



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

Da premiação à difusão: uma investigação sobre as inovações reconhecidas pelo prêmio Enap

Relatório Técnico

ELISANGELA DOURADO ARISAWA

Marina Figueiredo Moreira

Brasília, DF

Abril de 2018

Apresentação

Este relatório técnico configura-se em um resumo expandido da dissertação “Da premiação à difusão: uma investigação sobre as inovações reconhecidas pelo prêmio Enap”, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Com este relatório, pretende-se fornecer aos gestores da política pública que foi objeto de estudo subsídios para auxiliar na avaliação dos resultados obtidos frente aos objetivos almejados e as exigências impostas pela legislação vigente, e na tomada de decisão sobre essa mesma política.

Período de realização do mestrado: março de 2016 a fevereiro de 2018.

Título da dissertação: Da premiação à difusão: uma investigação sobre as inovações reconhecidas pelo prêmio Enap.

Orientador: Prof. Dr. Marina Figueiredo Moreira (PPGA/UnB)

Composição da banca examinadora:

- Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann (PPGA/UnB)
- Prof. Dr. Marina Figueiredo Moreira (PPGA/UnB)
- Prof. Dr. José Carlos Lázaro – avaliador externo (UFC)

Palavras-chave: Difusão de inovações. Inovação em serviços públicos. Difusão de inovações em serviços públicos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 Difusão de inovações em serviços.....	5
2.2 Difusão de inovações no setor público.....	5
2.3 Sumário teórico-metodológico aplicado na pesquisa.....	6
3. MÉTODOS.....	9
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	10
4.1 Papel da difusão no diagnóstico de inovações em serviços públicos.....	11
4.2 Limitações da metodologia do Prêmio ENAP de inovações em serviços públicos.....	13
4.3 Análise das organizações e da sua dinâmica inovadora.....	14
4.4 Análise do papel das variáveis explicativas da difusão de inovações em serviços públicos no âmbito das organizações nas iniciativas premiadas.....	15
4.4.1 Resumo das análises das variáveis na ocorrência da difusão.....	17
5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	19
6 SUGESTÕES E LIMITAÇÕES.....	20
REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

A realização pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) da primeira edição do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, em 1996 (hoje intitulado Concurso Inovação no Setor Público), integrou-se à discussão sobre a reforma administrativa do Estado, que teve início em 1995, com base na revisão do modelo de gestão do Estado segundo a Nova Gestão Pública, que foi descrito por Bresser-Pereira (2000).

O Concurso tinha por objetivo estimular as inovações, promovendo a reforma administrativa do setor público, de sorte que somente a partir de 2000 adotou critérios de seleção mais rigorosos e prêmios mais atrativos aos participantes. Atualmente, segundo informações do sítio do prêmio, os critérios de avaliação aplicados aos casos que concorrem ao prêmio são os seguintes: inovação; resultados e/ou impactos; utilização eficiente de recursos; parcerias; participação dos beneficiários; mecanismos de transparência e controle social; grau de replicabilidade; e grau de sustentabilidade. Assim, têm-se os parâmetros de avaliação utilizados para definir quais iniciativas se caracterizam como inovações, e merecem ser premiadas.

Dois desses critérios de avaliação, grau de replicabilidade e grau de sustentabilidade, podem indicar que, além de o Concurso representar um incentivo para o surgimento de propostas de caráter inovador na administração pública, há também a preocupação em premiar experiências que estejam consolidadas nas repartições em que se originaram, bem como possam ser aplicadas em outras organizações públicas. Esses dois critérios estão alinhados à literatura sobre difusão de inovações, conceito que Everett Rogers (1983, p. 5) – define como “processo pelo qual uma inovação é comunicada por intermédio de certos canais ao longo do tempo entre os membros de um sistema social”. Caso essa comunicação seja bem-sucedida, o fato observável é a adoção da inovação, processo cujas etapas são assim discriminadas por Rogers (1983): a) conhecimento da inovação; b) persuasão quanto à adoção; c) decisão pela adoção; d) implementação; e) confirmação.

Pelo distanciamento temporal em relação à obra de Rogers, é natural que haja diversa literatura sobre o tema de difusão de inovações, que se proponha a atualizar os achados de Rogers e sua obra-referência (1983), segundo o desenvolvimento de pesquisas empíricas nas mais diferentes áreas. A própria noção de sustentabilidade é um desdobramento conceitual da noção de difusão. A adoção de critérios para mensurar o grau de sustentabilidade e de replicabilidade das iniciativas revelaria a intenção de privilegiar a seleção de inovações capazes de, efetivamente, gerar impactos duradouros e extensíveis a outras organizações públicas. Após 20 anos de experiência no Concurso, um questionamento emerge: as iniciativas premiadas ao longo desses anos se confirmaram, de fato, como inovações – ou seja, atingiram a esperada difusão, gerando efeitos duradouros para a administração

pública? Esta dissertação se propõe a contribuir para esta investigação. Elege-se, assim, o seguinte problema de pesquisa: como se pode diagnosticar a difusão de inovações em serviços públicos? Esta é a lacuna teórico-empírica à qual se dedica o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto de ascensão dos estudos sobre difusão no pós-Guerra, destaca-se a obra *Diffusion of innovations*, de Everett Rogers, cuja primeira edição data de 1962, vindo a público reedições em 1983, 1995 e 2003. É preciso considerar que Rogers (1983) elaborou seus princípios com o objetivo de sistematizar o processo de difusão de determinadas inovações ao longo do tempo, segundo a adoção diferenciada de diferentes indivíduos.

Rogers assim define difusão de inovação: “o processo pelo qual uma inovação é comunicada por intermédio de certos canais ao longo do tempo entre os membros de um sistema social” (ROGERS, 1983, p. 5). Para o autor do hoje clássico multidisciplinar, os elementos-chave do processo de difusão – que influenciam significativamente a velocidade e os rumos deste – são as características da inovação, os canais de comunicação, o tempo e o sistema social.

O modelo criado por Rogers (1983) é referência incontornável quando se admite que só a inovação não é suficiente para sua divulgação, adoção e integração à rotina. No entanto, por seu aspecto de obra de literatura geral, voltada aos aspectos comunicacionais da socialização das inovações, é necessário realizar pesquisa bibliográfica que indique estudos que proponham atualizações e adaptações do modelo de Rogers. Para Rogers, no entanto, torna-se mais difícil adotar e avaliar inovações que não se consolidam em produtos, como aquelas desenvolvidas em organizações de serviços. É preciso, pois, recordar que a obra de Rogers foi escrita na década de 1960, momento em que a debate sobre inovações não previa a dimensão de serviços – o que ocorreu com mais consistência somente na década de 1990.

Para Vargas (2010), a insuficiência do modelo de Rogers (1983) é considerar a inovação um dado, que permanece imutável ao longo da difusão, e mesmo a modificação da inovação é caracterizada, de modo engessado, como reinvenção, consistindo numa situação específica e não como algo intrínseco ao processo de inovação. Assim, de acordo com esse autor, seria necessário compreender que o processo de inovação, especialmente em serviços, é marcado pela reinterpretação, adaptação ou tradução da inovação, dinâmica inerente ao processo de difusão da inovação.

2.1 Difusão de inovações em serviços

Quanto à difusão de inovações em organizações prestadoras de serviços, o trabalho de maior relevância encontrado na revisão bibliográfica foi o de Greenhalgh et al. (2004), propõe revisão sistemática de literatura, mais especificamente voltada aos serviços de saúde prestados no Reino Unido. É importante salientar que a pesquisa desenvolvida por aqueles autores foi comissionada pelo Departamento de Saúde do Reino Unido, o qual pretendia implantar uma agenda de modernização de seu serviço nacional de saúde. Isso revela o interesse do Estado em tomar conhecimento da dinâmica da difusão de inovações, para promover a modernização na gestão pública, motivado pelos princípios da eficiência e da eficácia.

Os primeiros modelos conceituais suscitaram novos desenvolvimentos e, por conseguinte, rupturas impostas por pesquisa posteriores, que vão enriquecer o modelo de difusão de inovações em organizações de serviços, construído pelos autores com base na meta-narrativa. Assim, Greenhalgh et al. (2004) focalizam os chamados *development studies*, que exploram a influência de diferentes contextos, criando um sistema de inovação, resultante da interação entre inovação e contexto, e capaz de substituir a concepção de atributos de inovação, própria aos primeiros estudos ou estudos clássicos. Além de áreas voltadas à saúde, os autores indicam a relevância de áreas alinhadas à literatura sobre gestão de organizações, como a que aborda os determinantes da inovatividade ou propensão à inovação [innovativeness] organizacional; a que focaliza a inovação sob o ponto de vista dos processos organizacionais, bem como do contexto e da cultura organizacional; a que trata dos estudos interorganizacionais; a que concentra as abordagens fundamentadas na gestão do conhecimento para a inovação nas organizações; a que reúne os estudos de narrativa organizacional, que destacam a capacidade de inovação sob o ponto de vista da criatividade de indivíduos nas organizações ou da geração de novas ideias; e, por fim, a área dos estudos em complexidade, derivada da teoria dos sistemas gerais, que considera a inovação como transformação de padrões de interação, “compreendidos como respostas complexas de seres humanos relacionadas entre si em situações locais: a difusão de inovações é vista como um processo altamente orgânico e adaptativo no qual a organização adapta-se à inovação e a inovação é adaptada para a organização” (GREENHALGH et al., 2004, p. 593).

2.2 Difusão de inovações no setor público

Vries, Bekkers e Tummers (2014) propuseram revisão sistemática de literatura sobre inovação no setor público. Para tanto, analisaram 158 artigos e livros no período entre 1990 e 2014,

categorizados segundo os seguintes temas: 1) definição de inovação, 2) tipos de inovação, 3) objetivos, 4) fatores que influenciam o processo de inovação (incluindo a adoção e o estágio de difusão), e 5) resultados.

Entre os fatores que influenciam o processo de inovação, os autores distinguem os fatores relacionados à geração ao processo de adoção/difusão. Com base em Damanpour e Schneider (2009, p. 497), a geração de inovação é descrita como “um processo que resulta em um resultado que é novo para uma população organizacional”. Adoção de inovação, com base em Rogers (2003, p. 5), é “o processo voluntário e/ou coercitivo por meio do qual uma organização passa de um primeiro conhecimento acerca de uma inovação para formar uma atitude em direção à inovação, para uma decisão de adotar ou rejeitar, para a implementação de uma nova ideia e a confirmação dessa decisão”.

Para a presente pesquisa, interessam os achados sobre os fatores que influenciam a fase de adoção e difusão do processo de inovação, em contraste com o processo de geração de inovação. Quase metade dos trabalhos estudados por Vries, Bekkers e Tummers (2014) – 70 ou 44% – abordaram a adoção e/ou difusão, fato que demonstra que a difusão e a adoção possuem bastante cobertura na literatura, ainda que alguns autores afirmem o contrário, como Hartley (2005). Por fim, Vries, Bekkers e Tummers (2014) apresentam seu modelo para o estudo da inovação no setor público, que sintetiza os achados das pesquisas levantadas pela revisão de literatura.

2.3 Sumário teórico-metodológico aplicado na pesquisa

Os modelos de Greenhalgh et al. (2004) e Vries et al. (2014) se voltam a análises setoriais e, assim, não consideram a difusão do ponto de vista interorganizacional – ou tão somente organizacional (HARTLEY, 2016). Desse modo, o modelo teórico-conceitual visa permitir a análise da difusão de inovações em serviços públicos sob perspectiva organizacional quanto à assimilação e à sustentabilidade da inovação para que se possa nortear a avaliação da ocorrência da difusão em organizações públicas. Assim, admite-se que as próprias experiências no setor público possam oferecer novos subsídios para a consolidação de parâmetros e critérios de verificação de sua difusão. A abordagem multinível proposta por Greenhalgh et al. (2004) interessa particularmente a esta pesquisa por apresentar distintas perspectivas de análise da difusão, não se referindo apenas ao indivíduo, mas propondo uma abordagem organizacional do fenômeno.

Propõe-se, assim, com base na revisão de literatura, um sumário esquemático para estudo da difusão de inovações aplicável à realidade dos serviços públicos, que mobiliza conceitos e a terminologia, e as variáveis que influenciam a difusão de inovações em serviços públicos levantadas

a partir dos fatores provenientes da revisão bibliográfica. O sumário é explicado em sua concepção teórica que conta com duas dimensões e dez variáveis, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – Dimensões e variáveis que influenciam a difusão de inovações em serviços públicos

	Variáveis	Definições	Autores
Características da organização	Sobra organizacional	Os recursos de uma organização, além dos requisitos mínimos para manter as operações (DAMANPOUR, 1991).	Damanpour (1991); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Walker (2006); Vries; Bekkers; Tummers (2014)
	Flexibilidade e descentralização na organização	O caráter adaptável e flexível da estrutura organizacional, assim como a capacidade de a estrutura e dos processos organizacionais abraçarem decisões descentralizadas reforçam o sucesso da implementação e aumentam a probabilidade de rotinização (GREENHALGH <i>et al.</i> , 2004).	Rogers (1983); Van de Ven <i>et al.</i> (1999); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004)
	Alinhamento entre a alta administração, gerências intermediárias e líderes envolvidos	O apoio da alta administração, a atuação dos defensores da inovação no processo de implementação e o compromisso contínuo intensificam o processo de implementação e rotinização. O alinhamento entre a alta administração, as gerências intermediárias e os líderes envolvidos influenciam o processo de rotinização (GREENHALGH <i>et al.</i> , 2004). Em pesquisa, Borins (2001a) concluiu que a inovação no setor público não é precipuamente originária da esfera política, mas dos servidores técnicos da linha operacional dos órgãos.	Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Damanpour; Schneider, (2008); Walker; Damanpour; Devece, (2011)
	Comunicação inter e intraorganizacional em redes	A difusão de inovações é influenciada pelas redes sociais no interior da organização e entre organizações. Redes horizontais, por exemplo, privilegiam a comunicação entre pares, ao passo que redes verticais favorecem a transmissão entre diferentes níveis (GREENHALGH <i>et al.</i> , 2004)	Rogers (1983); Valente (1996); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004)
	Capacidade de assumir riscos	A capacidade de assumir riscos vai determinar a possibilidade de a inovação ser assimilada, haja vista que, por mais segura que pareça, há sempre um grau de incerteza nas inovações (GREENHALGH <i>et al.</i> , 2004).	Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Brown (2010); Brown; Osborne (2013)
	Aprendizagem/ conhecimento organizacional	A aprendizagem, que envolve o âmbito organizacional e o âmbito interorganizacional, é considerada fundamental para a melhoria dos serviços públicos (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009). Greenhalgh <i>et al.</i> (2004) mencionam a capacidade de absorver novos conhecimentos como uma capacidade sistematicamente organizacional.	Hartley; Benington (2006); Hartley; Rashman (2007); Rashman; Withers; Hartley (2009); Hartley (2016)
Características da inovação	Adaptação/reinvenção	Capacidade de a inovação sofrer adaptações a contextos locais (GREENHALGH <i>et al.</i> , 2004).	Rogers (1983); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004)
	Complexidade	Corresponde ao grau de dificuldade que os potenciais adotantes apresentam em compreender a inovação (ROGERS, 1983).	Rogers (1983); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Bekkers; Vries; Tummers (2014)
	Vantagem relativa	Indicador que resulta da avaliação da inovação comparativamente ao que antes vigorava e foi substituído. A vantagem pode ser organizacional, econômica, social, por exemplo, e indica a superioridade da inovação (ROGERS, 1983).	Rogers (1983); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Vries; Bekkers; Tummers (2014)
	Compatibilidade	Segundo Rogers, trata-se do “grau pelo qual uma inovação é percebida como consistente em relação aos valores existentes, experiências passadas e necessidades dos potenciais adotantes” (1983, p. 15).	Rogers (1983); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Vries; Bekkers; Tummers (2014)

Fonte: elaboração própria.

3. MÉTODOS

Esta pesquisa se iniciou com extensa revisão bibliográfica com o propósito de mapear a produção científica prévia sobre difusão de inovações e suas possíveis aplicações a serviços públicos. Foram selecionados trabalhos teóricos que compilassem fatores e modelos relacionados à difusão de inovações em serviços e à difusão de inovações em serviços públicos/setor público e, secundariamente, trabalhos empíricos que se prestassem à identificação de fatores de influência, compreendendo que esses não alcançam *status* de determinantes, ou seja, a identificação desses não indica que a difusão será garantida, mas auxilia a avaliar a ocorrência ou a predisposição à difusão.

Considerando que o objeto de estudo desta pesquisa se compõe a partir da compreensão de diversos sujeitos sobre a difusão de inovações, como avaliadores externos, que são especialistas com notório saber em inovação e gestão pública e responsáveis pelas iniciativas premiadas –, entende-se que o fenômeno objeto de estudos pode ser compreendido por meio de construção coletiva. Assim, opta-se por uma abordagem de pesquisa de natureza qualitativa por entender que, para compreender o fenômeno social, é necessário observar e compreender os significados atribuídos pelos sujeitos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Além da caracterização do estudo como qualitativo, é possível definir seu caráter descritivo, pois, embora se constatem lacunas no fenômeno analisado – a difusão de inovações no setor público –, os procedimentos de investigação levam em conta a entrevista como instrumento de pesquisa e o estudo de caso, considerando também as opiniões dos participantes envolvidos, as rotinas e práticas administrativas, que resultam em um estudo destacadamente descritivo, tendo em vista que há aspectos do fenômeno não inteiramente desconhecidos, acessíveis aos sujeitos de pesquisa e à pesquisadora (RICHARDSON, 1999). Portanto, trata-se de pesquisa qualitativa, caracterizada por estudo descritivo.

Em seguida, para tratamentos das transcrições das entrevistas, o método de pesquisa utilizado foi a Análise de Conteúdo. Bardin (1977, p. 158) informa que “a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado, tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicação diferente”. E, nesta pesquisa, a análise centra-se na interpretação das entrevistas que, segundo Flick (2009, p. 158), “a interpretação das entrevistas com especialistas visa, principalmente, a analisar e comparar o conteúdo do conhecimento do especialista”.

Para a análise de conteúdo da primeira etapa de coleta empírica, junto aos especialistas do comitê avaliador do prêmio ENAP, foram definidas três categorias de análise a priori (FLICK, 2004) representativas das dimensões e variáveis sumarizadas no modelo teórico: as manifestações empíricas

do papel da difusão no diagnóstico de inovações em serviços públicos; papel das variáveis explicativas da difusão de inovações em serviços públicos no Prêmio ENAP com duas dimensões: i) Características da organização (composta por seis variáveis) e ii) Características da inovação (composta por quatro variáveis); e limitações da metodologia do Prêmio ENAP de inovações em serviços públicos. E para análise junto as responsáveis pelas iniciativas ganhadoras do prêmio ENAP, as duas categorias temáticas definidas a priori: análise das organizações e da sua dinâmica inovadora a partir de informações dos entrevistados; e as manifestações empíricas das duas dimensões explicativas da difusão de inovações em serviços públicos: i) Características da organização (composta por seis variáveis) e ii) Características da inovação (composta por quatro variáveis).

4 RESULTADOS E ANÁLISE

A seguir serão apresentados os resultados da coleta empírica da presente pesquisa na seguinte ordem: análise e resultados aplicados na avaliação do prêmio juntamente e após a análise e discussão dos 14 casos das iniciativas premiadas.

Apresentam-se as análises de acordo com as três categorias temáticas definidas a priori: papel da difusão no diagnóstico de inovações em serviços públicos; papel das variáveis explicativas da difusão de inovações em serviços públicos no Prêmio ENAP; e limitações da metodologia do Prêmio ENAP de inovações em serviços públicos.

As entrevistas foram realizadas com cinco especialistas que compuseram o Comitê Técnico da 20ª edição do Concurso (ano 2015) entre outubro e dezembro de 2017. Seus perfis são descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

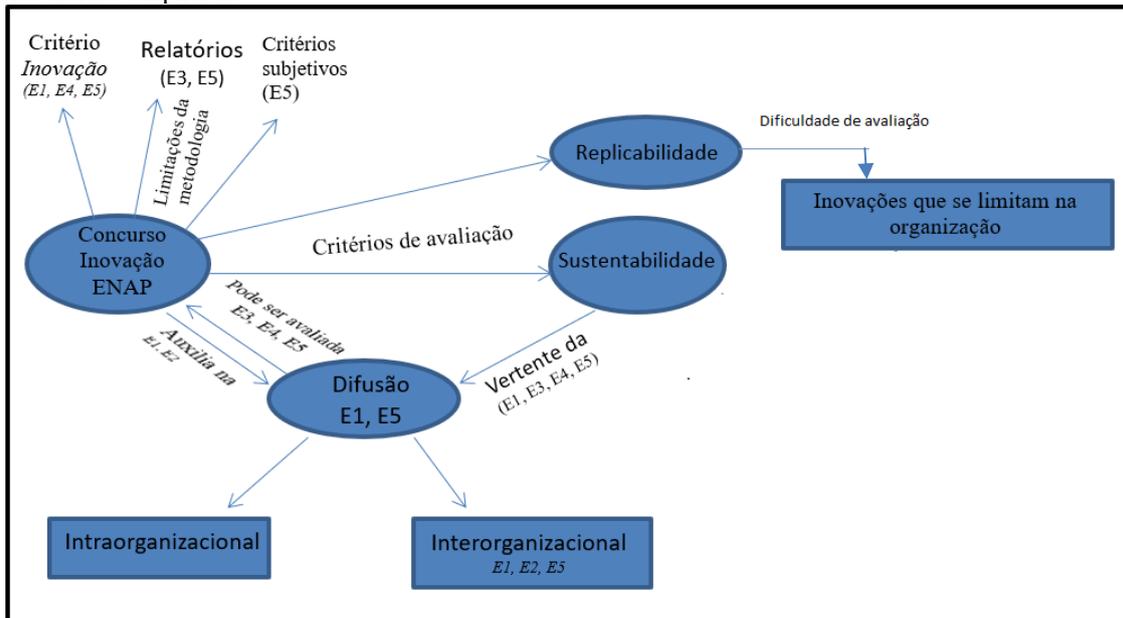
	Formação/atuação atual profissional
Entrevistado 1	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e atualmente Coordenador na Diretoria de Estudos e Políticas do Estado do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
Entrevistado 2	Doutora na área de psicologia organizacional e do trabalho. Professora adjunta da Universidade de Brasília (UnB), atua como assessora especial do procurador geral no Ministério Público.
Entrevistado 3	Mestre em Economia e diretor do escritório da Comissão Econômica da América Latina e Caribe (CEPAL) em Brasília.
Entrevistado 4	Doutor em Administração, atua na área de ensino e pesquisa em Administração Pública na ENAP.
Entrevistado 5	Especialista em Gestão de Projetos na Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC)

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

4.1 Papel da difusão no diagnóstico de inovações em serviços públicos

Durante as entrevistas, os especialistas foram convidados a opinar sobre o papel desempenhado da difusão no processo de inovação em serviços públicos no contexto do Prêmio ENAP. Esses resultados, suas discussões e reflexos sobre a teoria são sumarizados na figura 1.

Figura 1: Avaliação dos critérios da ocorrência da difusão incorporados aos critérios avaliativos da ENAP a partir das evidências teórico-empíricas:



Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao entendimento sobre o papel da difusão no diagnóstico e na avaliação da inovação, os entrevistados 1 e 5 (E1, E5) mostram familiaridade com o tema e é evidenciado quando eles mencionam a importância da difusão, sob o ponto de vista de Rogers, na discussão acerca da inovação. E1 demonstrou conhecimento com a terminologia e os conceitos relacionados à difusão. Embora E2 afirme não possuir familiaridade com a terminologia e os conceitos relacionados à difusão, não se furta a exprimir sua posição acerca da difusão relacionada à dinâmica de avaliação de iniciativas inovadoras. E2 não compreende a difusão sob o ponto de vista schumpeteriano, segundo o qual a difusão é etapa de confirmação da inovação. Não obstante, há proximidade entre sua compreensão e a abordagem de Rogers (2003) de que a difusão se consolida ao longo do tempo. Ele observa que, como a ENAP limita a apresentação de iniciativas que tenham, no máximo, dois anos de duração, é difícil identificar a ocorrência da difusão. E3 considera a importância da variável tempo e sugere que, para a verificação da ocorrência da difusão, seria necessário pensar em um outro tipo de premiação, e para a verificação do critério de sustentabilidade: “um outro tipo de reconhecimento

pós-prêmio [...]” (E3). E4 reconhece a importância da difusão na consolidação. O entrevistado 5 (E5) identifica a difusão como um dos elementos indispensáveis para a consolidação das inovações, aliada à geração de resultados, à eficiência, à sustentabilidade, ao impacto organizacional. Assim, ele reconhece que a difusão é um dos resultados de sucesso da inovação entre outros, e não parte de um processo de confirmação da inovação.

Quanto aos critérios sustentabilidade e replicabilidade de avaliação do prêmio, o entrevistado 1 (E1) destaca a sustentabilidade, não de acordo com a proposta do Concurso, mas dentro da abordagem conceitual da difusão. E2 expõe seu entendimento de sustentabilidade como sinônimo de institucionalização e afirma que é difícil que os avaliadores observem a ocorrência de sustentabilidade, mais uma vez pela limitação de ordem temporal. E3 ressalta a importância de uma iniciativa se sustentar por meio da institucionalização e não pela via da personalização da experiência, revelando sua compreensão acerca da continuidade administrativa: “Aí depende da estabilidade da instituição com que você está trabalhando, se você tem volatilidade, instabilidade na instituição, o grupo que você treinou um depois está totalmente disperso ou não sabe mais” (E3). O entrevistado 4 admite que os critérios de replicabilidade e sustentabilidade a serviço do diagnóstico da inovação no Concurso estão alinhando ao campo da difusão. Quando questionado da utilização do termo sustentabilidade em uma acepção sócio-ambiental, E4 distingue que considera mais importante verificar se a inovação atinge uma institucionalidade, de modo a valorizar o emprego de sustentabilidade como capacidade de a experiência se institucionalizar e ganhar continuidade na administração pública. Também distingue a relevância da implementação e do incentivo às experiências implementadas para o setor público, que apresenta dificuldades por conta de sua “natureza muito normatizada e muito hierarquizadas, isso faz com que frequentemente aspectos de natureza legal e normativa sejam pontos críticos para uma inovação acontecer ou não, para ela se difundir ou não”. E5 admite a relevância da replicabilidade, da sustentabilidade e da implementação no diagnóstico da inovação, ainda que ele se paute, como os entrevistados 1, 2 e 3, no tempo como variável indispensável à identificação da sustentabilidade. Dito de outro modo, o entrevistado não entende ser possível, no momento da avaliação do Concurso, a apreciação da sustentabilidade. Em relação à replicabilidade, apesar de identificar a importância de iniciativas replicáveis diante de outros não replicáveis, E5 não consegue elucidar como é possível avaliar essa dimensão. No entanto, esse é um critério em voga no Prêmio, o que suscita a dúvida quanto ao alinhamento dos avaliadores aos critérios operacionalizados pela ENAP. O entrevistado apresenta a suspeita de que a escalabilidade dos projetos se relaciona diretamente a seu potencial de impacto e de geração de resultados.

4.2 Limitações da metodologia do Prêmio ENAP de inovações em serviços públicos

Por fim, o estudo buscou identificar, sob a percepção dos avaliadores, quais as limitações da metodologia de avaliação das experiências inovadoras adotada até então pela ENAP.

O entrevistado 1 assevera que as limitações da metodologia de avaliação do Concurso ENAP não são propriamente limitações do Concurso, mas refletem a subjetividade implícita no conceito de inovação, sobretudo, no setor público, que não é tão suscetível à mensuração de resultados como o setor privado. A segunda entrevistado, E2, advoga em favor da relevância da dimensão de subjetividade nos critérios avaliativos do Concurso. “Por mais objetiva que fosse nós teríamos a percepção de cada um ali, o somatório disso tudo, então no final, assim, eu acho que sim, a metodologia poderia, se tentar uma metodologia um pouco mais estruturada, mas ao final vai prevalecer a questão perceptual mesmo, a nota que se atribuiu e a percepção de cada julgador” (E2). Tanto o entrevistado 1 quanto o entrevistado 2 reconhecem que há limitação no fato de a avaliação se pautar quase que exclusivamente nos relatos das iniciativas, de responsabilidade dos próprios participantes, ainda que reforçados pela visita do comitê técnico. O entrevistado 3, diferentemente do entrevistado 4, entende que a metodologia da avaliação contempla muito mais a capacidade de a inovação gerar impactos do que propriamente os impactos da inovação, uma vez que, segundo sua perspectiva, as experiências participantes não têm um histórico e estão ainda começando. Seu ponto de vista se aproxima da consideração da inovação ao longo do tempo e da compreensão de que é difícil o Prêmio se pautar por elementos que só serão verificados temporalmente. Para E3, os critérios de avaliação e os relatos com as candidaturas, embora não sejam perfeitos, são suficientes para a avaliação. Ele destaca ainda a participação dos facilitadores da ENAP em dirimir dúvidas e em alinhar os avaliadores. No entanto, ele considera que a avaliação dos resultados e impactos e do uso eficiente dos recursos é difícil de serem mensurados. Ainda quanto às limitações do concurso, embora E3 não faça críticas ostensivas, ele entende ser possível tornar a metodologia de avaliação mais robusta. De acordo com E4, a principal limitação na avaliação das iniciativas inovadoras é a qualidade dos relatórios de candidatura, desenvolvidos pelos próprios participantes, bem como a ausência de alinhamento entre os relatórios das candidaturas. O entrevistado 5 foi mais objetivo ao identificar os limites da metodologia de avaliação do Prêmio, pontuando três problemas: 1) a subjetividade de critérios, que suscitam disparidades entre os avaliadores, como o caso da sustentabilidade das propostas e o grau de participação dos envolvidos; 2) a flexibilidade do conceito de inovação, em relação à qual o entrevistado sugere a segmentação do concurso de acordo com a natureza das experiências, o tipo de instituição e o impacto esperado; 3) a importância atribuída ao relato/relatório das candidaturas, o que poderia ser relativizado pela valorização das visitas em campo.

4.3 Análise das organizações e da sua dinâmica inovadora

Procederemos a apresentação da análise das organizações e da sua dinâmica inovadora com a apresentação do quadro 3.

Quadro 3 – Descrição das iniciativas e análises da dinâmica inovadora de suas respectivas organizações:

OP	Ano	Org.	RESUMO DA INICIATIVA	INCENTIVO/RESISTÊNCIA
14	20 2015	MS	Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDP) com o objetivo contribuir para o desenvolvimento do parque fabril nacional farmacêutico e aumentar o acesso da população a produtos farmacêuticos com efetiva produção no país.	Há incentivos para o desenvolvimento de iniciativas inovadoras e quanto à resistências, preferem dizer que existe dificuldade.
13	19 2014	DNIT	Implementação de novas tecnologias no veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR), permitindo que os diagnósticos, antes realizados separadamente, fossem realizados por meio de único veículo.	Há gestores dedicados ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras e há resistência para inovar, uma vez que apresenta quebra de paradigma.
12	18 2013	CGU	Criação do e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), no âmbito do Poder Executivo Federal, para os pedidos de acesso à informação.	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras e não há resistência para inovação.
11	17 2012	HC UFMG	Criação de uma rede de teleassistência em MG, pioneira no desenvolvimento de atividades de teleassistência para regiões remotas.	Possui uma cultura de inovação mas há resistências para inovar, principalmente quando se trata de parcerias com o setor privado.
10	16 2011	RFB	Criação do Processo Administrativo Digital (e-Processo).	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras e relata que há resistência à mudanças de costume, sendo necessário o convencimento gradual.
9	15 2010	MS	A implantação da estratégia Saúde da Família é uma reorientação do modelo assistencial, operacionalizada mediante a implantação de equipes multiprofissionais em unidades básicas de saúde.	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras e o ministério possui setores que buscam inovação de políticas de saúde.
8	14 2009	Inep	Criação de um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) que combina informações de fluxo e de desempenho dos alunos, criado para promover um sistema de <i>accountability</i> visando a melhoria da qualidade da educação no país.	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras, inclusive autonomia das diretorias para essa finalidade.
7	13 2008	MEC	Criação do Simec (Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação), marco institucional e plataforma tecnológica, com a integração dos processos de planejamento e gestão das políticas e programas educacionais do governo federal.	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras e que há presença de células na organização para a arquitetura de inovação.
6	12 2007	IBGE	Inserção do uso de computadores de mão – PDAs (<i>Personal Digital Assistant</i>) para a Contagem da População e realização do Censo Agropecuário 2007.	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras e que existe a resistência para inovação por ter sempre um choque com o conservadorismo.
5	11 2006	Eletro- norte	Criação do Programa Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (PEPD) estruturado utilizando redes de conhecimentos e parceiros na gestão profissional da P&D. Em atendimento a Lei n. 9.991/00, que obriga investir, anualmente, o mínimo de 1% da Receita Operacional Líquida (ROL) em Projetos de P&D.	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras e não há resistência à inovação.
4	9 2004	MDIC	Criação do Sistema Radar Comercial, que apresenta oportunidades comerciais no mercado externo. Apresenta informações e análises tanto para o governo como para a iniciativa privada, para o balizamento dos interesses do Brasil em negociações internacionais.	O MDIC possui uma Secretaria de Inovação e relata que sempre nota uma resistência em inovar por parte dos servidores, por questões de acomodação no status quo.
3	8 2003	MD	Criação da catalogação que possibilita a descoberta de utilização de itens comuns de material, a identificação de um item, otimização do planejamento orçamentário e a redução do custo logístico dos órgãos por melhor compra, armazenagem, aplicação, e otimização de estoques.	Há incentivos no desenvolvimento de iniciativas inovadoras e não há resistência para inovação.
2	6 2001	MP	Criação das Funções Comissionadas Técnicas (art. 53 da MP n° 2.048/2000) para resolver problemas como a premiação do desempenho técnico e a retenção do servidor capacitado, para os quais não existem instrumentos adequados à disposição dos dirigentes.	Possui áreas destinadas ao incentivo de inovação. Certa tendência ao tradicionalismo, ora por não querer ser responsabilizados por irregularidade que a inovação possa trazer.
1	5 2000	RFB	Emissão de certidão de ausência de débitos junto ao Erário pela internet, resultando em economia de tempo e de gastos.	Nenhuma dificuldade em implementar mudanças; sem resistências para inovação.

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

4.4 Análise do papel das variáveis explicativas da difusão de inovações em serviços públicos no âmbito das organizações nas iniciativas premiadas

A seguir, são sumarizadas as variáveis do modelo teórico-conceitual e suas manifestações empíricas nas inovações premiadas:

Quadro 4 – Resumo das manifestações empíricas nas dimensões do modelo teórico-conceitual nas inovações premiadas:

Fatores	Resultados
<i>Sobra organizacional</i>	Em 12 iniciativas utilizaram recursos financeiros. Em 2 afirmaram-se dificuldade e escassez de recursos financeiros. Em 1 houve destaque apenas dos recursos financeiros. Em 2 afirmaram que não houve destinação de recursos financeiros, entre as quais 1, não houve recursos humanos nem financeiros. Em uma foi destacada apenas a alocação de recursos humanos.
<i>Flexibilidade e descentralização</i>	5 iniciativas nas quais a variável foi confirmada. 3 iniciativas embora não confirmem a variável, destacou-se em uma a <u>presença de colegiado</u> e duas <u>a presença de comitê</u> para avaliação de propostas de mudanças nas organizações. Isso revela um compartilhamento decisório da alta administração, sem que essa seja aliada do processo. <u>5 iniciativas manifestaram-se no sentido de limitar a flexibilidade e a descentralização pela cisão entre âmbito técnico e político na administração pública.</u> Mesmo que as decisões das equipes sejam técnicas, elas devem ser submetidas a instâncias superiores.
<i>Alinhamento/ papel dos gerentes</i>	10 iniciativas confirmaram a variável. 1 iniciativa não houve resposta para essa variável. 1 não confirmou a variável.
<i>Comunicação inter organizacional em redes</i>	<u>12 iniciativas confirmaram a variável</u> , havendo algumas nuances a serem consideradas. Na iniciativa 2 revela-se o mau desempenho das redes verticais. Em 1 iniciativa não houve resposta para essa variável. 1 não confirmou a variável.
<i>Capacidade de assumir riscos</i>	Em 9 iniciativas confirmou-se a variável e em 1 manifestou-se o entendimento de que não havia riscos. Em 4 iniciativas afirmou-se que não há nem havia, à época do desenvolvimento da inovação, <u>gestão de riscos</u> mas 3 dessas tinham a capacidade de <u>assumir riscos</u> . Em outras 4 iniciativas afirmou-se que não havia gestão de riscos à época do desenvolvimento da inovação, mas que atualmente há gestão de riscos. Dessas, 3 iniciativas não confirmaram a variável.
<i>Aprendizagem/ Conhec. organizacional</i>	5 iniciativas a confirmaram. 7 iniciativas não houve respostas que contemplassem especificamente a variável. 2 iniciativas não confirmaram a variável.
<i>Adaptação/ reinvenção</i>	8 iniciativas confirmaram a variável. 2 iniciativas não passaram por modificações, entretanto, considera-se seu caráter de inovação recente e o reconhecimento dos entrevistados quanto à exigência da adaptação/reinvenção, assim podem ser suficientes para integrá-las as que confirmaram. 1 foi descontinuada e, portanto, não é possível observar seu comportamento ao longo do tempo. 3 iniciativas que não sofreram adaptação/reinvenção e, portanto, não confirmaram a variável.
<i>Complexidade</i>	6 iniciativas confirmaram a variável. 5 não confirmaram, uma vez que foi identificado o nível de complexidade das experiências premiadas. 1 afirma baixa complexidade para o público interno e alta complexidade para o público externo, 1 declara que as dificuldades iniciais são superadas. 1 discrimina a facilidade das funções básicas e a complexidade das funções suplementares.
<i>Vantagem relativa</i>	12 iniciativas confirmaram a variável. 1 iniciativa foi descontinuada. 1 introduziu um instrumento em relação ao qual não havia nada comparável.
<i>Compatibilidade</i>	Confirmada em todas as iniciativas.

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que as experiências que se difundiram não confirmaram apenas uma variável, no entanto, não houve repetição de variáveis não confirmadas (complexidade, capacidade de assumir riscos e comunicação intra e interorganizacional), o que nos leva a inferir que nenhuma variável em si é suficiente para determinar ou impedir a difusão, mas é preciso analisá-las de forma combinada.

Observa-se que, à exceção das iniciativas que não são comparáveis (8, 12 e 14), das iniciativas em risco (7 e 9) e das iniciativas que não difundiram (2, 4 e 5), as seis iniciativas que se difundiram (1, 3, 6, 10, 11 e 13) confirmaram as variáveis alinhamento entre alta administração, gerências intermediárias e papel dos gerentes, adaptação/reinvenção, vantagem relativa e compatibilidade, as quais demonstram seu potencial explicativo no universo de análise. Esperava-se que a variável aprendizagem e conhecimento organizacional se mostrasse forte e fosse confirmada pelos responsáveis, no entanto, houve poucas respostas que se relacionassem efetivamente com os conceitos envolvidos. Identificou-se que ainda há confusão entre background dos funcionários e a valorização do ponto de vista organizacional da aprendizagem e do acúmulo de conhecimentos. Acredita-se, no entanto, que é possível reformular a variável, para que ela possa ser novamente investigada em futuras pesquisas.

Entre as experiências que não se difundiram, duas não confirmaram a variável complexidade e, outras duas, a variável adaptação/reinvenção. No entanto, de acordo com as contribuições dos especialistas, a complexidade não é suficiente para impedir a ocorrência da difusão, nem se pode penalizar uma inovação que seja mais complexa do que outra.

Uma comunicação organizacional forte, bem como a capacidade de a organização absorver novos conhecimentos e promover a aprendizagem organizacional, podem minimizar as dificuldades de assimilação. Por outro lado, a variável adaptação/reinvenção se mostra relevante para análise. Mais uma vez, corrobora-se o caráter de referência da obra de Rogers (1983), uma vez que se confirmaram três de seus indicadores de difusão ligados aos atributos das inovações.

Por fim, considera-se que a variável sobra organizacional não é adequada na realidade da administração pública brasileira, visto que o setor público dificilmente opera com folga de recursos financeiros e humanos combinados, como revelam os relatos dos responsáveis. Em todos os casos, quando houve recursos exclusivos para a iniciativa inovadora, esses recursos foram exclusivamente financeiros. O que acontece frequentemente é a realocação e racionalização de recursos para a implementação de uma iniciativa inovadora. Desse modo, as variáveis sobra organizacional e flexibilidade e descentralização não se mostraram suficientemente explicativas e a variável aprendizagem e conhecimento organizacional merece revisão e reformulação em pesquisas futuras. No quadro 25, sumarizam-se de forma conjunta as variáveis e suas manifestações em cada caso.

4.4.1 Resumo das análises das variáveis na ocorrência da difusão

A seguir, são sumarizadas as variáveis confirmadas em cada iniciativa e a verificação da ocorrência ou não da difusão das inovações premiadas. Além disso, verifica-se quais experiências podem ser descontinuadas, de acordo as informações depreendidas das entrevistas.

Quadro 1 – Resumo das análises das variáveis explicativas da difusão de inovações nas 14 iniciativas

	Sobra Organizacional	Flexibilidade Descentralização	Alinhamento/ Gerentes	Riscos	Comunicação	Conhec. Org.	Adapt./ Reinvenção	Complexidade	Vantagem Relativa	Compatibilidade	Difusão
Exp. 1	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Exp. 2	S	N	S	N	S	X	N	S	S	S	N
Exp. 3	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S
Exp. 4	N	S	S	S	S	N	S	N	S	S	N
Exp. 5	S	S	X	X	X	X	N	N	X	S	N
Exp. 6	S	N	S	S	S	X	S	S	S	S	S
Exp. 7	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S R
Exp. 8	N	N	S	N	S	X	N	S	S	S	S
Exp. 9	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	R
Exp. 10	S	N	S	N	S	S	S	S	S	X	S
Exp. 11	S	S	S	S	S	S	S	S	S	X	S
Exp. 12	N	N	S	N	S	X	S	S	S	S	S
Exp. 13	S	S	S	S	N	X	NA	SN	S	S	S
Exp. 14	S	N	N	S	S	X	NA	N	S	S	S

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Legenda:

S – variável confirmada/ocorrência de difusão

N – variável não confirmada/não ocorrência de difusão

X – não houve resposta

NA – não se aplica

R – risco de a iniciativa ser descontinuada

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo mapear dimensões e variáveis explicativas da difusão de inovações em serviços públicos e testar sua aplicação ao caso do Prêmio ENAP. Em relação à percepção do Papel da difusão no diagnóstico de inovações em serviços públicos, apenas dois dos especialistas revelam conhecimento teórico sobre a natureza do processo de difusão e seu real significado enquanto etapa confirmatória da inovação. Os demais a reconhecem como um fator entre “outros com igual importância” ou como um fator que depende de “uma questão temporal” e, assim, não prioritário em um concurso sobre inovação, naturalmente orientado a detectar novidades. Entende-se, portanto, que, quando aplicado aos critérios objetivos do Prêmio, o conceito de difusão se limita à detecção de vantagem relativa em relação ao processo ou serviço anteriormente adotados. Revela-se, portanto, que o entendimento da ENAP, até então, se limita à detecção de vantagem relativa imediata.

No tocante à manifestação das variáveis explicativas da difusão sob a percepção dos especialistas, relata-se que as duas dimensões e a totalidade de suas dez variáveis associadas foram reconhecidas e tipificadas pelos especialistas, confirmando a aplicabilidade das dimensões teóricas ao caso do Prêmio ENAP. Algumas das variáveis, a exemplo de “capacidade de assumir riscos”, têm sua manifestação distinta do que expressa a teoria – premissa a ser reconhecida em futura operacionalização do modelo. Assim, entende-se que o modelo teórico testado neste estudo deve incorporar, principalmente, o fato de que inovações em serviços públicos podem ocorrer em ambientes de baixo risco organizacional, ao contrário do que se esperaria, justamente porque envolvem baixo risco orçamentário, por exemplo.

O estudo permitiu caracterizar, ainda, as limitações da metodologia de análise até então adotada pela ENAP. O dilema de ter de diagnosticar indicadores de impacto para inovações recém-adotadas e relatadas por seus próprios criadores, muitas vezes sem critérios unificados, é apresentado como destaque pelos avaliadores. Neste sentido, entende-se que as variáveis explicativas do modelo teórico sumarizado neste estudo podem ser útil à ENAP como estratégia para mensurar potencial de impacto das inovações que concorrem ao Prêmio, a maior limitação identificada pelos especialistas.

No tocante à manifestação das variáveis explicativas da difusão sob as iniciativas premiadas, têm-se as seguintes conclusões das duas dimensões e a totalidade de suas dez variáveis associadas: confirmaram as variáveis alinhamento entre alta administração, gerências intermediárias e papel dos gerentes, adaptação/reinvenção, vantagem relativa e compatibilidade, as quais demonstram seu

potencial explicativo no universo de análise. Considera-se que a variável sobre organizacional não é suficiente para explicar a realidade da administração pública brasileira, visto que o setor público dificilmente opera com folga de recursos financeiros e humanos combinados. A variável flexibilidade e descentralização não se mostrou suficientemente explicativa e a variável aprendizagem e conhecimento organizacional merece revisão e reformulação em pesquisas futuras. O que nos leva a inferir resumidamente é que nenhuma variável em si é suficiente para determinar ou impedir a difusão, mas é preciso analisá-las de forma combinada.

6 SUGESTÕES E LIMITAÇÕES

A partir da realização do presente estudo, compõe-se uma agenda de pesquisa orientada a avançar as seguintes lacunas: i) propor operacionalização das variáveis teóricas explicativas sob a forma de critérios objetivos que possam ser utilizados para diagnosticar potencial de difusão para inovações em serviços públicos; ii) desenvolver estudos que identifiquem o processo da sustentabilidade como rotinização e institucionalização no âmbito organizacional como estratégia de difusão de inovações no setor público; iii) desenvolver e validar escala de medida a partir das variáveis explicativas da difusão de inovações em serviços públicos para testar sua manifestação e capacidade de representação da realidade em distintos contextos organizacionais; iv) analisar as variáveis de forma combinada. Entre as limitações do presente estudo, destaca-se o acesso aos especialistas, que constituem população sigilosa e de número reduzido.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial da administração pública brasileira. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

BROWN, L.; OSBORNE, S. P. Risk and innovation: towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review*, v. 15, n. 2, p. 186-208, 2013.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management*, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GREENHALGH, T.; BARTON-SWEENEY, C.; MACFARLANE, F. Exploring the diffusion and sustainability of service innovation in healthcare. OSBORNE, S.; BROWN, L. (Eds.). *Sage Handbook of innovation in public services*. London: Sage, p. 540-560.

GREENHALGH, T.; ROBERT, G.; BATE, P.; KYRIAKIDOU, O; MACFARLANE, F.; PEACOCK, R. *Diffusion of innovations in health service organizations: a systematic literature review*. Oxford: Black-well, 2005.

GREENHALGH, T.; ROBERT, G.; MACFARLANE, F.; BATE, P.; KYRIAKIDOU, O. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, v. 82, n. 4, p. 581-629, 2004.

HARTLEY, J. Organisational and governance aspects of diffusing public innovation. In: *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. p. 71-94.

HARTLEY, J; RASHMAN, L. How is knowledge transferred between organizations involved in change. In: WALLACE, M.; FERTIG, M.; SCHNELLER, E. (eds.). *Managing change in the public services*. Malden, MA: Blackwell, 2007. p. 173-192.

RASHMAN, L.; WITHERS, E.; HARTLEY, J. Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 4, p. 463-494, 2009.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press, 1983.

SCHUMPETER, J. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

VALENTE, T. W. Social Network Thresholds in the Diffusion of Innovations. *Social Networks*, v. 18, n. 1, p. 69-89, 1996.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. E.; GARUD, R., VENKATARAMAN, S. *The Innovation Journey*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

VARGAS, E. R. de. *A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França*. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

VARGAS, E. R. *Disseminação de iniciativas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1996-2006)*. Brasília, DF: ENAP, 2010. (Cadernos ENAP, n. 34).

VRIES, H. A., BEKKERS, V. J. J. M., TUMMERS, L.G. *Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda*. Speyer: EGPA conference, 2014.

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. *Public Administration*, v. 84, n. 2, p. 311-335, 2006.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration: research and theory*, v. 21, n. 2, p. 367-386, 2011.