



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

**CÂMARA DOS DEPUTADOS E INOVAÇÃO: A
implantação do EDULEG e seus resultados no Centro
de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento**

Brasília – DF

2023

JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

**CÂMARA DOS DEPUTADOS E INOVAÇÃO: A implantação do
EDULEG e seus resultados no Centro de Formação, Treinamento e
Aperfeiçoamento**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Antonio Isidro-Filho

Brasília – DF

2023

JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

Câmara dos Deputados e Inovação: A implantação do EDULEG e seus resultados no Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

João Pedro Ferreira Silva

Antonio Isidro-Filho
Professor-Orientador

Dailton Albuquerque de Farias
Professor-Examinador

Rafael Farias Gonçalves
Professor-Examinador

Brasília, 21 de dezembro de 2023

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar e compreender melhor o processo de inovação no Poder Legislativo e os resultados advindos dele, identificando os determinantes e resultados da implantação do EDULEG. Com base no *framework* GESPUBLIN proposto por Isidro (2018), dados coletados em entrevistas com servidores do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (CEFOR) foram analisados com base no método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016) e na literatura de referência da área de inovação pública. Os resultados deste estudo evidenciam o ambiente da Câmara dos Deputados como um repleto de desafios para se ter algum progresso quanto à inovação dentro de si, mas com atores dispostos e coordenações que desejam romper com o *status quo* da organização. Os resultados deste estudo sugerem que a abordagem do GESPUBLIN é perfeitamente adaptável à realidade do Poder Legislativo brasileiro, e que mais estudos nesta área serão bem-sucedidos com a utilização deste *framework*.

Palavras-chave: Inovação, Câmara dos Deputados, EDULEG, GESPUBLIN.

Abstract

This work aimed to clarify doubts regarding the innovation process in the Legislative Branch and the results arising from it, identifying the determinants and results of the implementation of EDULEG. Based on the framework proposed by Isidro in 2018 (GESPUBLIN), data collected through interviews with CEFOR employees were analyzed based on the content analysis method proposed by Bardin (2016) and the studies of several well-established researchers in the field of public innovation. The results of this study illustrate the Chamber's environment as one full of challenges to make any progress regarding innovation within itself, but with willing actors and coordinations who wish to break with the organization's status quo. This study proves that the GESPUBLIN approach is perfectly adaptable to the reality of the Brazilian Legislative Branch, and that further studies in this area will be successful using this framework.

Keywords: Innovation, Chamber of Deputies, EDULEG, GESPUBLIN.

SUMÁRIO

1	Introdução	1
2	Referencial Teórico	2
2.1	Contextualização do CEFOR e do caso a ser estudado.....	5
3	Método.....	7
3.1	Procedimentos de coleta de dados.....	8
3.2	Procedimentos de análise de dados.....	8
4	Resultados	9
5	Conclusões	21
	Referências.....	23

1. Introdução

A análise da inovação no âmbito do setor público tem emergido como uma área de crescente interesse ao longo dos anos, não apenas no contexto brasileiro, mas também em escala global. Estudos como os de Bloch (2008), Windrum (2008) e Bloch e Bugge (2013) destacam a imperatividade de pesquisas e contribuições que abordem a inovação, elucidando seu potencial para elevar a produtividade e aprimorar a qualidade dos serviços públicos. Essas investigações apresentam resultados concretos que corroboram a importância dos *insights* provenientes de trabalhos anteriores, ressaltando sua relevância contínua, mesmo diante da limitada quantidade de pesquisas disponíveis (Koch, 2005).

A Câmara dos Deputados desempenha um papel de vital importância para o Brasil e seus cidadãos, embora, à primeira vista, sua essencialidade possa passar despercebida para grande parte da população. Funcionando a partir de diversas diretorias, secretarias e coordenações, é imprescindível que as engrenagens dessa máquina pública sejam sempre adequadamente mantidas para assegurar seu funcionamento conforme o planejado.

O Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOR) desempenha o papel de ponto de partida para todas as iniciativas educacionais da Câmara dos Deputados. Por meio de cursos presenciais e a distância, seminários, treinamentos, programas de mestrado e pós-graduação, o CEFOR, também chamado de Escola da Câmara, tem contribuído para o desenvolvimento de competências e aprimoramento do conhecimento, atendendo não apenas aos servidores, mas também a estudantes e cidadãos em geral.

Diante da missão institucional dessa Escola, torna-se evidente a necessidade de tecnologias que não só possibilitem uma gestão interna eficiente da Escola, mas, ao mesmo tempo, promovam acessibilidade para alunos e professores em relação às atividades oferecidas. Em vista dessa carência identificada, a Câmara dos Deputados reconheceu a urgência em adquirir um novo *software* que atendesse às suas demandas, considerando

a obsolescência do sistema em uso. O *software* EDULEG, atualmente em vigor no CEFOR, foi implementado após um período desafiador, tanto para os servidores quanto para a empresa contratada por meio de licitação. Porém, o intervalo de cinco anos entre a contratação e a efetiva operacionalização do sistema delineou um cenário de complexidades.

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo identificar determinantes e resultados da implementação do EDULEG na Câmara dos Deputados.

2. Referencial Teórico

O *framework* de análise de inovação adotado neste artigo é o GESPUBLIN, também conhecido como Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora, proposto por Isidro (2018). Criado visando uma comparação das organizações inseridas no contexto da Inovação Pública brasileira, esse modelo utiliza referenciais já consolidados e disseminados em diversos países, para promover um ambiente propício à inovação na administração pública.

Com uma base firme de apoio em um referencial teórico-prático de desenvolvimento de inovação nas organizações públicas, o modelo teórico em questão busca contribuir para que a inovação ocorra de fato nos órgãos públicos, consistindo em uma abordagem total, que toma como referência os modelos disponíveis previamente à sua publicação e se fundamentando em uma visão macro da gestão da inovação, que considera o ambiente, capacidade e resultados da inovação junto do desenvolvimento de ideias como fatores indispensáveis para um modelo de gestão.

Quanto ao ambiente, este pode ser descrito por quatro itens fundamentais: Indutores, objetivos, barreiras e facilitadores. Dentro do contexto do CEFOR, alguns exemplos dos itens componentes do ambiente que podem ser citados, por exemplo, são a burocracia excessiva de um processo licitatório (barreira), ou o desejo por um processo de trabalho mais eficiente, célere e menos frustrante (objetivo).

Além dos itens que compõem o ambiente, é importante detalhar os seis princípios da inovação no setor público, que fundamentam o GESPUBLIN, de acordo com Isidro (2018):

- A inovação, como fenômeno, tem diversas dimensões e níveis, o que exige ênfase na mobilização de diferentes níveis de estruturas organizacionais.
- As noções de processo, mudança e agregação de valor são envolvidas na inovação, e garantem uma evolução quanto a melhoria e qualidade.
- A inovação é aberta e colaborativa, o que garante uma participação abrangente dos *stakeholders*.
- A gestão da inovação lida com o desenvolvimento de capacidades nas organizações.
- A gestão da inovação lida com um ciclo de implementação de práticas, que sustentam a inovação dentro das organizações.
- A gestão da inovação envolve níveis de maturidade que visam a melhoria constante e um percurso de evolução, que aprimoram as práticas ao longo do tempo.

É válido também citar que o GESPUBLIN foi inspirado no projeto PUBLIN da União Europeia, que se estendeu de 2003 a 2005, e é composto por quatro dimensões de inovação que auxiliam no direcionamento da inovação nas organizações públicas e se encontram dispostas na seguinte ordem:

1. **Antecedentes/Ambiente da inovação:** Inclui fatores como a disponibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação, normas/leis/decretos que promovem a inovação, a necessidade de aprimoramentos relacionados a situações anteriores e a introdução de inovações para resolver um ou mais problemas específicos do país;
2. **Determinantes da inovação:** Envolve a presença de lideranças que conscientizam seus seguidores sobre o valor do trabalho, a habilidade de identificar necessidades, expectativas/mudanças/tendências dos usuários e do ambiente,

além da gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias;

3. **Processo de inovação:** Compreende as etapas de ideação, seleção, implementação e difusão das soluções, bem como as capacidades de inovação e co-criação no órgão em estudo;
4. **Resultados da inovação:** Refletem os impactos positivos nos serviços, na eficiência e efetividade da organização, no clima organizacional, na imagem da organização e nos relacionamentos com outras instituições, todos decorrentes da inovação em questão.

Essas dimensões são, para Isidro (2018), as componentes do *Framework* da inovação no setor público, sendo tal *framework* o que irá permitir uma comparação válida com outros casos e fundamentada em artigos e referenciais consolidados e difundidos mundialmente. Considerado a melhor opção para ser utilizada no presente estudo, o modelo GESPUBLIN aplicado neste estudo buscará analisar, auxiliado pelos estudos e perspectivas de diversos autores mencionados ao longo dos tópicos a seguir, o processo que culminou na implementação do EDULEG no CEFOR, bem como os resultados decorrentes dessa implementação. A análise de tal processo é de suma importância para verificar a praticabilidade e adequação do modelo GESPUBLIN ao ambiente planejado para sua aplicação (setor público brasileiro). Também possui como objetivo contribuir para a ampliação dos estudos na área da inovação pública no Brasil e no mundo, aumentando a visibilidade a uma área que se encontra em desenvolvimento, mas precisa de uma constância nos estímulos para que continue a crescer e tenha a atenção devida.

Conceitos fundamentais, tais como a abordagem da inovação como um processo e sua composição (Bugge, 2016), a correção da percepção equivocada de que o setor público é meramente um receptor passivo de inovações do setor privado (Windrum, 2008), considerações sobre a escassez de artigos e estudos relacionados à inovação no contexto público (Mulgan, 2003; Bommert, 2010) e o reconhecimento da importância desses estudos prévios para proporcionar *insights* valiosos e pertinentes para a

pesquisa (Koch, 2005) são de vital relevância para uma compreensão integral dos resultados desta pesquisa.

Também serão incorporados conceitos e ideias advindos das contribuições de pesquisadores como Arundel, Bloch e Ferguson (2019), Bommert (2010), Bugge & Bloch (2016), Isidro (2017), Johansson (2004), Koch e Hauknes (2005), Mulgan e Albury (2003), Panis et al. (2022), Weitzman (1998), Windrum (2008), entre outros estudiosos, a fim de consolidar de maneira mais eficaz os conhecimentos derivados deste estudo.

2.1 Contextualização do CEFOR e do caso a ser estudado

Para que se entenda bem a necessidade de um *software* como o EDULEG, é preciso considerar o uso dos serviços públicos de redes de dados para serviços interativos, acesso à informação (Djellal, 2013) e analisar a situação geral que levou até à redação do edital que solicitava um novo sistema de administração de cursos para a Escola da Câmara dos Deputados.

A primeira experiência do CEFOR com a administração digital de tarefas e documentos foi com a utilização do recurso “tarefas” do Microsoft Outlook em meados de 1998 e 1999, após se evidenciar que seria possível inserir os projetos e trabalhar coletivamente, mesmo que sem a possibilidade de acesso simultâneo por vários servidores, pois apenas uma pessoa por vez trabalhava no sistema.

Descrito como “uma pasta compartilhada”, vários códigos foram criados para que houvesse um entendimento comum entre os servidores atuantes nesse ambiente virtual (ex: código de coloração de projetos indicando diferentes estados/prioridades etc.), mas, ainda assim, tudo funcionava de forma improvisada. Considerando que todo o conjunto se baseava em improvisação, um acordo de cooperação com a UnB permitiu que houvesse um diálogo com a Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (FINATEC) e, com considerável facilidade, houve em meados de 2002 a contratação de uma equipe programadora para o

desenvolvimento de uma solução: um sistema de gestão acadêmica.

Por meio de um processo clássico de entrevistas com os servidores, análise do cenário e levantamento de necessidades do Setor, contratou-se um programador e o Sistema de Gerenciamento de Treinamento (SGT) foi desenvolvido. Essa foi a primeira experiência que os servidores tiveram com um sistema dedicado e feito especificamente para o uso do CEFOR, para auxiliar nas atividades internas de cadastro e inscrição dos alunos nos cursos. Com um tempo de vida extenso e consistência aclamada pelos servidores, o SGT chegou a ser descrito como “feito sob medida”, por contemplar de forma efetiva as necessidades da Escola no momento em que foi elaborado. Apesar de suas limitações, em vários aspectos, e do prazo de validade predefinido desde seu planejamento (um fator determinante que evidenciou a necessidade de um novo *software* de gerenciamento de cursos), o Sistema se demonstrou altamente eficaz na consecução de seus objetivos.

Embora sendo necessária a utilização em conjunto de outras ferramentas - como, por exemplo, o Microsoft Outlook, para auxílio no planejamento operacional dos cursos; definição do professor, carga horária, dias de aula etc. -, a atividade era desempenhada. Entretanto, excessivamente laboriosa, demandava considerável retrabalho, mediante a repetição e reintrodução de dados de um sistema para diversos outros distintos. Ademais, o SGT não contava com uma equipe ou indivíduo que pudesse realizar as manutenções necessárias, e isso levou a erros inexplicáveis, que inviabilizaram o trabalho dos servidores. Chegou ao ponto de apenas um computador dentre todos da Escola conseguir rodar o programa, o que definitivamente inviabilizou a utilização desse sistema, em virtude de sua incompatibilidade integral com o novo panorama tecnológico que se consolidou.

Durante o processo de desvinculação (em meados de 2010), já era promovida e levada à frente a ideia da aquisição de uma solução de mercado que viesse pronta para suprir as diversas demandas acima citadas. Isso porque a Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação da Câmara dos Deputados (DITEC) possui uma política de trabalhar apenas em soluções

específicas da Casa Legislativa em questão, o que exclui a possibilidade de esta desenvolver internamente o *software* desejado. Idealizado pelo CEFOR, o EDULEG já se encontrava, então, em seus estágios iniciais de desenvolvimento; porém, pela morosidade, desperdício de tempo e recursos advindos do processo licitatório no serviço público, as exigências do edital acabaram por ser tão específicas a ponto de nenhuma empresa se apresentar como candidata concorrente ao processo.

Por isso, mesmo apesar da elaboração de um edital criteriosamente estruturado - pautado por excessivas e exaustivas regulações -, houve a necessidade de readequá-lo à realidade de mercado. Isso exigiu que a empresa vencedora apresentasse um sistema capaz de atender de imediato a 80% das necessidades expostas e que isso fosse confirmado por demonstrações práticas do *software* em tempo real. Nesse sentido, esperava-se, por exemplo, do sistema, a possibilidade de demonstrar à equipe de acompanhamento que o aluno seria capaz de realizar autonomamente sua matrícula *online* por meio dele. Além de tudo, para atender a todas as necessidades do CEFOR, a empresa se comprometeria em adaptar e desenvolver uma solução para os outros 20% das demandas restantes, ao longo da interação entre ambas.

3. Método

A presente pesquisa caracteriza-se por ser exploratória e de caráter empírico. Como pesquisa exploratória, ela investiga uma área pouco estudada (no caso, a inovação no Poder Legislativo brasileiro) e procura construir uma base de hipóteses que auxilie em futuras pesquisas na mesma área. Trata-se de pesquisa empírica, pois se baseia na coleta de dados observáveis e mensuráveis por meio das técnicas de pesquisa da abordagem GES-PUBLIN, se baseando em dados concretos coletados para explicar fenômenos reais, ao invés de teorias elaboradas previamente.

A pesquisa abrangeu a análise dos dados provenientes de entrevistas conduzidas com servidores de relevância do CEFOR - bem como membros da equipe envolvida no acompanhamento do desenvolvimento e implementação

do EDULEG no contexto daquela Escola - durante o período de planejamento, elaboração do edital e contratação da empresa responsável pelo desenvolvimento do novo *software*.

A diretora do CEFOR no período de 2017 a 2022, os coordenadores das equipes de supervisão de implantação do sistema e outros três servidores da Escola que têm contato diário e direto com o EDULEG compuseram os entrevistados, tendo cada um respondido livremente às perguntas propostas e dissertando sobre os temas questionados.

3.1 Procedimentos de coleta de dados

Os roteiros das entrevistas foram concebidos com base na abordagem proposta por Isidro (2018). As perguntas contidas no roteiro foram elaboradas visando obter a maior quantidade possível de informações a respeito do contexto do CEFOR previamente à implementação do EDULEG, do processo da implementação, das experiências dos servidores com o software implantado, das lideranças e tecnologias envolvidas no processo, dos resultados trazidos como consequência da implantação de um novo sistema e das dificuldades enfrentadas antes, e atualmente no órgão.

3.2 Procedimentos de análise de dados

A análise do conteúdo das respostas foi realizada seguindo as diretrizes delineadas por Bardin (2016). As categorias foram definidas *a priori*, fundamentadas no que é preconizado por Isidro (2018) no contexto do GESPUBLIN, considerando o indivíduo e suas competências como elementos antecedentes para a consecução de uma experiência inovadora bem-sucedida.

Os resultados foram analisados com base na experiência prévia dos servidores com o SGT, considerando suas entrevistas e avaliando as funcionalidades novas ou a morosidade que surgiu ou deixou de existir a partir da implantação desse *software*. Também foram utilizados como parâmetros os indicadores propostos por Isidro no modelo GESPUBLIN (2018) e os resultados de pesquisas feitas anteriormente relacionadas à inovação pública.

Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos participantes, exclusivamente com o propósito de transcrição, com vistas a uma análise mais aprofundada das respostas e a coleta de dados para a pesquisa.

4. Resultados

Ao longo das entrevistas, observações e relatos dos servidores evidenciaram que, mesmo diante do abrangente processo de validação, homologação e operacionalização do EDULEG, não foi possível assegurar sua implementação dentro do prazo estipulado. Isso porque, a princípio, estava previsto que ele fosse desenvolvido internamente, na própria Câmara dos Deputados; mas, posteriormente, foi determinado que a instituição se concentraria exclusivamente no desenvolvimento de soluções tecnológicas para áreas "fim", e se fez necessário contratar serviços para *softwares* destinados à área de intermediação.

Considerando as variáveis organizacionais do ambiente de inovação em questão, a excessiva burocracia envolvida na elaboração de um processo licitatório e a inflexibilidade da Câmara dos Deputados em relação às regras processuais estabelecidas foram claramente barreiras inibidoras dos esforços de inovação, impedindo uma análise mais aprofundada do *software* apresentado e anulando a possibilidade de melhor revisão das demandas, o que atrapalhou o esforço original de se obter uma melhoria significativa no processo de trabalho do CEFOR.

Dado a essa demora de implementação, conforme comentaram os entrevistados n^{os} 1, 2 e 3, não houve outra opção que não a de aceitar aquele *software*. Caso contrário, teriam de iniciar, do zero, novo processo de licitação, e passar, novamente, por todas as frustrações que os levaram até ali. O entrevistado n^o 3 chegou a atribuir "culpa própria" à situação, "por não termos tido, na época, a visão de que estávamos sendo precipitados demais."

Conforme já citado na contextualização do caso (item 2.1), a licitação inicial foi específica a ponto de ser deserta, resultando na necessidade de readequação do edital e na ausência de concorrentes dispostos a fornecer o serviço desejado, fato que pode ser relacionado à ausência de dispositivos de

seleção de mercado no setor público, corroborando com os achados de Bloch (2013). Isso acabou por provocar uma “suavização” nas exigências pré-estabelecidas, mas, ainda assim, após essa modificação, apenas uma empresa apresentou-se com um sistema pronto: o “EFIX” (nome do software original, antes de passar pelas adaptações necessárias para se tornar o EDULEG).

Seguiu-se uma breve negociação sobre os requisitos a serem impostos, e a implementação logo se pôs em andamento. Contudo, a abordagem adotada foi bastante diferente daquela à qual os servidores do CEFOR estavam acostumados: enquanto estes buscavam um sistema orientado para treinamentos, palestras e pós-graduações, foi-lhes apresentada uma perspectiva majoritariamente voltada para modalidades de cursinhos e graduação. Mesmo lhes tendo sido oferecida uma possibilidade de mudança, o que inicialmente entusiasmou os servidores - ela se mostrou bastante desafiadora, tanto do ponto de vista financeiro quanto do de relacionamento com a empresa. E logo se configurou num processo burocrático e desgastante, que novamente destacou variáveis organizacionais que interferem profundamente no processo de obtenção e desenvolvimento de melhorias e inovações no âmbito da Câmara dos Deputados.

O modelo de desenvolvimento seguido baseava-se na Análise de Pontos de Função, na qual esses pontos desempenhariam o papel de moeda de câmbio, um valor que remunera o serviço de edição do *software* e atendimento de demandas pela empresa EFIX, que partilha seu nome com o sistema que desenvolveu. Contudo, esse processo de negociação também provou ser bastante exaustivo, uma vez que nenhum membro do CEFOR possuía conhecimento técnico para realizar o cálculo de pontos de função, como determinar o custo específico de um serviço em pontos de função. Diante dessa lacuna, a DITEC interveio como mediadora, efetuando os cálculos e reduzindo significativamente o valor inicialmente cobrado. No entanto, essa intervenção gerou conflitos entre a empresa fornecedora do sistema e a Diretoria, e foi necessário chegar a um meio termo para solucionar a questão, embora isso tenha gerado uma relação mais complicada e tensa entre o CEFOR e a EFIX.

Apesar dos constantes conflitos, após o recebimento do EDULEG no ano de 2015, inúmeras demandas novas surgiram. Em relação às expectativas e necessidades da equipe no momento pós-entrega, conforme relatado, o que foi entregue deixou a desejar. Dado que, na época do desenvolvimento do EDULEG, conceitos como *acessibilidade*, *navegabilidade* ou *usabilidade* sequer eram considerados, ele se encontra na delicada posição de não conseguir cumprir com os requisitos atualmente esperados de qualquer tipo de *software*. Também foi relatado que a intuitividade do *software* para os servidores da gestão da Escola é mínima, beira o inexistente. De acordo com o entrevistado nº 1: “Três menus diferentes e sequências ilógicas a serem seguidas para se chegar a áreas de uso frequente se unem a um estado péssimo de acessibilidade” - o que consideravelmente diminui a produtividade e atrapalha, por exemplo, um colega servidor que é deficiente visual e depende da referida adaptação do sistema para cumprir sua função dentro da gestão do CEFOR. Outra frase a ser citada do mesmo entrevistado foi “Uma das coisas em que o EDULEG mais peca é em atender ao usuário”.

Diante dessas circunstâncias, os entrevistados expressaram diversas indagações a respeito da eficácia dos procedimentos conduzidos nas licitações, e abordaram aspectos como os critérios de decisão, margens excessivamente restritas e a considerável demora entre a elaboração da licitação e a sua efetiva implementação. Dado que a inovação envolve processos, mudança e agregação de valor, que levem a uma evolução em termos de qualidade e melhoria, uma possível alteração nos procedimentos em si poderia levar a uma melhora considerável na produtividade, se fosse respeitado também o princípio da cooperatividade e ampla participação na inovação, que garante, por sua vez, maior variedade de ideias e sugestões de melhorias.

Além disso, ressaltaram as dificuldades inerentes à inovação no serviço público, utilizando-se, para isso, de expressões como "trabalhar em um carro andando" (entrevistados nº 1 e nº 4 utilizaram essa expressão) ou "o barato que sai caro" (entrevistado nº 1), para ilustrar as situações desconfortáveis que decorrem da falta de flexibilidade do órgão público para agir, dada a natureza vinculativa do contrato. Vale, ainda, mencionar um comentário

específico dos servidores da área da plataforma EAD, trazido pelo entrevistado nº 1: “No que diz respeito à rigidez de sistemas e de filtros, a Câmara é mais exigente do que até mesmo os bancos são”.

Outra expressão utilizada pelos entrevistados (nº 1 e nº 2), em relação aos pontos de função, foi que o CEFOR se encontra "refém da empresa". Essa analogia é fundamentada na percepção de que as empresas, ao participarem de licitações, visam prioritariamente o lucro próprio, ao passo que a Escola busca cumprir seu papel como provedora de ensino de qualidade e gratuito. Essa perspectiva do lucro ficou muito evidenciada pelo descontentamento da empresa, que considerava merecer uma compensação financeira mais substancial nesse processo, o que gerou um sentimento de injustiça.

A natureza da relação, percebida como estritamente comercial, em lugar de uma parceria, também não favorece a cooperação, pois não há espaço para um trabalho colaborativo (novamente remetendo ao caráter aberto e colaborativo da inovação, sendo um dos seis princípios propostos no trabalho que serve de base para o *framework* do GESPUBLIN). Em vez disso, observa-se uma anteposição de cada parte envolvida em relação às suas próprias prioridades e objetivos. Um obstáculo adicional para a inovação foi o elevado nível de exigência, tanto da parte do CEFOR quanto da EFIX. Embora tenha havido uma tentativa de superar essa barreira da inovação com a redução das exigências, na prática, isso não surtiu efeito, e o sistema foi percebido como "engessado" pelo entrevistado nº 1.

Considerando-se que a previsão inicial para o início de suas operações era de 6 meses, mas o sistema só passou a ser utilizado em 2019, ou seja, quatro anos após a assinatura do contrato em 2015 (durante os quais o SGT ainda era utilizado por falta de opção melhor), surge um questionamento sobre a necessidade de um período tão extenso para a efetiva implantação e funcionamento do EDULEG. Essa demora - atribuída à falta de clareza nas exigências expressas no edital e à interpretação equivocada por parte da empresa contratada -, resultou na não adequação das demandas ao contexto específico do CEFOR, o que impossibilitou o cumprimento do prazo estipulado. Para solucionar os problemas decorrentes desse desentendimento, os fiscais e gestores optaram por não rescindir o contrato,

uma vez que o antigo sistema já não tinha mais manutenção e seu funcionamento era precário: recomeçar todo o processo de aquisição de uma nova solução seria inviável em vista do tempo a ser gasto e do risco do setor ficar de súbito sem sistema algum.

Contudo, apesar do processo ter sido tão desgastante até a implantação do sistema, de fato, também houve resultados positivos. Na área da gestão interna, a integração de todos os dados em um só local, junto da funcionalidade nova de reserva de salas por meio do sistema (o que aumenta a visibilidade de mudanças que venham a acontecer em reservas, ou aulas que sejam canceladas) e de lista de espera foram os benefícios citados como incrementos consideráveis entre o trabalho realizado com o EDULEG e com o SGT. Assim sendo, foi possível identificar uma evolução no processo de trabalho, que agregou valor a uma situação em que previamente exigia retrabalho extenso para que simples tarefas fossem executadas e garantiu uma mudança para o melhor, principalmente quanto à orientação interna, neste caso (por manter um foco firme nos servidores da organização).

Ainda em relação aos aspectos positivos resultantes da implementação do sistema, destacou-se uma notável melhoria na gestão do órgão, evidenciada pela centralização da informação, acesso a históricos escolares verdadeiramente úteis e geração de relatórios mais eficientes. A integração do usuário com o sistema - uma novidade bem representada pela inédita capacidade dos alunos em emitir seus próprios certificados *online*, validados por assinatura eletrônica -, representou ainda outra melhoria interna adicional, que proporcionou aos alunos também acesso aos seus históricos e dados relevantes sobre os cursos em que estavam inscritos.

Ao integrar diversas tarefas anteriormente realizadas pelo SGT e Outlook, como o registro de frequência (anteriormente efetuado em papel e posteriormente inserido no sistema), o novo *software* alterou significativamente a forma de os servidores operarem. Isso resultou na disponibilidade de informações anteriormente inexistentes, como, por exemplo, a lista de cursos nos quais um aluno está inscrito e a lista de espera para cada curso e atividade. Além disso, conferiu aos alunos a capacidade de cancelar suas próprias inscrições com poucos cliques. Todos os fatores

citados compuseram efeitos diretos da inovação, por meio de artefatos tangíveis (um sistema que facilitou o trabalho e aumentou a produtividade) que impactaram significativamente a Escola.

A afirmação de que "ele supre tudo o que o SGT tinha", feita pelo entrevistado nº 3, e a observação de que nunca se extraviaram dados, mesmo considerando a possível contestação da integridade deles (como será discutido mais adiante), demonstra o impacto positivo que o EDULEG teve na rotina do CEFOR, apesar de o tempo de implementação ter excedido significativamente o inicialmente negociado, previsto ou esperado. Apesar de ter sido mencionada em distintas entrevistas, a expressão "ruim com ele, pior sem ele", utilizada pelos entrevistados nº 1, 2 e 4 para descrever o *software*, demonstrou ser, em certa medida, exagerada. Conforme destacado em entrevista com o servidor nº 4: "Não é de todo ruim. Ele é bom, não foi ótimo. Foi essencial."

Porém, analisando-se as melhorias introduzidas pelo novo sistema nas fases de planejamento e execução de cursos, percebe-se que ainda persistem funcionalidades não contempladas por ele. Um exemplo é a gestão do pagamento da Gratificação por Encargo de Curso, destinada a servidores públicos que ministram cursos em seu próprio órgão. Todos os aspectos relacionados a essa gratificação, desde a solicitação até a autorização e o pagamento, são realizados fora do ambiente do EDULEG. Essa lacuna revela um potencial de integração das atividades do CEFOR ainda não concretizado, conforme mencionaram os servidores durante as entrevistas. Em continuidade a essa lacuna, a utilização, pelos servidores, do Google Docs como uma alternativa gratuita que resolve de maneira satisfatória a demanda por um serviço eficiente e eficaz de inscrição de pessoal externo à Câmara dos Deputados em cursos do CEFOR, evidencia que, embora atenda de forma eficiente a uma necessidade legítima da Escola, essa solução continua a destacar as dificuldades que surgem ao trabalhar com o *software* adquirido.

Apesar das dificuldades apresentadas pelo sistema em relação à resolução completa das demandas solicitadas, pode-se perceber nitidamente a capacidade de inovação por parte dos servidores, que improvisaram uma solução para um problema real, que minimizou os efeitos negativos das

variáveis presentes, como o custo monetário e a burocracia exigida para se institucionalizar um *software*, enquanto simultaneamente supriu necessidades urgentes do órgão, como a por um programa que fosse adaptado às normas vigentes de acessibilidade, fosse intuitivo em seu uso e de linguagem simples, de forma que não exigisse grandes esforços para se cumprir uma tarefa.

Ademais, muitas funcionalidades perderam sua relevância ao longo do tempo, conforme foi observado, de maneira perspicaz, durante as entrevistas. Algumas funções inicialmente incluídas no EDULEG - como, por exemplo, um *chat* interno -, já nem são mais utilizadas pelos servidores. Tal situação ilustra a imprevisibilidade das tecnologias que perdem sua utilidade ao longo de um tempo relativamente curto. Na época da redação do edital, não eram comuns aplicativos de comunicação por mensagem de celular, como o WhatsApp, que agora desempenham papel mais eficiente nessa comunicação. Portanto, uma função de chat interno do EDULEG, que foi solicitada, desenvolvida e paga no momento da concepção do *software*, tornou-se obsoleta ao longo do tempo. E assim, o que representava um investimento necessário à época, não tem mais serventia atualmente, graças ao avanço tecnológico.

Esse contexto de rápidos avanços tecnológicos que tem caracterizado a última década em âmbito mundial, aliado à barreira da inerente demora associada ao processo convencional de licitação no contexto do governo brasileiro, permite inferir que uma solução tecnológica, quando implementada após um intervalo de mais de 5 anos desde sua concepção, já chegue defasada em termos de linguagem, banco de dados, programação, navegação e outros aspectos relacionados à tecnologia da informação. No caso do EDULEG, a dificuldade de comunicação, mais um obstáculo inibidor para os esforços de inovação, chegou a levar os servidores a considerarem a reativação do Outlook como uma possibilidade para solucionar um dos problemas, nas demandas em que esse sistema é insuficiente.

Some-se a tudo isso o fato de que a EFIX possui uma estrutura interna muito reduzida: além do próprio dono da empresa, apenas uma outra pessoa detém conhecimento pleno sobre como operar o sistema. A tensão entre a expectativa, por parte da Câmara dos Deputados, em obter um trabalho de alta qualidade, entregue com celeridade, enquanto a empresa considerava

minimizar gastos e priorizar uma entrega rápida do trabalho, porém visando exclusivamente o próprio lucro, resultou em que o trabalho não atendeu plenamente às expectativas e precisa ser refeito.

Mesmo em consonância com os fatores acima citados, vale mencionar que existem situações onde a própria Casa Legislativa impõe barreiras que dificultam a execução dos serviços e atividades esperados. Quando a empresa retifica algum problema interno do *software* e outras áreas dele param de funcionar como consequência desse reparo (atrapalhando setores que não tinham relação com o problema inicial), o próprio sistema de pessoal da Câmara dos Deputados (SIGESP) se mostra confuso. Porque diretorias e departamentos compartilham exatamente o mesmo nome, sem qualquer forma de especificação, os entrevistados se questionam sobre a possibilidade de existem problemas internos na Casa que prejudicam a produtividade, mas que são erroneamente associados ao EDULEG. Possivelmente minando os resultados da inovação dentro do contexto da Casa, sua estrutura interna inflexível e confusa serviu de fator dificultador, dado que a mudança e evolução são noções fundamentais para o conceito de inovação. Isso foi evidenciado, por exemplo, quando usuários tentavam recuperar suas senhas, e os e-mails de recuperação não chegavam às suas caixas de entrada: inicialmente, se presumia que a culpa era do sistema; porém, uma análise mais aprofundada revelou que os filtros de segurança da DITEC impediram o envio dos e-mails.

No contexto de despesas que se tornaram menos necessárias e mais onerosas para o orçamento do CEFOR, os servidores entrevistados sugeriram, remetendo ao ciclo de implementação de práticas envolvido pela gestão da inovação, um dos seis princípios fundamentais do GESPublin de acordo com Isidro (2018), a proposição de soluções mais econômicas e sustentáveis na próxima vez em que, eventualmente fosse redigido um edital para a contratação de serviços de desenvolvimento de *software*. Embora o orçamento limitado da instituição tenha sido citado como uma das principais barreiras a isso, outras dificuldades foram mencionadas, como, por exemplo, persuadir os *stakeholders* a transformar a ideia de um *software* semelhante ao EDULEG numa solução viável incorporada ao orçamento. Também foram

destacadas as dificuldades em encontrar empresas que oferecessem o serviço desejado. E é relevante notar que, embora soluções para substituir o sistema tenham sido encontradas atualmente, todas se mostraram dispendiosas.

Outras barreiras mencionadas incluem os obstáculos burocráticos e o processo licitatório, especialmente na elaboração de um edital. Além disso, a própria estrutura da máquina pública foi apontada como um fator significativo de dificuldade para promover a inovação, com destaque para a rigidez do *status quo* da estrutura burocrática que leva a uma inércia para a inovação pública (Djellal, 2013). O rigor com que os erros são tratados pelos superiores e o receio de correr riscos no contexto do serviço público, estabelecem uma cultura organizacional de aversão ao risco, que por sua vez pode servir para desencorajar a inovação, sob o pretexto de manter a integridade do órgão conforme sugerido por Williamson (1999). Optando por não correr riscos, se tem menos a ganhar, porém simultaneamente menos a perder (Borins, 2001). Dado que é necessário estar aberto à possibilidade de erros para, efetivamente, propiciar a inovação dentro de uma instituição, os fatores dos arredores institucionais moldam as condições para a inovação interna (North, 1990), neste caso, possivelmente a sufocando.

A busca por garantir o sucesso de uma licitação por meio de um edital altamente regulamentado e repleto de especificidades, muitas vezes descrito como "duro demais" (entrevistados n° 1 e n° 3), revela um fenômeno no qual a tentativa de separar apenas as opções mais bem qualificadas pode resultar no isolamento da Câmara dos Deputados em relação à realidade de mercado. Essa abordagem, que visa a exigir perfeição no edital, evidencia a dificuldade de se medir o valor dentro do setor público (Mulgan, 2003) e pode levar a situações em que a instituição seja obrigada a cortar itens, em vez de dimensionar suas necessidades reais e redigir um documento mais flexível, capaz de considerar ideias plausíveis para as empresas concorrentes e oferecer margem para adaptações futuras.

A ampliação das margens de operação é o que se sugere como uma alternativa para mitigar o risco de contratar uma empresa que possa não cumprir o serviço demandado e, eventualmente, entrar em falência,

impossibilitando a conclusão da entrega solicitada. A priorização de empresas bem estabelecidas no mercado também é apontada como uma estratégia para reduzir as possibilidades de frustração entre as empresas contratadas e os servidores que mantêm contato direto e constante com elas, como é o caso do CEFOR com a EFIX, onde a constante atuação mediadora da DITEC em negociações frustrantes sobre pontos de função é necessária.

Classificado pelos entrevistados nº 1 e nº 3 como "completamente contraintuitivo e pouco simples para navegação", o EDULEG se revela como uma plataforma pouco amigável. Mesmo com os diversos esforços realizados para tornar sua utilização mais intuitiva, embora tenham proporcionado alguma melhoria, a plataforma ainda é desafiadora. Caracterizado por quedas frequentes, as quais impedem completamente o acesso aos cursos (situação que não ocorria quando a plataforma Moodle estava em uso), a necessidade de realizar muitos cliques para executar tarefas simples, a presença de informações conflitantes no próprio sistema e a persistência de *bugs* não permanentemente solucionados e que se repetem diversas vezes, o *software* evidencia a questão da confiabilidade da EFIX - descrita como uma empresa raramente igualada quanto à baixa qualidade de seus serviços e de adaptabilidade de sistemas - e do EDULEG, e dão claros sinais de que sua vida útil está se aproximando do fim.

A instabilidade, incerteza quanto à precisão dos dados contidos, dificuldades de acesso e quedas frequentes emergem como algumas das principais críticas expressas pelos servidores em suas entrevistas. É importante destacar que o sistema não chegou a registrar seis meses consecutivos sem ocorrência de quedas; e, em certos momentos, a expectativa de uma queda semanal era quase uma previsão. Os entrevistados destacam a necessidade premente de o CEFOR contar com um sistema eficiente, respaldado por um processo de aquisição que seja robusto desde o início, considerando que a instituição já experimentou três sistemas de gestão que não atenderam de forma ideal às suas demandas. Dois cenários exemplificam claramente os problemas sérios que começam a se manifestar no sistema: a questão dos certificados de educador e a situação de cursos incompletos.

No primeiro cenário, os professores enfrentam a impossibilidade de gerar seus próprios certificados no EDULEG, devido à ausência de uma diferenciação de carga horária no sistema. Em um cenário hipotético envolvendo um curso ministrado por três professores distintos, a carga horária integral do curso é registrada no certificado de cada educador. Isso implica que cada certificado de educador precisa ser elaborado individualmente por um servidor, um processo exaustivo que demanda tempo e gera insatisfação com o sistema.

O segundo cenário refere-se a um chamado, envolvendo cinco cursos, que estava aberto no momento das entrevistas. Nesses casos, os alunos deveriam estar listados como "incompletos", uma vez que os cursos ainda não haviam sido concluídos. No entanto, mesmo antes do encerramento oficial, esses cursos já constavam com aprovados e reprovados no sistema. Como resultado, um aluno poderia emitir seu certificado (verificado e com assinatura eletrônica) sem efetivamente ter participado do curso, o que estaria colocando em xeque a confiabilidade dos certificados do CEFOR e anulando meses de trabalho de todos os envolvidos para que o curso fosse ministrado.

Dentro desse contexto, evidencia-se a importância de equipes comprometidas para o sucesso da inovação pública. Os servidores trabalharam com os recursos disponíveis, fazendo o melhor possível com as equipes à disposição e garantem, com tranquilidade, que os membros da equipe de desenvolvimento (da Câmara dos Deputados) foram os melhores, dedicados, provando serem boas lideranças, organizando bem as prioridades e delegando de forma eficiente as tarefas. Assim sendo, é necessário levar em consideração a importância do papel de lideranças boas e ativas; “[...] o comprometimento dos profissionais das equipes de adoção influencia positivamente a adoção de inovações por mobilizarem o apoio e a aprendizagem dos demais profissionais.” (ISIDRO, 2011, p.5), considerando as necessárias diferenças entre contextos de trabalho dos órgãos públicos em questão e seus objetivos.

Quanto ao processo de trabalho, as entrevistas enfatizam o desafio enfrentado na sua sistematização, como, por exemplo, na fala do entrevistado nº 4: “Vale a pena destacar o desafio que é sistematizar um processo de

trabalho, algo que parece tão trivial, mas é custoso em muitos sentidos”. Dada essa dificuldade de se trabalhar de forma conjunta no serviço público, é válido notar a relevância do papel da colaboração, treinamento e outras atividades inovadoras no contexto da inovação tecnológica na administração pública (de Vries, 2018). Assim sendo, as lideranças colaborativas e eficientes do pessoal da Câmara dos Deputados foram fundamentais e desempenharam, junto às equipes muito engajadas e motivadas, um "trabalho invisível", já que o resultado percebido não representa de forma fiel o esforço envolvido pelos servidores para garantir o sucesso das tarefas desempenhadas pelo sistema.

No que concerne às lideranças e os facilitadores, seu papel consistiu em mobilizar as pessoas de maneira eficaz, organizando reuniões, estabelecendo uma agenda de projeto e persuadindo as equipes e *stakeholders*, de forma a exercer suas influências de maneira transformadora, uma vez que sem essa abordagem não seria possível obter êxito na iniciativa, pois a inovação conduz à transformação das estruturas e processos nas organizações públicas (Isidro, 2017). A seleção desses líderes foi orientada para envolver os coordenadores com base em suas posições hierárquicas na Câmara dos Deputados (mobilizando diferentes níveis da estrutura organizacional), considerando também características pessoais e um perfil singular essencial para a tarefa. De acordo com os relatos dos entrevistados, o CEFOR teve a sorte de contar com uma equipe que atendesse precisamente às demandas específicas apresentadas pela implantação do novo sistema.

Tendo em mente que, diferentemente do setor privado, não é possível, no setor público, contratar pessoas com base em suas habilidades e perfis necessários para determinadas demandas, foi preciso aproveitar ao máximo o talento de cada servidor envolvido nos procedimentos. Quanto às competências ausentes, estas foram sendo desenvolvidas ao longo do processo, na busca de um perfil comportamental e habilidades técnicas específicas, juntamente com a capacidade de articular grupos. O desenvolvimento dessas capacidades, que remete a um dos princípios fundamentais do GES-PUBLIN (2018), foi efetuado de maneira consistente, com coordenações altamente engajadas e um processo que transcorreu de maneira praticamente natural, conforme relatos dos servidores. É relevante

mencionar ainda que, tendo em vista a mobilização de diferentes níveis da estrutura organizacional da Câmara dos Deputados e seus servidores e devido ao elevado engajamento e profissionalismo dos envolvidos, a equipe interna, descrita como "feita sob medida" pelo entrevistado nº 4, obteve sucesso em alcançar seus objetivos.

5. Conclusões

Assim como Arundel, Bloch e Ferguson (2019) propõem que a maioria dos resultados de inovação em pesquisas no setor público aborde processos administrativos mais simples, entrega mais rápida de serviços ou outros tipos de melhora significativa, a situação do CEFOR não mostra ser diferente. Com consideráveis melhorias processuais, aprimoramentos na experiência do usuário e maior capacidade de resolução de problemas concedida aos servidores, o EDULEG trouxe uma realidade diferente à Escola. Não atendeu de forma total às expectativas, mas é necessário reconhecer os pontos positivos que vieram em consequência de sua implantação.

Tendo de fato ocorrido a inovação na Câmara dos Deputados, tão importantes quanto os avanços são os pontos de possível melhora no futuro. O modelo GESPublin foi de grande ajuda para identificar os pontos específicos onde se poderiam fazer inovações. Facilitadores, barreiras, indutores e lideranças para inovação, todos foram conceitos facilmente aplicáveis à realidade da Câmara dos Deputados e comprovaram que princípios como desenvolvimento de capacidades nas organizações, processo, mudança e agregação de valor e a inovação como fenômeno multidimensional e multinível, para citar alguns exemplos, são perfeitamente identificáveis no contexto da máquina pública. Quanto ao auxílio disponibilizado pela bibliografia referenciada ao longo do trabalho, foi de grande ajuda para que também fossem identificados padrões que se repetem ao longo do estudo de organizações públicas e ações inovadoras no contexto de cada uma.

Quanto a mudanças que podem ser implementadas, uma maior abertura à participação de servidores do baixo escalão, considerar suas

experiências, sugestões e o fato de que o processo da inovação é colaborativo, aberto e exige ampla participação dos *stakeholders* pode trazer mudanças essenciais ao ambiente de trabalho da Câmara dos Deputados. Considerar um aumento de apoio inovativo por parte da Câmara dos Deputados também pode vir a proporcionar um aumento em melhoras cumulativas, e um ambiente mais propício à inovação, conforme comentado por Osborne e Brown (2011). A gestão da inovação envolve uma trajetória de melhoria contínua, que refina suas práticas à medida que o tempo passa e exige uma evolução em termos de melhorias e qualidade. Assim sendo, uma mudança no ambiente de inovação e no *modus operandi* da Câmara dos Deputados, unida a uma diferente perspectiva de abordagem, envolvendo uma continuação do desenvolvimento de capacidades, um processo de implementação de práticas bem mantido e uma análise extensa dos resultados diretos e indiretos da inovação, monitorando e os avaliando para determinar futuras ações a serem tomadas providenciaria um contexto consideravelmente mais propício para a inovação, e conseqüentemente, para um aumento de produtividade e do engajamento dos servidores no órgão.

Vale mencionar que, dadas as proporções e fatores limitantes como tempo, este trabalho não reflete de forma totalmente representativa e fidedigna a realidade da implementação do EDULEG. Todavia, condensa os pontos mais importantes para uma análise inicial do caso estudado. Pesquisas mais aprofundadas no meio da gestão pública brasileira e, especificamente, no poder legislativo (dada a ausência de artigos nacionais que tratassem da inovação neste meio em específico), podem e devem ser feitas, utilizando os modelos mencionados ao longo deste artigo e com vistas a enriquecer esta área do conhecimento não apenas no contexto nacional, mas mundial. Como afirmam Bloch e Bugge (2013), citando Mulgan e Albury (2003) e Bommert (2010): “A literatura sobre inovação no setor público tem sido até agora escassa, embora pareça ter aumentado nos últimos anos. Ainda assim, o trabalho sobre inovação no setor público de disciplinas relacionadas pode ser usado para ajudar a formar um quadro teórico para a inovação no setor público”.

Referências

ARUNDEL, Anthony; BLOCH, Carter; FERGUSON, Barry. **Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals.** 3. ed. Research Policy, 2019. 789-798 p. v. 48.

BOMMERT, Ben. **Collaborative Innovation in the Public Sector: Entrepreneurship, Creativity and Management.** 1. ed. International Public Management Review, 2010. 15-33 p. v. 11.

BLOCH, Carter; BUGGE, Markus M.. **Public sector innovation—From theory to measurement.** Structural Change and Economic Dynamics, 2013. 133-145 p. v. 27.

BUGGE, Markus M.; BLOCH, Carter W.. **Between bricolage and breakthroughs—framing the many faces of public sector innovation.** 4. ed. Structural Change and Economic Dynamics, 2016. 281-288 p. v. 36.

BORINS, Sandford. **Encouraging Innovation in the Public Sector.** 3. ed. Journal of Intellectual Capital, 2001. 310-319 p. v. 2.

DE VRIES, Hanna; TUMMERS, Lars; BEKKERS, V. J. J. M.. **The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations:: A Meta-Synthesis of the Literature.** 3. ed. Perspectives on Public Management and Governance, 2018. 159-176 p. v. 1.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz; MILES, Ian. **Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?.** Structural Change and Economic Dynamics, 2013. 98-117 p. v. 27.

ISIDRO-FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomas De Aquino; PERIN, Marcelo Gattermann. **Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais.** 4. ed. INMR - INNOVATION & MANAGEMENT REVIEW, 2011. 142-159 p. v. 8.

ISIDRO-FILHO, Antonio. **Inovação no setor público : evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014.** INOVAÇÃO NO

SETOR PÚBLICO teoria, tendências e casos no Brasil: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017. 167-179 p.

ISIDRO, Antonio. **Gestão Pública INOVADORA: um guia para a inovação no setor público**. Editora CRV, 2018. ISBN 978-85-444-2566-4.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in The Public Sector**. Strategy Unit, Cabinet Office, UK, 2003.

NORTH, Douglass C.. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. ISBN 9780511808678.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. **Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?**. 4. ed. Public Administration, 2011. 1335-1350 p. v. 89.

WILLIAMSON, Oliver E.. **Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective**. 1. ed. Journal of Law, Economics & Organization: Oxford University Press, 1999. 306-342 p. v. 15.

WINDRUM, Paul. **Innovation and Entrepreneurship in Public Services: Entrepreneurship, Creativity and Management**. Innovation in Public Sector Services: Edward Elgar, 2008. 3-20 p. ISBN 9781845426316.