a primeira posição entre as instituições de ensino e pesquisa do país no que se refere ao depósito de patentes (INPI, 2025). Tal reconhecimento evidencia não apenas a capacidade de inovação da universidade, mas também o seu papel estratégico na promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural da região.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo central da proposta é composto por gestores e servidores públicos municipais, com ênfase naqueles que atuam em municípios de pequeno porte do estado da Paraíba. Trata-se de atores estratégicos na formulação, implementação e monitoramento das políticas públicas locais, cuja atuação, entretanto, encontra-se frequentemente limitada por condições estruturais e institucionais adversas.

A escolha desse público-alvo justifica-se pelo fato de que os gestores e servidores municipais, ao estarem em contato direto com a realidade cotidiana das comunidades, possuem maior sensibilidade para identificar problemas e propor soluções adequadas às especificidades locais (Dominguez, 2024).

Além disso, a proposta tem como beneficiários indiretos os cidadãos paraibanos, uma vez que o fortalecimento da gestão pública se reverte em serviços mais eficientes, acessíveis e sustentáveis. A população, portanto, figura como destinatária final da política de inovação proposta, experimentando melhorias na qualidade de vida, na transparência administrativa e no acesso a políticas públicas que sejam mais responsivas às suas necessidades.

A UFCG também se torna uma beneficiária indireta ao aproximar a produção acadêmica das necessidades concretas da sociedade. Ao atuar como mediadora entre conhecimento científico e práticas de gestão pública e consolida seu papel como agente transformador do desenvolvimento regional.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Ao longo das últimas duas décadas, as intensas transformações tecnológicas, sociais, políticas e econômicas impuseram novos e complexos desafios à administração pública. A velocidade das mudanças e o grau de incerteza que caracterizam o cenário atual exigem das instituições governamentais uma revisão profunda de suas práticas de gestão e de execução administrativa.

Esses elementos reforçam a urgência de um setor público capaz de antecipar riscos, formular políticas públicas inovadoras e implementar soluções que ultrapassem a lógica tradicional da burocracia, adotando práticas mais ágeis, colaborativas e orientadas por resultados.

Nesse cenário, a inovação emerge não apenas como estratégia de modernização administrativa, mas como condição necessária para a sustentabilidade das ações governamentais e para a construção de um Estado mais responsivo. Tal perspectiva envolve tanto a adoção de tecnologias disruptivas quanto a mudança cultural no interior das organizações públicas, de modo a valorizar a criatividade, a experimentação e a aprendizagem contínua.

Os municípios tem um papel estratégico na inovação pública, pois a proximidade com os cidadãos faz com que desafios complexos como saúde, educação, segurança pública sejam vivenciados no dia a dia, e assim conseguem traduzir políticas nacionais em ações práticas, articular diferentes atores locais e promover soluções inovadoras de forma mais ágil (Vaqueiro, 2024).

Quando se trata de municípios de pequeno porte, a implementação de iniciativas inovadoras no setor público encontra barreiras ainda mais expressivas. A principal delas refere-se à reduzida capacidade de investimento em projetos transformadores, uma vez que a prioridade orçamentária costuma recair sobre o custeio de serviços básicos. Essa realidade limita a margem financeira disponível para a experimentação e a adoção de novas práticas de gestão (Fernandes, 2024).

Outro obstáculo relevante está relacionado à escassez de servidores qualificados e à alta rotatividade dos quadros técnicos, fatores que comprometem a continuidade administrativa e a consolidação de políticas públicas de médio e longo prazo. Soma-se a isso a ausência de programas estruturados de capacitação contínua, que dificulta a construção de uma burocracia local apta a lidar com as demandas crescentes de inovação, planejamento estratégico e uso de tecnologias digitais (Chioato, 2023).

> “Não se pode supor que as estruturas, os processos e as ações existentes continuem a ser os meios mais adequados ou eficazes para o setor público alcançar seu propósito e cumprir as necessidades e expectativas do governo e do cidadão” (OCDE, 2019)

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O projeto propõe um plano de ação para a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), orientado a Capacitação e Desenvolvimento de Gestores e Servidores Públicos nos municípios de pequeno porte da Paraíba, como forma de promover ecossistema regional de inovação.

A iniciativa tem início com a capacitação dos gestores e servidores a partir do Programa Inovação e Mudança, uma trilha de formação disponibilizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) através da Escola Virtual de Governo. Essa trilha de aprendizagem amplia competências essenciais para a gestão pública contemporânea, estimulando a capacidade de questionar abordagens tradicionais na solução de problemas, incorporar novos referenciais às práticas cotidianas, criar ambientes institucionais favoráveis à experimentação e à melhoria contínua, além de encorajar ideias inovadoras (EV.G, 2025).

Na etapa seguinte, prevê-se a criação de espaços de experimentação nos campi da UFCG, nos quais servidores e gestores municipais possam através do uso de metodologias de cocriação desenvolver soluções para desafios reais de seus municípios, fortalecendo a interação entre universidade e sociedade.

Além disso, o projeto contempla a realização de eventos para promover a inovação regional e bem como a implementação de mecanismos de reconhecimento e valorização, com a finalidade de estimular os municípios a adotar políticas públicas inovadoras, criativas e sustentáveis.

Estruturado em consonância com as diretrizes extensionistas da UFCG, o projeto alinha-se as políticas públicas de inovação e desenvolvimento no setor público, contribuindo, dessa forma, para o cumprimento da missão social da universidade. A iniciativa visa ampliar o impacto da instituição no fortalecimento de políticas públicas e no fomento a um desenvolvimento regional sustentável, capaz de gerar melhorias concretas na qualidade de vida das populações atendidas.

Assim, o objetivo da proposta é consolidar um ecossistema de inovação regional, no qual a administração pública local seja mais criativa, colaborativa e eficiente, aumentando a capacidade dos municípios de pequeno porte de oferecer melhores serviços à população e de impulsionar o desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, a iniciativa se apresenta como uma estratégia de extensão universitária, articulando a formação acadêmica e cidadã às demandas sociais da Paraíba. Busca-se, portanto, promover um processo de desenvolvimento fundamentado na cooperação entre universidade, comunidades locais e diferentes atores sociais, em uma perspectiva de corresponsabilidade e transformação social.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

No que se refere à promoção da inovação, o Estado da Paraíba conta com relevantes instrumentos legais que estruturam e incentivam esse campo. Dentre eles, destaca-se a Lei nº 12.191/2022, que institui o marco legal de ciência, tecnologia e inovação no estado, estabelecendo diretrizes voltadas ao fomento da pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e à promoção de práticas inovadoras. Adicionalmente, a Lei Complementar nº 188/2023 que criou a Fundação Parque Tecnológico Horizontes da Inovação (FPTHI), entidade pública com a finalidade de estimular a pesquisa científica e tecnológica, fomentar a inovação, promover a autonomia tecnológica e impulsionar o desenvolvimento do sistema produtivo estadual.

No âmbito municipal, contudo, observa-se que dois municípios paraibanos possuem legislações específicas voltadas à temática. Em Campina Grande, a Lei nº 7.193/2019 institui a Política Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação. Já no município de João Pessoa, foi adotada uma legislação (Lei nº 14.092/2020) que prevê a criação de um ambiente regulatório experimental ("sandbox"), em consonância com as mais recentes práticas de inovação regulatória.

Segundo a pesquisa realizada por Fernandes (2024), com gestores municipais destaca que embora haja esforço para melhorar a qualidade de vida da população com processos mais ágeis, transparentes e eficientes, essa realidade é difícil de concretizar em pequenos e médios municípios. Os principais entraves são limitações financeiras, excesso de burocracia, resistência institucional à mudança, ausência de estruturas de governança, falta de investimentos em tecnologia, o que dificulta a oferta de serviços públicos de excelência.

No caso da Paraíba, essa problemática torna-se evidente quando se observa a configuração demográfica do estado: dos 223 municípios paraibanos, 141 possuem menos de 10 mil habitantes, enquanto outros 78 apresentam população entre 10 mil e 100 mil habitantes (IBGE, 2025). Esses números revelam uma realidade em que a maior parte das administrações municipais enfrenta sérias restrições de ordem financeira, técnica e institucional para avançar em políticas públicas inovadoras.

Outro dado relevante que sustenta essa análise é Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil (IDSC-BR), uma iniciativa do Instituto Cidades Sustentáveis (ICS), no âmbito do Programa Cidades Sustentáveis (PCS) que mede o desempenho das cidades segundo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. O índice evidencia que, mesmo entre as cidades paraibanas em melhores condições, ainda existe um longo caminho a percorrer, já que a melhor colocada do estado é a cidade de Cabaceiras e aparece apenas na posição 803 do ranking nacional, reforçando as desigualdades e os limites estruturais para a implementação de práticas inovadoras.

Além disso, um levantamento das startup da Paraíba feito em 2021, pelo Centro de Inovação e Tecnologia Telmo Araújo (CITTA) localizado em Campina Grande e tem como missão promover a inovação na Paraíba e na região Nordeste, identificou que duas cidades concentram 99% das startups paraibanas. A capital, João Pessoa, conta com 78% enquanto Campina Grande tem aproximadamente 21% das startups.

Este cenário demonstra a necessidade de fomentar políticas e ações estratégicas voltadas à interiorização da inovação, de modo a estimular a criação e o fortalecimento de ecossistemas de inovação no interior do estado.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O projeto propõe a implementação de uma estratégia formativa e seletiva voltada ao fortalecimento da inovação na gestão pública de municípios paraibanos de pequeno porte. Inicialmente, servidores e gestores públicos seriam convidados a realizar a trilha de aprendizagem da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) intitulada Inovação e Mudança, que atuaria como etapa habilitatória para a continuidade do processo.

A trilha engloba os seguintes cursos e eixos:

Eixo	Foco	Carga Horária
Eixo 1: *Questionando o Convencional*	A competência de Inovação e Mudança demanda a curiosidade na busca de experimentação de novas ideias e serviços, questionando-se abordagens convencionais de como trabalhar e conduzir suas ações. Para isso, o eixo aborda a necessidade de identificar as situações que demandam soluções inovadoras.	20h
Eixo 2: *Concebendo Soluções Inovadoras*	Este eixo possibilita o desenvolvimento de requisitos necessários para a geração e concepção de soluções inovadoras. Para isso, aborda os caminhos para cocriação de soluções com a participação dos usuários dos serviços prestados e, ainda, para desenho, elaboração de protótipos, teste e implementação de soluções inovadoras.	70h
Eixo 3: *Criando o Ambiente para a Inovação*	Este eixo aborda as habilidades a serem desenvolvidas pelas lideranças para a criação de um ambiente favorável à inovação. Os seguintes tópicos serão abordados: criação de um ambiente de segurança e tolerância ao erro, identificação dos fatores que favorecem e que dificultam a inovação e como desenvolver ações para superar as barreiras da inovação.	40h
Eixo 4: *Gerindo a Mudança*	Este eixo aborda o desenvolvimento de habilidades necessárias para a gestão de processos permanentes e sistemáticos de inovação e mudança. Considera os seguintes aspectos a serem desenvolvidos: patrocínio de ideias de vanguarda e de novas formas de trabalhar; responsabilidade assumida pelo líder para a implementação da inovação e as formas de condução de processos de mudança, adotando mudanças incrementais e/ou disruptivas.	15h

Fonte: https://www.escolavirtual.gov.br/programa/182

Fazem parte do programa os cursos de:

- Princípios do Design Thinking e Inovação em Governo
- Uso do Design em Políticas Públicas
- Gestão da Inovação no Setor Público

Incorporando essa trilha de aprendizagem como pré-requisito para a próxima etapa, o projeto assegura que os gestores e servidores públicos selecionados estejam fundamentados em abordagens teóricas e práticas de inovação, capazes de atuar com metodologia, visão crítica, criatividade e capacidade de implementação nos seus municípios.

Concluída essa fase, os participantes estariam aptos a inscrever propostas em edital específico que possibilitará o acesso aos espaços de experimentação nos campi da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Nesses ambientes, os gestores e servidores municipais, mediante a aplicação de metodologias de cocriação, poderão desenvolver soluções inovadoras para desafios concretos de seus respectivos municípios. Ressalte-se que apenas municípios paraibanos de pequeno porte serão elegíveis, sendo selecionadas até dez propostas que apresentarem maior grau de viabilidade técnica e potencial de impacto.

Os espaços de experimentação nos campi contarão com uma equipe multidisciplinar direcionada a necessidade da inovação a ser implementada.

Um aspecto central deste edital será o direcionamento das submissões, de modo a assegurar que cada projeto receba mentoria especializada e aproveite de forma otimizada o conhecimento técnico-científico e a infraestrutura disponíveis nos campi da UFCG. Nesse sentido, as propostas de inovação apresentadas pelos municípios deverão estar alinhadas às áreas temáticas prioritárias previamente definidas para o campus-polo correspondente à sua região.

Para isso, antes da convocação por edital, o projeto passará por uma fase de organização interna multi-campi, com o objetivo de garantir que após o lançamento do edital a universidade funcione de maneira integrada e coesa, garantindo que as demandas do programa sejam atendidas de forma eficiente e alinhada à infraestrutura e aos recursos disponíveis na instituição.

Nesta etapa, será conduzido um mapeamento sistemático de competências e a definição de áreas temáticas, a partir de um levantamento formal abrangendo todos os campi. A iniciativa tem como propósito identificar os docentes e técnicos com expertise reconhecida, os grupos de pesquisa e extensão cujas atividades estejam alinhadas às temáticas em questão, bem como a infraestrutura física existente, como laboratórios e salas, apta a receber os 'Espaços de Experimentação'. Os dados coletados subsidiarão a definição de áreas temáticas prioritárias para cada campus-polo, em consonância com suas vocações institucionais e especificidades regionais.

Complementarmente, a iniciativa prevê a criação de uma Feira de Inovação, a ser realizada com a participação de startups, pesquisadores e especialistas, contemplando palestras e painéis sobre práticas e tendências do campo da inovação no setor público. Esse espaço de interação busca fomentar uma cultura regional de inovação, promovendo o intercâmbio de experiências e fortalecendo redes colaborativas. Ao final do evento, será concedido o Selo de Inovação em Gestão Pública, sob a coordenação da UFCG, com o objetivo de reconhecer e dar visibilidade a administrações municipais que efetivamente implementem iniciativas inovadoras e sustentáveis.

Esse reconhecimento inspira-se nos moldes do Prêmio Inovação no Setor Público, promovido pela Enap, que se consolidou como referência nacional ao adotar critérios de avaliação como: originalidade da prática, relevância social, eficiência no uso de recursos, impacto nos serviços públicos e possibilidade de replicabilidade em outros contextos. Adaptado à realidade dos municípios de pequeno porte, o selo buscará não apenas premiar, mas também estimular práticas criativas que promovam maior efetividade na gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico da região.

Assim o programa visa integrar ciência, tecnologia e inovação ao processo de desenvolvimento regional, através da interiorização da ciência, tecnologia e inovação nos municípios paraibanos, assim democratizar o acesso ao conhecimento científico e às práticas inovadoras, ampliando as possibilidades de transformação social e econômica em contextos locais.

Além disso, o desenvolvimento e a replicação de tecnologias sociais, especialmente aquelas relacionadas à melhoria das condições de vida da população e ao fortalecimento de práticas coletivas em comunidades locais.

Tais ações, integradas e articuladas, reforçam o compromisso da UFCG com a promoção de um desenvolvimento inclusivo, inovador e sustentável, reafirmando sua relevância como agente transformador da realidade social, econômica e cultural da Paraíba.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Bárbara Araújo Sampaio

Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFCG). Especialista em Administração de Recursos Humanos no Setor Público pelo Centro Universitário Cidade Verde (UniFCV). Graduada em Engenharia Química pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Tecnóloga em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). Técnica em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira

Doutor em Administração (área de concentração em Gestão e Regionalidade) pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Especialista em Gestão e Análise Ambiental e Especialista em Novas Tecnologias na Educação, ambos pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Graduado em Administração, também pela UEPB. Professor Adjunto da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). É docente permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/ANDIFES/UFCG).

Esta proposta apresenta-se como uma recomendação à Universidade Federal de Campina Grande, com o objetivo de que a instituição desempenhe um papel ativo no fomento ao desenvolvimento da inovação regional no estado. Dada a amplitude do projeto e a necessidade de articulação com diversos órgãos, ainda não há uma data prevista para sua implementação.



REFERÊNCIAS

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Declaração sobre Inovação no setor público,** OCDE/LEGAL/0450, 2019.

CHIOATO, T. L. P. **Marco Legal das Startups: contratando inovação no setor público**. Brasília, DF: Enap, 2023.

FARIAS, P.; GARCIA, A.; ZANABRIA, G. **Entendendo o que funcionou: tendências e lições na prestação de serviços**. In: FARIAS, P. (editor). Governos que servem - Inovação que estão melhorando a prestação de serviços aos cidadãos, Washington, D.C: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. cap. 3, p. 21-37.

INPI 2024: Rankings de Depositantes. / Rodrigo Vieira Ventura [et al.]. Rio de Janeiro: INPI, 2025.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico do programa de inovação.** Brasília, DF: TCU, Instituto Serzedello Correa, Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação/FGV, 2017.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.. **Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política.** São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 34-45, jan./mar. 2005.

DOMINGUEZ, G. D. F.; DUÓ, J. R. **Mapa GovTech - Brasil 2024**, [s. l.], BrazilLab, 2024. Disponivel em: https://conteudo.brazillab.org.br/mapa-govtech-download.

VAQUEIRO, L. **Inovar com municípios: reflexões a partir do programa Cidades que Transformam.** Brasília, DF: Ipea, 2024

FERNANDES, N. C. M. **Cidades inovadoras: compras públicas como motor de inovação.** Brasília: Enap, 2024.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Paraíba: panorama geral. Rio de Janeiro: IBGE, [2025?]. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/. Acesso em: 15 set. 2025.

INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS; SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK (SDSN); CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO (CEBRAP). IDSC-BR: Ranking. Disponível em: https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/rankings/ . Acesso em: 15 set. 2025.

EV.G, ESCOLA VIRTUAL GOV. **Programa Inovação e Mudança.** Escola Virtual de Governo, [s.d.]. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/programa/182. Acesso em: 15 set. 2025;

CITTA – Centro de Inovação e Tecnologia Telmo Araújo; DISTRITO. **Paraíba Tech: mapeamento do ecossistema.** Campina Grande: CITTA, set. 2021. Disponível em: http://citta.org.br. Acesso em: 15 set. 2025.

PARAÍBA (Estado). Lei Estadual nº 12.191, de 12 de janeiro de 2022. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação no Estado da Paraíba. João Pessoa: Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba, 2022

PARAÍBA (Estado). Lei Complementar nº 188, de 18 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a criação da Fundação Parque Tecnológico Horizontes da Inovação – FPTHI, nos termos do Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. João Pessoa: Governo do Estado da Paraíba, 2023. Diário Oficial, nº 18.004, 19 dez. 2023.

CAMPINA GRANDE (Município). Lei Ordinária nº 7.193, de 28 de maio de 2019. Dispõe sobre a Política Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, e dá outras providências. João Pessoa: Campina Grande, 2019.

JOÃO PESSOA (Município). Lei nº 14.092, de 30 de dezembro de 2020. Dispõe sobre as regras para constituição e funcionamento de ambiente regulatório experimental (sandbox regulatório) no Município de João Pessoa. João Pessoa: Câmara Municipal de João Pessoa, 2020.

Discente: Bárbara Araújo Sampaio

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Wállace Ramos Pereira

Universidade Federal de Campina Grande

29 de setembro de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA