

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**Denise Roehrig Segalla**

**CONTRIBUIÇÃO DO SERPRO PARA A INOVAÇÃO NO GOVERNO FEDERAL:  
UMA ANÁLISE DAS PREMIAÇÕES DO CONCURSO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO  
PÚBLICA FEDERAL DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Porto Alegre**

**2014**

**Denise Roehrig Segalla**

**CONTRIBUIÇÃO DO SERPRO PARA A INOVAÇÃO NO GOVERNO FEDERAL:  
UMA ANÁLISE DAS PREMIAÇÕES DO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO  
PÚBLICA FEDERAL DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Especialização em  
Gestão Pública – modalidade a distância da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
como requisito para a obtenção do título de  
especialista.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

**Porto Alegre  
2014**

**Denise Roehrig Segalla**

**CONTRIBUIÇÃO DO SERPRO PARA A INOVAÇÃO NO GOVERNO FEDERAL:  
UMA ANÁLISE DAS PREMIAÇÕES DO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO  
PÚBLICA FEDERAL DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 17 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

---

Prof. Dr. Guilherme Dornelas Câmara

Dedico este trabalho  
ao meu esposo Luiz Henrique e  
aos nossos filhos Renan e Luigi.

## **AGRADECIMENTOS**

A autora agradece a todas as pessoas e instituições que colaboraram para a conclusão desta pesquisa:

Ao SERPRO e UNISE que proporcionaram a oportunidade de realização do Curso de Especialização em Gestão Pública.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, nas pessoas de seus professores e coordenador.

Ao Prof. Fernando Dias Lopes, que orientou o trabalho de conclusão de curso.

À Cristiane Simões Netto Costa, que apoiou o Prof. Fernando na revisão do trabalho.

Ao Prof. Guilherme Dornelas Câmara, que fez apontamentos interessantes, que contribuíram para o relatório do trabalho.

Aos demais professores que indiretamente contribuíram para a formação da pesquisa.

Aos colegas da especialização, cujo convívio e interações estarão sempre presentes.

Aos amigos e parentes pelo apoio e compreensão em momentos de ausência e difícil convivência em virtude de sobrecargas decorrentes da dedicação ao estudo.

Ao meu esposo Luiz Henrique, cujo apoio em momentos difíceis foi essencial para eu conseguir prosseguir nesta jornada.

Por fim, agradeço a Deus, que me deu oportunidade de iniciar e concluir mais este grande desafio e renovou minhas energias em momentos de desânimo.

*A inovação não é fácil...mas é imprescindível.*  
(J. Tidd, J. Bessant e K. Pavitt)

*Não basta falar sobre inovação, é preciso “respirá-la”.*  
(Rowan Gibson e Peter Skarzynski)

*A tecnologia se transformou na principal força motriz por trás das inovações nos serviços.*  
(V. Zeithaml, M. Bitner e D. Gremler)

## RESUMO

O SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados – é uma empresa pública do Governo Federal que concebe, desenvolve e implanta soluções, específicas e sob demanda, de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para vários órgãos e empresas do governo - principalmente para as esferas federais, mas também nos âmbitos municipal e estadual. Participa, ainda, de iniciativas do Governo Federal para o desenvolvimento e disseminação do uso de tecnologias livres para o setor no país. A inovação é apresentada como força motriz da empresa – um de seus elementos estratégicos. A empresa desenvolve ações internas para disseminar iniciativas inovadoras e criou uma política interna de inovação. A ENAP – Escola Nacional de Administração Pública – promove anualmente o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). O concurso premia ações que implementam inovações aplicadas à administração pública. Após cada evento do concurso é organizado um livro com informações sobre as ações premiadas. Este trabalho é resultado de uma pesquisa realizada nesses livros, com análise quantitativa das ações premiadas, com o objetivo de identificar a participação do SERPRO nas ações inovadoras nas últimas dez edições do evento. As ações cuja participação do SERPRO foram relacionadas passaram por dois níveis de identificação de inovação: primeiramente pela percepção dos clientes do SERPRO que, ao identificarem a inovação frente a outros projetos internos do órgãos, inscreveram as inovações no concurso; e depois, pela comissão julgadora da ENAP, que avaliou a inovação e comparou-a frente às outras inovações inscritas no concurso. Foram analisadas as 98 ações premiadas nos concursos de 2004 a 2013 e a participação do SERPRO foi identificada em 8 delas. A amplitude do concurso, considerando-se a variedade de áreas temáticas, tipos de inovação, órgãos concorrentes e fornecedores de TIC envolvidos, conclui-se como importante e expressiva a contribuição do SERPRO para as inovações sendo implementadas no Governo Federal do Brasil.

**Palavras-chave:** Inovação; Inovação na Gestão Pública; Inovação TIC; Marketing de Relacionamento; SERPRO; ENAP

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Inscrições por concurso.....	18
Gráfico 2	Ações premiadas por área temática.....	20
Gráfico 3	Ações premiadas com participação do SERPRO.....	21
Gráfico 4	Ações premiadas com participação do SERPRO por cliente.....	23
Gráfico 5	Premiações com participação do SERPRO por área temática.....	24



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Áreas temáticas por concurso.....	19
Tabela 2	Ações premiadas com participação do SERPRO.....	21

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
Objeto e problema de pesquisa.....	2
Questão de pesquisa .....	2
Objetivos.....	2
Geral .....	2
Específicos.....	2
Justificativa.....	3
Teórica.....	3
Prática .....	3
1 QUADRO TEÓRICO.....	4
Inovação.....	4
Inovação e tecnologia .....	4
Inovação nas organizações .....	5
Inovação e Relacionamento com o cliente .....	6
Inovação na Gestão Pública.....	7
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	10
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	12
SERPRO .....	12
Inovação no SERPRO .....	12
ENAP.....	14
Concurso Nacional de Inovação .....	15
Dados analisados .....	17
CONCLUSÕES ou CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27

## **INTRODUÇÃO**

A tecnologia da informação é base da transformação histórica na sociedade, produção e poder (CASTELLS, 1999). A informação também está na base do processo de inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Soluções de TIC podem ser inovações por si, ou seja, como produto ou serviço. Também podem apoiar o desenvolvimento ou alteração em processos, contribuindo para sua inovação. O impacto dessas alterações pode ser local, em um ou poucos processos, mas também podem ter amplo alcance – a ponto de alterar a própria organização.

O SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados – desenvolve e mantém soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para vários órgãos e empresas do Governo Federal do Brasil. O SERPRO não é o único provedor de soluções de TIC para órgãos do Governo. Cada órgão tem autonomia tanto para criar sua equipe interna de desenvolvimento e manutenção de soluções de TIC, como contratar serviços externos, pelo SERPRO ou qualquer outro fornecedor do mercado.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) promove anualmente Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. São premiadas ações inovadoras aplicadas à administração pública. Qualquer tipo de ação que o órgão concorrente perceba como inovadora pode ser inscrita no evento, desde políticas e programas internos até alterações de procedimentos – com ou sem apoio de TIC.

Quando uma solução desenvolvida pelo SERPRO para um cliente é premiada no Concurso Inovação na Gestão Pública, percebe-se um duplo reconhecimento da inovação: primeiramente pelo órgão ou empresa do Governo Federal do Brasil para o qual foi desenvolvida e que inscreveu-a no concurso e pela comissão julgadora da ENAP, que classificou-a .

Este trabalho foi concebido para buscar identificar a percepção da inovação sobre os produtos desenvolvidos pelo SERPRO para seus clientes e pela ENAP. A percepção da inovação será abordada sob o foco do marketing de relacionamento.

## **Objeto e problema de pesquisa**

O SERPRO pode participar do Concurso Inovação da ENAP de duas formas: diretamente, inscrevendo-se com iniciativas desenvolvidas para a empresa ou indiretamente, por meio de projetos de seus clientes, cujas ações tenham participação do SERPRO para desenvolvimento da solução. A premiação do cliente – não do SERPRO – dificulta o dimensionamento da contribuição da empresa para a inovação do Governo Federal.

A intenção da pesquisa deste trabalho é averiguar a percepção – ou não – do SERPRO como empresa inovadora por parte de clientes e avaliadores dos concursos de inovação da ENAP.

## **Questão de pesquisa**

Buscando contribuir para a identificação da inovação promovida pelos produtos gerados pelo SERPRO no âmbito do Governo Federal, a questão a ser respondida por esse trabalho é **“Qual a natureza da inovação dos produtos de TIC premiados nos Concursos de Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública e qual a participação de produtos gerados pelo SERPRO dentre os projetos classificados como inovadores neste segmento?”** Para responder esta questão foram identificados os objetivos relacionados abaixo:

## **Objetivos**

### **Geral**

Identificar, dentre os projetos classificados como inovadores nos Concursos de Inovação na Gestão Pública Federal, a participação de produtos gerados pelo SERPRO.

### **Específicos**

- Relacionar as ações premiadas nas últimas 10 edições do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): tipo de trabalho, colocação, motivo da premiação;
- Identificar se os órgãos premiados são clientes do SERPRO e se a premiação foi decorrente de ação do órgão, do SERPRO ou conjunta;
- Identificar a participação do SERPRO na elaboração da solução premiada;

- Consolidar as informações obtidas, apurando-se a frequência da participação do SERPRO na elaboração dos projetos classificados em relação ao total de premiados, agrupando por cliente, motivo de premiação.

## **Justificativa**

### **Teórica**

Este trabalho justifica-se pela necessidade de aprofundamento de conhecimento sobre o papel da inovação na área de serviços. Os estudos sobre inovação predominaram no campo industrial, recebendo atenção tardia na área de serviços e, particularmente, em relação ao setor público. O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 22) destaca que a inovação também é importante, mas que pouco se sabe sobre o “processo de inovação em setores não orientados ao mercado” e destaca a necessidade de se “estudar a inovação e desenvolver um arcabouço para a coleta de dados de inovação no setor público”. Agrupar referencial teórico relativo ao assunto inovação no contexto amplo e no âmbito da ENAP e do SERPRO, empresas do Governo Federal do Brasil, justificam o desenvolvimento do trabalho.

### **Prática**

Para o SERPRO, que define a capacidade de inovar e realizar como força motriz da empresa, é importante identificar e mensurar sua participação em mudanças significativas implantadas no Governo Federal do Brasil para perceber-se ou não como empresa inovadora. A identificação dessa dimensão pode ser utilizada pela empresa para posicionar-se frente aos clientes existentes e para captação de novos, bem como incentivar seus clientes a inscrever-se em próximas edições do concurso. A exposição dos resultados pode também incentivar a prática da inovação na empresa. E qualificar o trabalho de uma empresa pública como o SERPRO em termos de inovação contribui para o aumento da capacidade competitiva do Estado brasileiro e de suas empresas públicas. É relevante realizar a pesquisa com este concurso em função do reconhecimento da ENAP como entidade promotora de conhecimento no Governo Federal do Brasil e especificamente este concurso também ter o reconhecimento já estabelecido. O recorte de dez anos proposto para o trabalho proporciona uma amostra significativa e atualizada do concurso que está em sua 19ª edição.

## **1 QUADRO TEÓRICO**

O objetivo desse capítulo é apresentar os estudos realizados como base para a elaboração e execução de pesquisa documental alvo da pesquisa. Para tanto, serão relacionados os elementos inovação e tecnologia, Gestão Pública e o SERPRO, a ENAP e o Concurso Inovação na Gestão Pública.

### **Inovação**

De forma simples, inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem um ganho para quem as põs em prática. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. ix)

A inovação está baseada em conhecimento, informação e criatividade. Normalmente a inovação incremental é a mais freqüente, com inovações significativas acontecendo de forma descontínua. Essas inovações descontínuas representam uma possibilidade de ganho maior, mas também maiores riscos associados e, portanto, mais difíceis de gerir. Tanto mudanças internas nas organizações como no mercado onde a organização atua podem ser fontes de descontinuidade (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

### **Inovação e tecnologia**

A inovação é um processo que envolve conhecimento, informação e criatividade, e normalmente está associada a mais de uma tecnologia. A tecnologia sempre desempenha papel fundamental no desenvolvimento de inovações. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

A inovação tecnológica pode influenciar mercados. Quando muda drasticamente, abre oportunidades, mas também pode representar ameaças aos participantes de um setor. O estudioso sobre inovação Joseph Schumpeter apresentou a ideia de que o uso da inovação tecnológica por empresários para a obtenção de vantagem estratégica provoca um monopólio temporário. Os concorrentes do setor imitam os empresários inovadores e o mercado evolui como um todo. Schumpeter denominou de “destruição criativa” este ciclo de desequilíbrio e reequilíbrio do mercado provocado pela inovação tecnológica (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

A inovação na tecnologia da informação e comunicação influencia a sociedade. Empresas em rede, chegando a atuar globalmente, demandam alteração cultural nas

instituições e na economia. O trabalho e os trabalhadores transformam-se. A cultura da virtualidade, com comunicação eletrônica e redes interativas (CASTELLS, 1999).

Citando os pesquisadores Carlota Perez, Christopher Freeman e Giovanni Dosi, Manuel Castells apresenta o conceito do paradigma econômico e tecnológico como “um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas” (FREEMAN apud CASTELLS, 1999, p. 77) e mostra que a tecnologia da informação está no centro do novo paradigma econômico e tecnológico. Neste novo paradigma, a informação é matéria-prima e as novas tecnologias agem sobre a informação, transformando a economia e a sociedade; a penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologia molda os processos de atividades individuais e coletivas; a complexidade das relações em rede são viabilizadas pela tecnologia; viabiliza-se a flexibilidade para criar e alterar relações e reorganizar componentes, possibilitando constantes mudanças e fluidez organizacional; e a convergência tecnológica transforma-se em uma interdependência crescente da sociedade em relação aos componentes e sistemas tecnológicos (CASTELLS, 1999).

### **Inovação nas organizações**

Em várias organizações a inovação consta dos valores declarados, mas, mais do que declarar a inovação como um jargão, é necessário estimular a inovação e administrar os riscos envolvidos para torná-la uma capacidade sistêmica, um valor essencial enraizado na cultura corporativa. Transformar a inovação em competência essencial requer treinamento, ferramentas, indicadores, valores, processos e apoio de sistemas de informação. A inovação pode ser transformada em uma atividade empresarial com frutos financeiros substanciais (GIBSON e SKARZYNSKI, 2008).

Normalmente não inovar não é opção para nenhuma empresa. A inovação constante é a inovação incremental. Em alguns momentos, as mudanças são mais radicais, caracterizando assim inovações descontínuas. Mudanças drásticas na tecnologia normalmente abrem novas oportunidades de inovações nos produtos, processos e organizações e representam tanto oportunidades como ameaças para as empresas do setor afetado. Em casos extremos, inovações podem definir mercados, tanto criando-os como eliminando concorrentes que não consigam se adaptar. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes

...

Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição

...

As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. (OCDE, 2005, p. 23)

Inovação em uma organização pode acontecer de forma aleatória, ser um acaso feliz, mas isso não torna a empresa inovadora. Inovadora é a organização cujo processo de inovação seja tratado como um projeto corporativo, abrangendo desde as estratégias planejadas até as operações da empresa. O processo de inovação deve ser objeto de gestão e envolve planejamento, alocação e coordenação de elementos essenciais para a busca de produtos e processos inovadores. As capacidades de detectar oportunidades, estabelecer relações, aprender e criar são intrínsecas ao processo de inovação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Gibson e Skarzynski (2008) propõem as seguintes questões para identificar se a inovação é para a organização um jargão ou uma competência essencial:

- - Você conseguiria descrever o sistema de inovação de sua empresa?
  - Você acredita que a alta administração considera cada funcionário um inovador capaz de mudar os rumos da empresa?
  - Você foi treinado pessoalmente como um inovador na empresa?
  - Qual a importância da inovação em sua avaliação de desempenho e remuneração?
  - Qual o grau de dificuldade que você teria em obter pequenas quantias de capital experimental para testar uma nova idéia?
  - Você saberia onde encontrar *coaches* e mentores em sua empresa para ajudá-la a levar uma nova idéia adiante?
  - De que maneira os processos essenciais gerenciais de sua empresa – planejamento estratégico, orçamento de capital etc. – apóiam seu trabalho como inovador? (GIBSON e SKARZYNSKI, 2009, p. 11)

### **Inovação e Relacionamento com o cliente**

O marketing de relacionamento é um tema na disciplina de marketing que direciona esforços da empresa para a preocupação de construção de um relacionamento lucrativo de longo prazo com seus clientes. Empresas com esse direcionamento buscam a capacidade de detectar as necessidades, desejos, demandas e oportunidades do mercado e gerar produtos e serviços de valor para os clientes. A percepção do cliente sobre essa capacidade contribui para o estabelecimento e manutenção de ligação efetiva e de longo prazo entre o cliente e a empresa (KOTLER, 2000).



Citando Agarwal e outros (2003), Nicoli Amaral apresenta em sua dissertação de mestrado que “a inovação é a chave para grande parte das empresas, especialmente para as de serviço, que por não possuírem a mesma facilidade da indústria de proteger suas ideias através do registro de patente, precisam inovar constantemente” (AMARAL, 2012, p. 22). Citando Boxer e Rekettye (2011), a pesquisadora apresenta que “o serviço inovador agrega valor ao cliente”, aponta diversos autores que expõe que “o valor percebido implica diretamente em um aumento da satisfação do consumidor” e referindo-se especificamente a Aranda e Fernandes (2002), conclui que “a criação contínua de valor, com base em uma política de inovação em serviços, provê à organização uma vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes que se expressa por meio das relações duradouras e frutíferas com os clientes” (AMARAL, 2012, p. 25).

Em item específico da dissertação, a pesquisadora trata da percepção da inovação pelo cliente e aponta a falta de pesquisas relacionadas ao tema. Cita Lee e Allaway (2002), que pesquisaram a influência do uso da tecnologia sobre a percepção do consumidor e Santos et al (2010), que pesquisaram a percepção de consumidores em relação à inovação em serviços, percebida inclusive nas dimensões tecnologia e administração.

As pesquisas empíricas relatadas no trabalho de Santos et al (2010) apud Amaral (2012) e a objeto da dissertação de Nicoli Amaral (2012) foram realizadas com clientes que tiveram serviços prestados diretamente para si – no primeiro caso, um salão de beleza e correios e no segundo caso, um restaurante. Diferentemente das pesquisas anteriores, o trabalho atual trata da percepção de inovação de produto desenvolvido ou serviço prestado de uma empresa de governo para outras empresas ou órgãos de governo e por comissões que julgam os concorrentes do concurso anual de inovação do Governo Federal do Brasil.

### **Inovação na Gestão Pública**

O setor público – principalmente o governo federal americano - é essencial no desenvolvimento de inovações que são utilizadas tanto em setores públicos como privados. As tecnologias de circuitos integrados, internet, GPS (*Global Positioning System* – Sistema de Posicionamento Global), telas sensíveis ao toque (*touch screen*) são exemplos de tecnologias inovadoras que foram concebidas e desenvolvidas por órgãos governamentais inicialmente para utilização restrita de governos, que posteriormente foram aplicadas para uso comercial e atualmente compõem elementos essenciais da tecnologia de informação e

comunicação base para várias inovações sendo implementadas nos mais diversos setores da economia mundial (MAZZUCATO, 2014).

A aplicação de inovação no setor público tem motivações distintas da do setor privado:

Diferentemente do que acontece no setor privado, a inovação na administração pública não se constitui em uma vantagem competitiva, mas sim em uma forma colaborativa de atuação, de resolução de problemas, de adaptação ao contexto e de criação de novos serviços. (ENAP, 2012, p. 5-6)

A inovação é também importante para o setor público. Porém, pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado. Muitos trabalhos devem ainda ser feitos para estudar a inovação e desenvolver um arcabouço para coleta de dados de inovação no setor público. Tais trabalhos poderiam conformar a base para um manual à parte. (OCDE, 2005, p. 22)

Por particularidades dos serviços prestados e o alcance das ações de órgãos e empresas públicas, tanto as teorias como a mensuração e análise sobre iniciativas de inovação podem ser semelhantes sob alguns aspectos, mas devem ser distintas sob outros. Vários conceitos apresentados no Manual de Oslo (OCDE, 2005) tem igual aplicação em empresas públicas e privadas, como o de inovações incrementais e radicais e a “destruição criadora” de Joseph Schumpeter. O motivo que levam empresas a inovarem também podem ser analisados para os dois grupos de empresas, pois a melhoria de desempenho deve ser sempre buscada nos dois universos. As teorias relacionadas a inovação organizacional e estrutura organizacional podem ter aplicação semelhante no setor público ao apresentado no texto. Teorias que tratam da difusão da tecnologia e do conhecimento e as abordagens evolucionistas e dos sistemas também podem ser aplicadas diretamente nos dois grupos de empresas.

Entretanto, a ausência ou baixa concorrência no setor público, faz com que análises que consideram diferenciação de produto com o objetivo de alcançar novos mercados não se apliquem, já que o mercado do setor público é definido pela atuação do órgão. Exemplificando, não cabe um município inovar os serviços prestados com o intuito de angariar cidadãos de outro município. Então, inovação como experimentos de mercado, a análise do posicionamento competitivo, a verificação do grau de incerteza presentes na inovação e as teoria de marketing com foco no comportamento do consumidor tem seu sentido bastante diminuído, senão eliminado, quando se trata do setor público.

Mesmo com questões relacionadas ao ambiente institucional distintas, tanto empresas públicas como privadas compartilham o mesmo ambiente. Em relação à difusão, empresas governamentais podem promover a interação entre si e com instituições de ensino tão

fortemente quanto o setor privado. Assim, percebe-se que inovações de processos organizacionais podem ser aplicadas tanto a empresas públicas como privadas. No entanto, teorias que tratam de inovações de produto tem aplicação parcial e as que tratam de inovação de marketing praticamente não se aplicam ao setor público. A mensuração da inovação, que se propõe a medir a efetividade da aplicação de inovações em produtos, processos, marketing e organizacionais, igualmente pode ter aplicação ou não no setor público.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005), apresenta definições que se aplicam ao setor público e ao privado: inovação, atividades de inovação, empresa inovadora, empresa inovadora em produto/processo, inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional. No entanto, o conceito de inovação de marketing não se aplica ao setor público. A distinção apresentada no manual entre produto e processo para o setor público pode, muitas vezes, ser pouco clara pois o produto do setor público é predominantemente serviço e neste caso, “a produção, a distribuição e o consumo de muitos serviços podem ocorrer ao mesmo tempo” (OCDE, 2005, p. 64). A distinção entre inovações de processo e inovações organizacionais também pode ser observada no setor público da forma apresentada no manual. As outras distinções produto x marketing, serviço x marketing e processo x marketing não se aplicam, já que derivam do conceito de inovação de marketing, que não se aplica ao setor público.

Dos itens apontados no manual como não inovação, a personalização e as mudanças sazonais regulares ou cíclicas são aplicáveis ao setor público. Exemplo disso são alterações em produtos demandadas a cada mudança de governo, como a alteração da logomarca. Quanto ao grau de novidade, o funcionamento é o mesmo que para as empresas privadas, com a particularidade de que o que é mudado no governo para o mercado pode ter um alcance bastante amplo, uma vez que pode ser imposta pelo governo no mercado, atingindo obrigatoriamente também empresas privadas enquanto que uma inovação realizada em empresa privada pode ter reflexos no mercado e as outras empresas privadas e do setor público podem, opcionalmente, implementar alterações. A coleta de dados em pesquisas sobre inovação no setor público deve, então, considerar as particularidades observadas anteriormente, como a exclusão de questões relacionadas a marketing e a necessidade de consideração do alcance social das inovações.

Os próximos capítulos do trabalho tratam da pesquisa realizada. O capítulo 2 apresenta os procedimentos metodológicos e o capítulo 3, o caso estudado e os resultados obtidos com a análise dos dados obtidos.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para a realização da pesquisa terá uma abordagem quantitativa. Trata-se de contagem de ações premiadas nos dez últimos eventos, identificação das ações que tem participação do SERPRO e comparações entre as quantidades obtidas.

Os dados serão coletados em fontes secundárias, principalmente documentos oficiais do ENAP que contém informações sobre as ações e os órgãos premiados.

Abaixo estão relacionados os objetivos específicos do trabalho e as informações buscadas para responder cada um, apontando a fonte da informação:

- Relacionar as ações premiadas nas últimas 10 edições do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): tipo de trabalho, colocação, motivo da premiação.

Informações: ano, ação e colocação

Fonte: site ENAP: <http://inovacao.ena.gov.br/>

- Identificar se os órgãos premiados são clientes do SERPRO e se a premiação foi decorrente de ação do órgão, do SERPRO ou conjunta.

Informações: ação, órgão premiado, motivo da premiação

Fonte: livro sobre ações premiadas (um para cada edição), disponíveis no site ENAP: <http://inovacao.ena.gov.br/>

Informações: clientes do SERPRO e serviços que o SERPRO presta aos clientes

Fonte: relatório de contratos firmados com o SERPRO – por cliente. Relatório interno do SERPRO, enviado para as chefias da empresa pela Diretoria de Relacionamento com clientes.

- Identificar a participação do SERPRO na elaboração da solução premiada.

Informações: descrição da ação

Fonte: site ENAP e livro sobre ações premiadas (um para cada edição), disponíveis no site ENAP: <http://inovacao.ena.gov.br/>

Informações: relação da ação premiada com os serviços prestados pelo SERPRO ao cliente

Fonte: relatório de contratos firmados com o SERPRO – por cliente. Relatório interno do SERPRO, enviado para as chefias da empresa pela Diretoria de Relacionamento com clientes.

- Consolidar as informações obtidas, apurando-se a frequência da participação do SERPRO na elaboração dos projetos classificados em relação ao total de premiados, agrupando por cliente e área temática.

Informações: frequência da participação do SERPRO, total de premiados, total de premiações por cliente

Fonte: planilha elaborada para esta pesquisa. A planilha contendo as informações obtidas permitiu a concentração dos dados e implementação de totalizações e comparações, levando a uma análise ampla e detalhada, estatística e analítica.

O próximo capítulo apresenta a pesquisa realizada. Em seguida, no último capítulo, serão apresentadas as conclusões da pesquisa.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo relata a pesquisa empírica realizada. Será iniciado com uma apresentação do SERPRO e a inovação na empresa e a ENAP e o Concurso promovido pela instituição. Em seguida serão apresentados os dados analisados e a conclusão decorrente da análise.

#### **SERPRO**

O SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados – é uma empresa pública do Governo Federal do Brasil que concebe, desenvolve e implanta soluções, específicas e sob demanda, de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para vários órgãos e empresas do governo, principalmente para as esferas federais, mas também nos âmbitos municipal e estadual. Participa, ainda, de iniciativas do Governo Federal para o desenvolvimento e disseminação do uso de tecnologias livres para o setor no país. O SERPRO não é o único provedor de soluções de TIC para órgãos do Governo. Cada órgão tem autonomia tanto para criar sua equipe interna de desenvolvimento e manutenção de soluções de TIC, como contratar serviços externos, pelo SERPRO ou qualquer outro fornecedor do mercado.

#### **Inovação no SERPRO**

A importância do assunto inovação para o SERPRO é exposta quando o componente estratégico Força motriz da empresa é definido como “Capacidade de inovar e realizar” (SERPRO, 2014a, p. 1). O SERPRO tem instituída a Política SERPRO de Inovação que tem o objetivo de "implementar os processos de inovação na própria cultura organizacional da empresa" (SERPRO, 2014b, p. 1). A resolução GE-005/2014 expõe o objetivo, o âmbito de aplicação, as determinações e os responsáveis pela supervisão e implementação da política na empresa. A empresa adota o Manual de Oslo como referência para conceitos e orientações sobre inovação (SERPRO, 2014c). Dos quatro tipos de inovação descritos no Manual de Oslo, o SERPRO explicita na resolução GE-005/2014 os três tipos considerados pela empresa na sua política de inovação: de produto, de processo, organizacional. (SERPRO, 2014c).

A Resolução de Gestão Estratégica 005/2014 padroniza os conceitos de inovação de produto, de processo e organizacional a serem utilizados na empresa:

- “inovação de produto: refere-se à introdução no catálogo de serviços da Empresa de um produto ou serviço novo ou o aprimoramento substancial de um produto já constante do catálogo” (SERPRO, 2014c, p. 5). Esta inovação é a mais percebida no SERPRO. O desenvolvimento de novos sistemas de informação e manutenção de sistemas existentes é frequente. Soluções inovadoras desenvolvidas pelo SERPRO são disponibilizadas frequentemente para empresas e órgãos públicos, para apoio de seus processos de gestão ou para disponibilizarem serviços ao cidadão. Restrições técnicas que dificultam ou impedem outras soluções são: a) falta de agilidade para acesso a tecnologia de ponta pelas equipes de desenvolvimento, já que existe um moroso processo de pesquisa e internalização de ferramentas e tecnologias, que muitas vezes inclusive acaba por consumir todo o recurso disponível anual para obtenção de ferramentas e treinamento, não possibilitando que as equipes desenvolvedoras de soluções tenham acesso ao que foi pesquisado; b) falta de compartilhamento de soluções desenvolvidas especificamente para um cliente para utilização em soluções de outro cliente, já que o processo de análise de reuso existente foca em componentes, não em soluções – trabalho pequeno, resultado pequeno.

- “inovação de processo: refere-se à implementação de um novo ou substancialmente aperfeiçoado método de produção ou de entrega de produtos (bens ou serviços), os quais não podem ser produzidos ou distribuídos através de métodos convencionais já utilizados na Empresa. Pode visar, ainda, ao aumento da eficiência produtiva ou da entrega de produtos existentes” (SERPRO, 2014c, p. 5). As principais atividades fim no SERPRO são regidas por processos formalizados, tais como: PSDS – Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções, PNS – Processo de Negócios do SERPRO e PSGIS – Processo SERPRO de Gerenciamento Integrado de Serviços. No desenvolvimento de soluções, área que atuo, a maior dificuldade atual é que as várias ferramentas para gestão de projetos não são integradas, dificultando tanto as atividades operacionais diárias como a obtenção de informações gerenciais pelos gestores da empresa. Para esta questão está sendo implantada uma solução integrada de gerenciamento de ciclo de vida de aplicação (ALM - *Application Lifecycle Management*), que representa uma inovação significativa para o processo de desenvolvimento.

- “inovação organizacional consiste na implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa, com vistas a melhorar o uso do conhecimento, as eficiências dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Ela deve ser resultado de decisões estratégicas tomadas pela

direção e constituir novidade organizativa para a Empresa” (SERPRO, 2014c, p. 5). O SERPRO, como a maioria das empresas do setor público, passa por mudanças no corpo diretivo com certa frequência e, conseqüentemente na gestão estratégica, na estrutura organizacional, organização de sua estrutura. Inovações são implementadas na empresa em função dessas alterações. As barreiras enfrentadas a cada vez que ocorrem estas mudanças são: a) necessidade de reestabelecer formas de operacionalização da empresa; b) adequação das pessoas aos novos papéis e atividades.

Brayam Gonçalves, líder do projeto de inovação do SERPRO, em entrevista dada para a TV-SERPRO em 14 de novembro de 2013, informou que o objetivo do programa é estabelecer ações de curto, médio e longo prazo para que a empresa seja inovadora aos olhos dos clientes e funcionários, dando visibilidade do que consta do planejamento estratégico para o assunto inovação. Segundo Brayam, o SERPRO será preparado para inovar e o tema inovação envolverá a empresa toda (SERPRO, 2014e).

Em 2014 foi lançado no SERPRO o evento “Conhecendo nossa inovação” com o objetivo de “disseminar a inovação desenvolvida pelo Serpro e difundir a cultura de inovação entre os empregados” (SERPRO, 2014f). Foram realizadas algumas edições do evento, com apresentação de produtos inovadores desenvolvidos para clientes e inovações implementadas em processos internos.

Por enquanto o SERPRO não tem nenhum treinamento previsto relacionado ao assunto inovação (SERPRO, 2014d).

## **ENAP**

A Fundação Escola Nacional da Administração Pública (ENAP) é uma escola de governo, do Poder Executivo Federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais. Foi criada em 1986 e está vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Participa da Rede Nacional de Escolas de Governo, que tem como objetivo aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo.

Desenvolve e promove eventos de aprendizagem para desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento de carreiras, além de cursos de especialização. Atua em todo o território nacional, por meio de parcerias com instituições públicas que atuam na área de capacitação, promovendo intercâmbio de conhecimentos e experiências dessas



entidades. Projetos de cooperação internacional com a França, Canadá, Espanha, Portugal e China ampliam o alcance da instituição para níveis internacionais. (ENAP, 2014c).

Além do foco em formação, o ENAP promove dois concursos: o Concurso Nacional de Inovação e o Prêmio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) Brasil. O Prêmio ODM incentiva ações, programas e projetos que contribuem efetivamente para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e é organizado em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). O Concurso Nacional de Inovação é o de interesse deste trabalho e será apresentado detalhadamente a seguir.

### **Concurso Nacional de Inovação**

O concurso foi inspirado em premiações criadas nas décadas de 1990 na Europa e Estados Unidos para “atuar na motivação dos servidores e dirigentes para promover inovações; gerar incentivos para adoção de determinadas práticas; e disseminar a inovação para que outras organizações e equipes possam se inspirar, adaptar e adotar o que já foi testado e premiado.” (PEREIRA, 2013, p. 11).

Em 1996 foi promovida a primeira edição do Concurso Inovação do ENAP, em conjunto com o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Neste ano 159 iniciativas concorreram ao prêmio e, destas, 48 foram premiadas (PETRUCCI e RUA, 1998).

Durante a premiação da 18<sup>a</sup> edição, ocorrida em 08/04/2014, o presidente do órgão Paulo Carvalho explicou em sua fala que “O Prêmio incentiva a inovação na gestão em organizações do Governo Federal e contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, dando visibilidade às iniciativas premiadas e inspirando outras experiências inovadoras” (ENAP, 2014a, p. 1).

### **Processo de Seleção**

O processo de seleção e classificação das ações inscritas passa por cinco etapas até definir as dez iniciativas premiadas. Um comitê julgador e um comitê técnico avaliam, selecionam, averiguam e classificam as iniciativas candidatas.

O processo de seleção das iniciativas é realizado em cinco etapas:

- Na primeira etapa, as iniciativas inscritas passam por uma verificação, na qual são observados os requisitos básicos para inscrição: pertencer ao Poder Executivo Federal ou em organizações sociais (definidas e qualificadas apenas pelo Poder Executivo Federal, atendendo às diretrizes da Lei 9.637/1998); estar em vigência e apresentar resultados já mensurados; contar com, no mínimo, um ano de

implementação até a data de término do período de inscrição; não ter sido premiada em edições anteriores deste concurso; preencher corretamente a ficha de inscrição eletrônica e do relato da iniciativa.

- Na segunda etapa, o Comitê Julgador faz a seleção das 20 iniciativas que receberão a visita do Comitê Técnico.
- Na terceira etapa, cada uma das 20 iniciativas finalistas receberá visita in loco de membros do Comitê Técnico. Essa visita tem como objetivo o aprofundamento e a averiguação das informações enviadas no relato.
- Na quarta etapa, o Comitê Julgador analisa os relatórios técnicos, feitos a partir das visitas in loco.
- A quinta etapa constitui na seleção e classificação de até 10 iniciativas inovadoras a serem premiadas. A classificação só é divulgada no evento de premiação. (ENAP, 2014b, p. 11).

## Premiação

A cada ano são premiadas iniciativas identificadas como inovadoras. Observou-se na pesquisa documental, que normalmente são premiadas 10 ações a cada evento. Variações foram identificadas nos primeiros anos do concurso.

Embaixadas e outros órgãos de governo de diversos países, tais como Noruega, França, Alemanha e Nova Zelândia, contribuem com a premiação, oferecendo visitas técnicas internacionais aos vencedores. A ENAP oferece bolsas de estudo de especialização e publicações da instituição.

Os critérios para avaliação das ações são apresentados no Regulamento do evento e podem ter pesos diferentes entre si.

- a) introdução de inovação em relação a práticas anteriores;
- b) resultados positivos comprovados quanto à contribuição para a resolução da situação-problema ou atendimento à demanda do público-alvo ou aos direitos dos cidadãos;
- c) participação dos servidores da organização na mudança;
- d) integração com outras iniciativas internas ou externas, ou existência de parceria;
- e) utilização eficiente de todos os recursos;
- f) promoção de mecanismo de transparência, participação ou controle social.

...

15) Os critérios *a) introdução de inovação em relação a práticas anteriores e b) resultados positivos comprovados quanto à contribuição para a resolução da situação-problema ou atendimento à demanda do público-alvo ou aos direitos dos cidadãos* têm peso 2. Os demais, peso 1.

(ENAP, 2014d, p. 2)

## **Dados analisados**

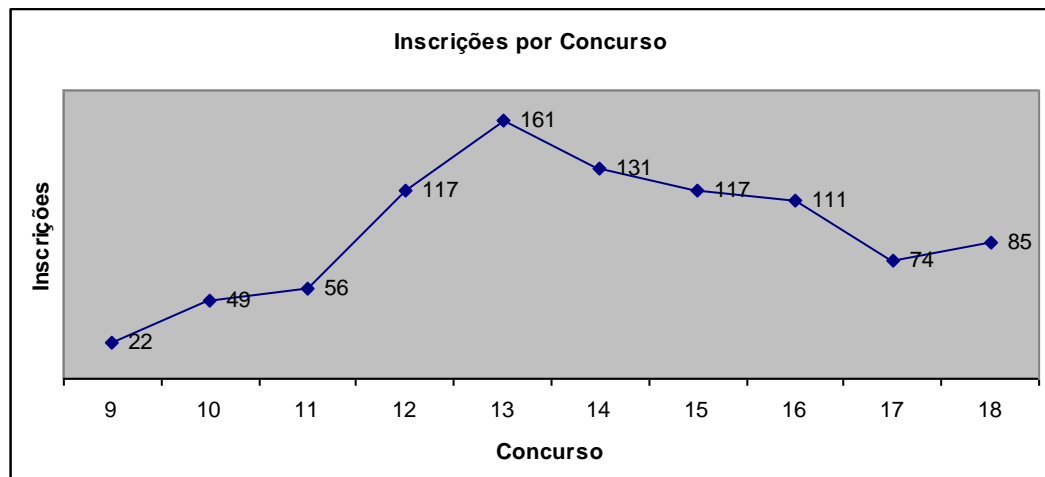
A cada concurso a ENAP emite um livro contendo informações sobre o concurso. Para cada uma das ações premiadas são apresentadas: a caracterização da situação que levou à inovação, a descrição da inovação, os objetivos, as equipes envolvidas, o público-alvo, as etapas de implementação – com os obstáculos transpostos, os recursos utilizados, os resultados alcançados, os fatores críticos de sucesso. Estes livros foram a base da pesquisa documental deste trabalho.

Nos livros não existem informações – sequer identificação – das ações inscritas e não premiadas. O acesso somente às ações premiadas permite identificar a percepção de inovação dos produtos em dois níveis: pelos cliente e pelos avaliadores do concurso. A disponibilidade de acesso a todas as inscrições permitiria identificar a percepção de clientes do SERPRO quanto à inovação nos produtos. Foram analisadas as 98 ações premiadas com o objetivo de buscar-se identificar a participação do SERPRO nestas.

Também foi verificado se a participação do SERPRO na ação foi exposta pelo cliente no texto que apresenta a ação ao concurso. Para os casos onde a ação tinha contribuição de TIC e o SERPRO não estava indicado como participante, buscou-se o fornecedor da tecnologia, com o objetivo de identificar uma participação não explícita. Para isso foi utilizada pesquisa por conteúdo no site do SERPRO e no buscador de conteúdo Google. A vivência da pesquisadora no SERPRO também foi utilizada como fonte de busca de dados internamente à empresa.

## **Concursos**

O escopo deste trabalho são os últimos 10 eventos do Concurso Inovação na Gestão Federal, ou seja, os concursos 9º (de 2004) até o 18º (de 2013). O concurso de 2014 (19o. evento) não foi considerado na pesquisa por estar em execução durante a elaboração do levantamento dos dados, o que impossibilitaria uma análise completa. Neste período foram realizadas 923 inscrições no concurso. O gráfico a seguir apresenta a quantidade de inscrições por evento.



Elaborado pela autora

O quadro mostra um crescimento contínuo entre o 9º e o 11º concursos, um aumento significativo (mais que o dobro) no 12º e um recorde no 13º concurso, de 2008, quando teve 161 inscrições. As edições 14, 15 e 16 apresentaram inscrições tão elevadas quanto o 12º concurso. A 17ª edição apontou uma redução significativa, porém ainda maior que os 3 primeiros analisados. A 18ª, última analisada, teve um pequeno acréscimo em relação ao ano anterior.

### **Premiações**

Durante o período analisado foram premiadas 98 ações. O 9º concurso - o mais antigo analisado neste trabalho – teve 8 ações premiadas. Do décimo ao décimo oitavo concursos, 10 ações foram premiadas em cada evento.

### **Áreas Temáticas**

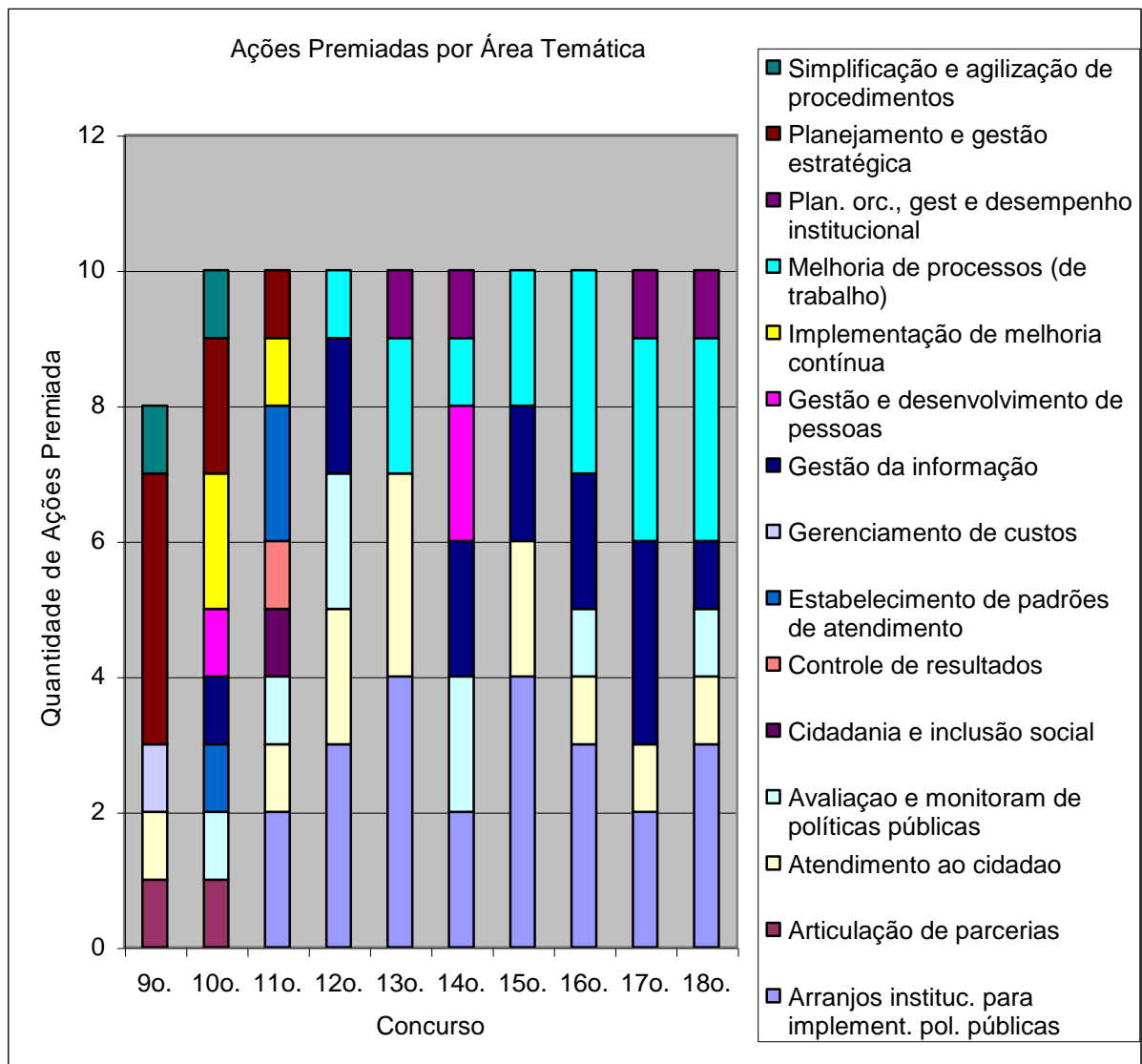
A ENAP agrupa as ações premiadas por área temática. Pela disponibilidade de acesso aos dados, a análise feita neste trabalho restringiu-se às ações premiadas, não à totalidade das ações inscritas. O quadro a seguir apresenta a somatória de ações premiadas durante esse período, agrupadas por áreas temáticas.

Áreas Temáticas \ Concurso	9o.	10o.	11o.	12o.	13o.	14o.	15o.	16o.	17o.	18o.	Prêmios
1 Arranjos instituc. para implement. pol. públicas			2	3	4	2	4	3	2	3	23
2 Articulação de parcerias	1	1									2
3 Atendimento ao cidadão	1		1	2	3		2	1	1	1	12
4 Avaliação e monitoram de políticas públicas		1	1	2		2		1		1	8
5 Cidadania e inclusão social			1								1
6 Controle de resultados			1								1
7 Estabelecimento de padrões de atendimento		1	2								3
8 Gerenciamento de custos	1										1
9 Gestão da informação		1		2		2	2	2	3	1	13
10 Gestão e desenvolvimento de pessoas		1				2					3
11 Implementação de melhoria contínua		2	1								3
12 Melhoria dos processos (de trabalho)				1	2	1	2	3	3	3	15
13 Plan. orc., gest e desempenho institucional					1	1			1	1	4
14 Planejamento e gestão estratégica	4	2	1								7
15 Simplificação e agilização de procedimentos	1	1									2

Elaborado pela autora

Quinze áreas temáticas diferentes foram premiadas durante o período analisado. A partir do 12º concurso houve uma padronização de áreas temáticas, fixando-se em sete áreas. A área temática ‘Arranjos institucionais para implementação de políticas públicas’ é a que apresentou maior número de ações premiadas: 23. Em função de apresentar nomes distintos, a área ‘Melhoria de processos’ está separada da ‘Simplificação e agilização de procedimentos’, existente nos concursos 9 e 10. Por afinidade poderiam ser consideradas uma só, o que apresentaria um total de 17 premiações para o tema. As áreas temáticas ‘Gestão da Informação’ e ‘Atendimento ao cidadão’ estão em seguida, com 13 e 12 premiações respectivamente. No oposto destes números estão as áreas temáticas ‘Gerenciamento de custos’, ‘Cidadania e inclusão digital’ e ‘Controle de resultados’, cada uma com apenas uma premiação ao longo dos dez concursos.

O gráfico a seguir apresenta a quantidade de ações premiadas por área temática por edição do concurso. Observa-se que o 9º concurso teve uma grande concentração de premiações na área temática ‘Planejamento e gestão estratégica’, representando 50% das ações premiadas aquele ano. Os concursos 13 e 15 também apresentaram concentração por área temática. Em ambos a área temática ‘Arranjos institucionais para implementação de políticas públicas’ respondeu por 40% das premiações.



Elaborado pela autora

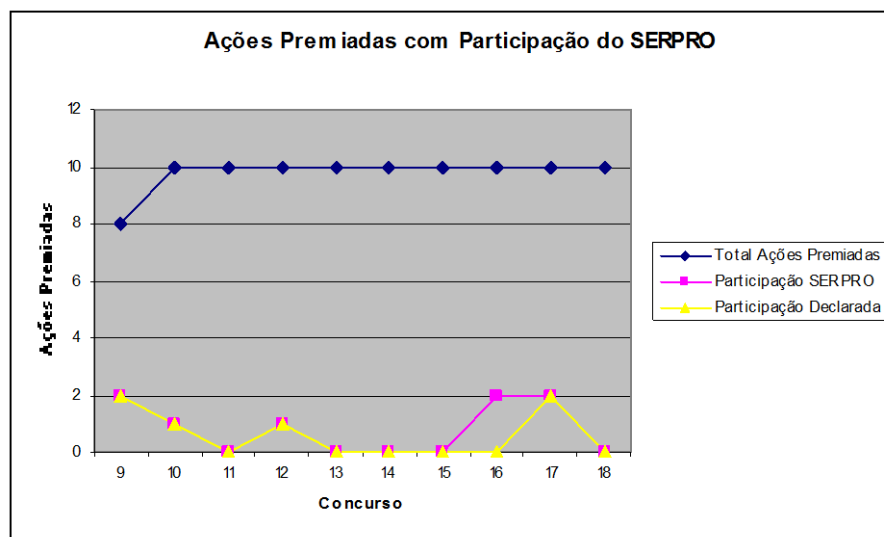
### Ações Premiadas com Participação do SERPRO

O quadro abaixo apresenta a distribuição as 8 ações premiadas com participação do SERPRO, com o concurso, o ano, a colocação, o nome da ação, o órgão premiado e a área temática para a qual a ação foi classificada. Em seguida serão apresentadas análises da participação por concurso (ano), por cliente e por área temática.

Concurso	Ano	Colocação	Premiados	Órgão Premiado	Área Temática
9	2004	5	Programa GESAC - Governo eletrônico - serviço de atendimento ao cidadão	Ministério das Comunicações	Atendimento ao cidadão
9	2004	8	Sistema de controle da arrecadação do adicional ao frete para renovação da Marinha	Ministério dos Transportes	Simplificação e agilização de procedimentos
10	2005	2	Mudança de paradigma na prestação de serviços	Receita Federal do Brasil	Estabelecimento de padrões de atendimento
12	2007	5	Portal da Transparência	Controladoria Geral da União	Avaliação e monitoramento de políticas públicas
16	2011	1	e-Processo - Processo Administrativo Digital	Receita Federal do Brasil	Melhoria de processos (de trabalho)
16	2011	4	Compras Públicas Sustentáveis	Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro	Melhoria de processos (de trabalho)
17	2012	4	Projeto Porto Sem Papel	Secretaria de Portos da Presidência da República	Gestão da informação
17	2012	10	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv). Um novo paradigma nas Transferência Voluntárias da União	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Gestão da informação

Elaborado pela autora

O gráfico abaixo apresenta a distribuição das 98 ações premiadas por ano, as 8 ações onde foi identificada a participação do SERPRO e, destas, as 6 cuja participação está explícita nos livros publicados anualmente pela ENAP. A explicitação da participação do SERPRO demonstra a percepção do cliente com a parceria desenvolvida para o projeto.



Elaborado pela autora

No 9º concurso (2004), das 8 ações premiadas, 2 tiveram a participação do SERPRO. Em ambas o SERPRO estava citado como parte da equipe do projeto (MORAIS, 2004). O ‘Programa GESAC – Governo eletrônico – Serviço de atendimento ao cidadão’, classificou-se

em 5º lugar. Trata-se de um portal de internet desenvolvido para o Ministério das Comunicações. Foi a única iniciativa premiada na área temática ‘Atendimento ao cidadão’ naquele evento. Em 8º lugar foi classificado o ‘Sistema de controle de arrecadação do adicional ao frete para renovação da marinha’, desenvolvido para o Ministério dos Transportes. A ação também foi a única iniciativa premiada em sua área temática: ‘Simplificação e agilização de procedimentos’. Considerando-se as 22 inscrições, estes dois prêmios representam 9,09 % e a maior participação do SERPRO entre as ações premiadas nos eventos dos dez anos analisados: 25%.

O 10º concurso (2005) apresentou uma característica distinta dos demais: além das 10 ações premiadas – apresentadas com a ordem definida, foram listadas outras 10 como classificadas sem, no entanto, terem sido premiadas. As ações classificadas não foram ordenadas e não foram consideradas na análise realizada. A ação premiada com o 2º lugar no evento, ‘Mudança de paradigma na prestação de serviços’, da Receita Federal do Brasil, teve participação do SERPRO, que foi citado como parte da equipe do projeto no livro texto do concurso. Esta ação foi a única premiada na área temática ‘Estabelecimento de padrões de atendimento’ neste evento. Somente neste concurso foram identificadas ações inscritas pelo SERPRO. Ambas foram classificadas, não premiadas: ‘Projeto SERPRO de educação a distância’ e ‘Sistema PIER e gestão por resultados’ (MORAIS, 2006). Este ano foram 49 ações inscritas e a ação premiação representa 2,04%. No entanto, considerando-se também as duas ações do SERPRO que foram classificadas, tem-se 6,12% do escopo total das ações. Na análise das ações premiadas, a participação do SERPRO foi de 10%.

Não foi identificada participação do SERPRO em nenhuma das ações premiadas no 11º concurso, de 2006. Esta situação se repetiu nos concursos 13 (2008), 14 (2009), 15 (2010) e 18 (2013).

O 12º concurso (2007) premiou o Portal Transparência em 5º lugar. Este portal de internet foi desenvolvido pelo SERPRO para a CGU – Controladoria Geral da União. O SERPRO foi citado como parte da equipe do projeto. A área temática ‘Avaliação e monitoramento de políticas públicas’ teve este e mais uma ação premiada este ano. Na análise numérica, este prêmio corresponde a 0,85% das ações inscritas; 10% das ações premiadas e 50% das ações premiadas em sua área temática (ENAP, 2007).

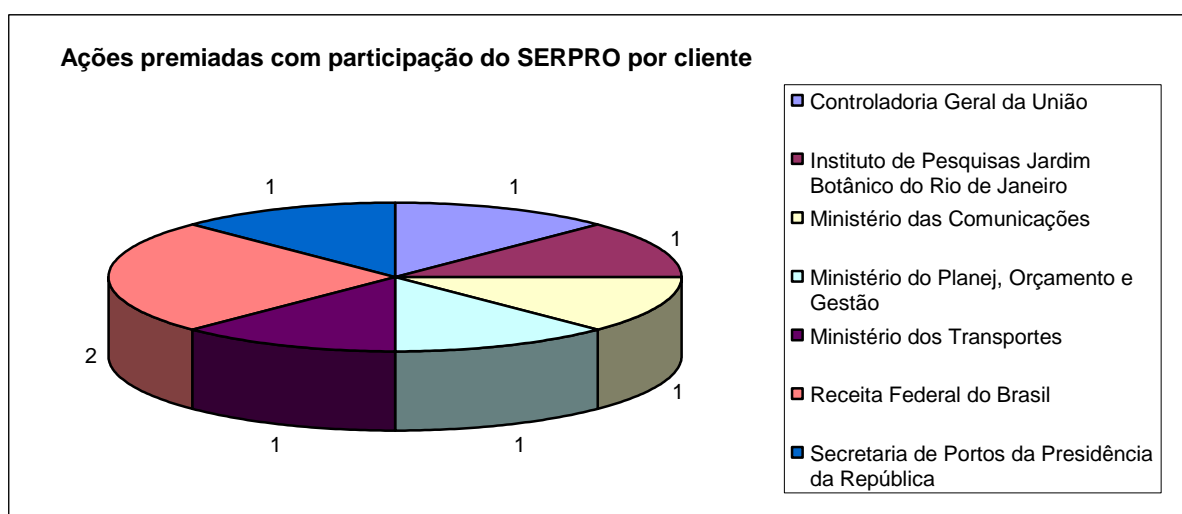
O SERPRO teve participação em 2 ações premiadas do 16º concurso (2011) (ENAP, 2012). Este número representa 1,80% das 111 inscrições e 20% das 10 ações premiadas. Este ano a iniciativa vencedora foi o sistema de informação ‘e-processo – Processo Administrativo



Digital’, desenvolvido pelo SERPRO para a Receita Federal do Brasil. A ação foi uma das três premiadas na área temática ‘Melhoria dos processos de trabalho’. Também desta área temática é a outra ação premiada que teve participação do SERPRO: o ComprasNet. O portal de compras do Governo Federal, desenvolvido pelo SERPRO para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que atende a administração pública nacional, foi citado no texto como sistema que apoiou a ação premiada em 4º lugar, ‘Compras públicas sustentáveis’, iniciativa do Instituto de Pesquisas do Jardim Botânico do Rio de Janeiro. A participação do SERPRO não foi declarada no livro que descreve as ações premiadas.

O ‘Porto sem papel’ foi premiado no 17º concurso (2012) com a 4ª colocação. O sistema de informação foi desenvolvido pelo SERPRO para a Secretaria de Portos da Presidência da República. Em 10º lugar foi premiado o ‘SICONV - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse’, desenvolvido para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O SERPRO foi citado nas descrições destas duas ações. (PEREIRA, 2013). Este ano foram realizadas 74 inscrições. As duas premiações que tiveram participação do SERPRO correspondem a 2,70% das ações inscritas e 20% das premiadas. As ações correspondem a dois terços das premiadas na área temática ‘Gestão da Informação’.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição de premiações recebidas por clientes do SERPRO em ações que tiveram participação da empresa. Dos 7 premiados, apenas a Receita Federal do Brasil teve 2 ações premiadas, enquanto todos os demais, tiveram 1 ação.

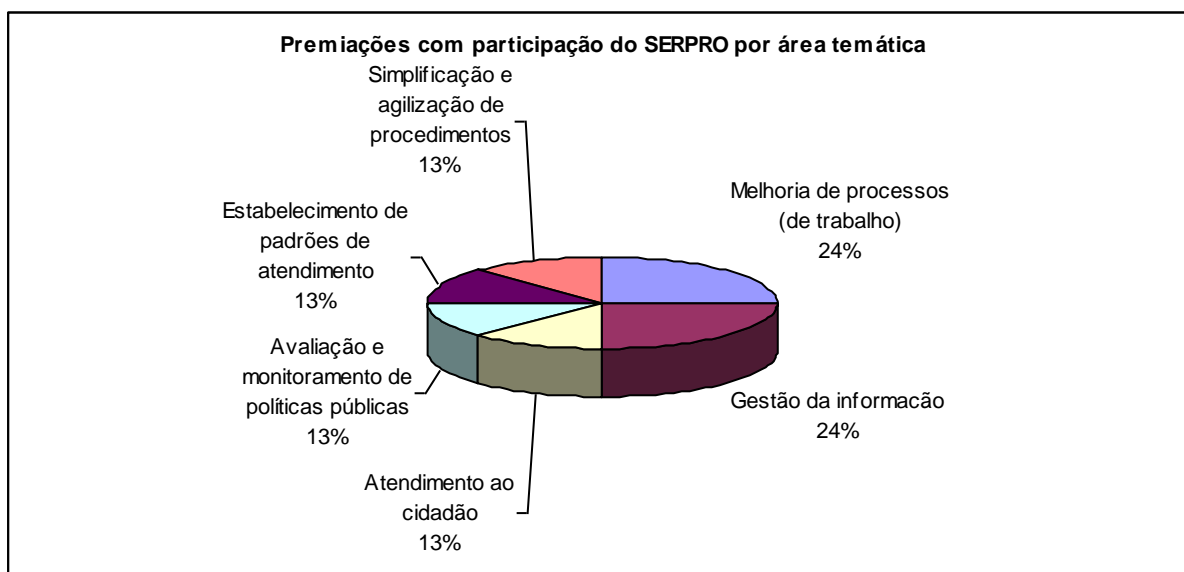


Elaborado pela autora

Em relação aos clientes, importante ressaltar que a contribuição do SERPRO ao prêmio concedido ao Instituto de Pesquisas do Jardim Botânico do Rio de Janeiro deu-se por

meio da utilização do Sistema de Compras do Governo Federal, o ComprasNet, desenvolvido pelo SERPRO para o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, para ser utilizado por todos os órgãos do Governo. Em todos os demais prêmios, a participação do SERPRO foi diretamente com o órgão premiado, conforme relatado acima.

A variação por área temática também é grande, conforme apresentado no gráfico abaixo.



Elaborado pela autora

Das 15 áreas temáticas usadas para agrupar e classificar os projetos apresentados, o SERPRO participou em ações premiadas em 6 distintas ao longo dos 10 anos analisados.

‘Melhoria de processos (de trabalho)’ foi a área temática com premiação mais significativa para o SERPRO, ambas no 16º concurso (2011). A ação ‘e-processo – Processo Administrativo Digital’, desenvolvido pelo SERPRO para a Receita Federal do Brasil ficou em primeiro lugar e a ação ‘Compras Públicas Sustentáveis’, do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, foi classificada em 4º lugar.

A área temática ‘Gestão da informação’ também teve participação do SERPRO em duas ações, ambas no 17º concurso (2012): ‘Projeto Porto Sem Papel’, da Secretaria de Portos da Presidência da República, em 4º lugar e Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv). Um novo paradigma nas Transferências Voluntárias da União, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 10º lugar.

‘Estabelecimento de padrões de atendimento’ premiou com o 2º lugar a ação Mudança de paradigma na prestação de serviços, trabalho feito em conjunto pela Receita Federal do Brasil e o SERPRO e apresentado no 10º concurso (2005).

Na área temática ‘Avaliação e monitoramento de políticas públicas’ foi premiado em 5º lugar o Portal da Transparência, no 15º concurso (2010).

Em ‘Atendimento ao cidadão’, a ação premiada que teve a participação do SERPRO foi o Programa GESAC – Governo eletrônico – serviço de atendimento ao cidadão, que também obteve o 5º lugar no 9º concurso (2004).

A participação do SERPRO na premiação da área temática ‘Simplificação e agilização de procedimentos’ foi com o 8º lugar, concedido ao Sistema de controle da arrecadação do adicional ao frete para renovação da Marinha, do Ministério dos Transportes no 9º concurso (2004).

## **CONCLUSÕES ou CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pelos conceitos apresentados, particularmente o que define empresa inovadora como “a empresa que implementou ao menos uma inovação” (OCDE, 2005, p. 70), dificilmente uma empresa pública ou privada não seja inovadora. No escopo do trabalho realizado, as inovações de processos implementadas por órgãos e empresas do governo são implementadas com apoio de produtos do SERPRO: sistemas de informação e portais de internet. Assim, tanto o cliente que inova processos e o SERPRO que inova produtos classificam-se como empresas inovadoras.

Percebe-se a orientação da empresa em abordar a questão de inovação como ação estratégica e com abrangência de implementação em todas as unidades da organização. Entendo que este direcionamento é essencial para a busca de soluções para limites de recursos, capacitação, estrutura administrativa, restrições legais ou estatutárias que porventura sejam identificados no processo de implementação de inovações de produtos, de processos ou organizacionais. Iniciativas significativas nas áreas de computação em nuvem, software livre e governo eletrônico são desenvolvidas na empresa, em parceria com universidades e comunidades de software livre. No SERPRO a inovação não é só um jargão, mas ainda não pode ser considerada uma competência essencial se analisados os questionamentos colocados por Gibson e Skarzynski (2008).

A pesquisa documental realizada sobre dez anos do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal organizado pela ENAP permitiu identificar a participação do SERPRO:

- Ações premiadas em metade dos eventos – 5 dos 10.
- Participação em 8 dos 98 prêmios distribuídos.
- Contribuição em 6 das 15 áreas temáticas.
- Implementação de inovações em 7 diferentes órgãos do Governo Federal.

Considerando-se a amplitude do concurso, esta pesquisadora considera significativa, expressiva e ampla a participação do SERPRO para a inovação no Governo Federal do Brasil.

Entende, ainda, que ações podem ser realizadas para que as premiações sejam ampliadas ainda mais, tais como a inscrição de ações inovadoras na gestão do órgão e a promoção de incentivo à participação no concurso por clientes do SERPRO. Tais ações – e possíveis premiações decorrentes – contribuirão para aumentar a percepção do SERPRO como empresa inovadora tanto por órgãos do governo, como pela sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Nicoli. **A percepção da inovação no contexto de serviços e sua influência no valor, satisfação e lealdade do cliente.** Dissertação de mestrado. Fortaleza, CE: Universidade Estadual do Ceará, 2012. Disponível em: [www.uece.br/cmaad/index.php/arquivos/doc.../109-nicoliamaral](http://www.uece.br/cmaad/index.php/arquivos/doc.../109-nicoliamaral). Acesso em: 06 out. 2014.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. I: A sociedade em rede.

ENAP. **Ações premiadas no 12o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2007.** Brasília, DF: ENAP, 2007. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5). Acesso em: 10 nov. 2014.

ENAP. **Ações premiadas no 13o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2008.** Brasília, DF: ENAP, 2009. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5). Acesso em: 7 nov. 2014.

ENAP. **Ações premiadas no 14o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2009.** Brasília, DF: ENAP, 2009. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5). Acesso em: 5 nov. 2014.

ENAP. **Ações premiadas no 15o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2010.** Brasília, DF: ENAP, 2010. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5). Acesso em: 3 nov. 2014.

ENAP. **Ações premiadas no 16o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2011.** Brasília, DF: ENAP, 2012. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5). Acesso em: 11 jun. 2014.

ENAP. (2014a). **Planejamento e ENAP anunciam classificação das vencedoras do 18º Concurso Inovação.** Brasília, DF. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2016](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=2016). Acesso em: 14 abr. 2014.

ENAP. (2014b). **Prêmios/Concurso Inovação/Perguntas frequentes.** Brasília, DF. Disponível em: [http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=3&id=7&Itemid=47](http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=3&id=7&Itemid=47). Acesso em: 10 jun.. 2014.

ENAP. (2014c). **ENAP.** Brasília, DF. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php>. Acesso em: 10 set. 2014.

ENAP. (2014d). **Regulamento do 19o. Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.** Brasília, DF. Disponível em:

[http://inovacao.enap.gov.br/dmdocuments/140708\\_regulamento\\_19\\_inovacao.pdf](http://inovacao.enap.gov.br/dmdocuments/140708_regulamento_19_inovacao.pdf). Acesso em: 10 out.. 2014.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. **Inovação: prioridade no. 1**. São Paulo: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall, 2000.

MAZZUCATO, Mariana. **Governar é inovar**. Revista Exame. Edição 1073. 17 de setembro de 2014. São Paulo: Editora Abril, 2014.

MORAIS, Juliana G. (Organizadora). **9o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2004**. Brasília, DF: ENAP, 2005. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&Itemid=129). Acesso em: 17 nov. 2014.

MORAIS, Juliana G. (Organizadora). **10o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2005**. Brasília, DF: ENAP, 2006. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=200&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=200&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0). Acesso em: 14 nov. 2014.

MORAIS, Juliana G. (Organizadora). **11o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2006**. Brasília, DF: ENAP, 2007. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&Itemid=129). Acesso em: 12 nov. 2014.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PEREIRA, Flavio S. (Organizador). **Ações premiadas no 17o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2012**. Brasília, DF: ENAP, 2013. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0). Acesso em: 06 jun. 2014.

PEREIRA, Flavio S. (Organizador). **Ações premiadas no 18o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília, DF: ENAP, 2014. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=745&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0). Acesso em: 06 jun. 2014.

PETRUCCI, Vera L; RUA, Maria G.. (Organizadoras). **Ações premiadas no 1o Concurso de Ações Inovadoras na Gestão Pública Federal**. Brasília, DF: ENAP, 1998. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=200&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=200&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=0). Acesso em: 10 jun. 2014.

SERPRO. O Serpro (2014a). **Componentes Estratégicos**. Brasília, DF: Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/a-empresa-1/componentes-estrategicos>. Acesso em: 19 mar. 2014.

SERPRO. Notícias (2014b). **Serpro lança Programa de Inovação Tecnológica**. Brasília, DF: Disponível em: [https://www.serpro.gov.br/noticias/news\\_item.2011-04-26.5512607853?searchterm=inova%C3%A7%C3%A3o](https://www.serpro.gov.br/noticias/news_item.2011-04-26.5512607853?searchterm=inova%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 19 mar. 2014.

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados (2014c). **Resolução Gestão Estratégica 005/2014**. Brasília: SERPRO, 2014.

SERPRO. UniSerpro (2014d). **Catálogo de Ações Educacionais**. Brasília, DF: Disponível em: [https://moodle.ead.serpro.gov.br/blocks/course\\_catalog/catalogo.php](https://moodle.ead.serpro.gov.br/blocks/course_catalog/catalogo.php). Acesso em: 08 out. 2014.

SERPRO. TV Serpro (2014e). **O assunto é: inovação**. Brasília, DF: Disponível em: <http://www.tv.serpro.gov.br/jornalismo/o-assunto-e/video.2013-11-14.5154011842?searchterm=inova>. Acesso em: 10 out. 2014.

SERPRO. UniSerpro (2014f). **Catálogo de Ações Educacionais**. Brasília, DF: Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/noticias/serpro-realiza-o-2014conhecendo-nossa-inovacao2014?searchterm=inova%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 08 out. 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZEITHAML, V; BITNER, M.J.; GREMLER, D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2011.