

Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

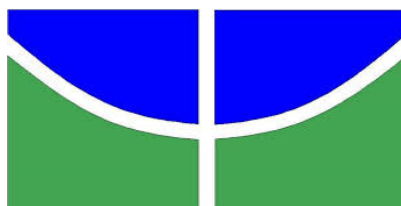
Curso de Mestrado em Administração

**CO-PRODUÇÃO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DE
EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

MAURO CÉLIO ARAÚJO DOS REIS

Brasília – DF

Março de 2015



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Curso de Mestrado em Administração

**CO-PRODUÇÃO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DE
EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

MAURO CÉLIO ARAÚJO DOS REIS

Orientador: Prof. Dr. Antônio Isidro-Filho

Dissertação de Mestrado

Brasília – DF

Março de 2015

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Curso de Mestrado em Administração

**CO-PRODUÇÃO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DE
EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

MAURO CÉLIO ARAÚJO DOS REIS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Professor Dr. Antônio Isidro-Filho, PPGA, UnB
Orientador

Professora Dra. Josivânia Silva Farias, PPGA, UnB
Examinadora Interna

Professor Dr. Eduardo Raupp de Vargas, COPPEAD, UFRJ
Examinador Externo

Professor Dr. Adalmir de Oliveira Gomes, PPGA, UnB
Suplente

Brasília – DF
Março de 2015

DEDICATÓRIA

Aos meus pais que são a razão pela qual dedico meu esforço e empenho na busca de conhecimento e crescimento profissional.

Aos amigos que souberam compreender que ausência nem sempre é sinônimo de esquecimento, mas que pode significar uma particularidade em um dado momento da vida do outro.

A minha família que acredita e sempre acreditou na possibilidade da mudança quando muitos foram resistentes em entender que somos aquilo que buscamos construir.

AGRADECIMENTOS

Quero primeiramente agradecer a Deus e a todos que de alguma forma passaram pelo meu caminho e contribuíram para que eu hoje estivesse concluindo esta importante etapa da minha história.

Agradeço ao meu eterno amigo Sidney Azevedo e ao professor Paulo Ramalho por terem me mostrado possibilidades e me incentivado a ingressar no mestrado.

Agradeço a minha prima Wal que primeiro me acolheu em Brasília em um momento de mudança onde tudo que possuía era apenas a coragem e vontade de esticar o passo e ir um pouco mais além.

Sou imensamente grato ao professor Antônio Isidro pela compreensão e tempo dedicado nas orientações para a realização deste trabalho. É muito bom ver que depois de todo esforço os resultados tornaram-se concretos.

Não tenho palavras para agradecer a Cárta Castro pelo tão grande bom humor e pelas risadas que demos mesmo nos momentos de tensão quando precisávamos concluir a construção do banco de dados. Nunca esquecerei a experiência de estar 200% tenso e mesmo assim ter conseguido dar tanta risada do próprio cansaço. Valeu Cárta!

Agradeço também a estimadíssima amiga Daniele Sousa que colaborou com ajuda de grande valor e a minha irmã de coração Priscila Castro por me ouvir sempre que precisei e por me deixar sempre tão à vontade para compartilhar meus momentos de dúvida e insegurança.

Agradeço ainda ao meu amigo João Reis pelo laço de amizade construído nesses últimos meses e pela disposição em colaborar com esta busca pelo conhecimento, desde as dicas de elaboração até os conselhos que muitas vezes me deixaram mais tranquilo.

Agradeço aos companheiros do dia-a-dia Diego Lima e Gabriel de Oliveira pelas muitas gargalhadas que tornam minha rotina mais alegre. Também sou grato aos amigos do grupo de cantos Arautos, especialmente a Gilene Reis, por compreenderem minhas ausências.

Não poderia deixar de ser grato a alguém de suma importância neste processo, Sonária Lúcia, pessoa ímpar que se pôs à disposição desde o momento da minha inscrição no programa. Agradeço ao meu amigo Mauro Capelari por sua contribuição e por fim sou muito grato a uma pessoa que me apontou uma direção importantíssima e que contribuiu imensamente para a finalização deste trabalho, Sueli Menelau.

A todos o meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

“Um passo à frente e você não está mais no mesmo lugar”

(Chico Science).

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo geral de verificar a relação entre co-produção e inovação face ao valor agregado a partir de benefícios alcançados pela organização com a implementação de inovação, baseando-se em práticas da administração pública federal a partir dos relatos de experiências inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O desenvolvimento deste trabalho se deu inicialmente pela obtenção de todas as edições do prêmio, porém, em função do formato no qual as três primeiras foram relatadas estas foram desconsideradas selecionando-se apenas a partir da 4ª até a 18ª edição o que totalizou 15 edições e 195 práticas de inovação. Em seguida foi elaborada uma estrutura conceitual referente às especificidades teóricas dos construtos para dar fundamentação literária ao trabalho e então realizou-se a construção de um protocolo, em conjunto com os integrantes do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Estratégia (NINE), para análise dos relatos a fim de uniformizar a coleta de informações a respeito das práticas de inovação descritas em cada edição do prêmio. Após discussões para aprimoramento do protocolo enquanto instrumento de coleta, procedeu-se com leitura das 195 práticas objetivando coletar as informações, categorizá-las e construir a base de dados para análise. As variáveis de inovação foram definidas a partir da tipologia de Gallouj, Weinstein e Milles (2013), porém ao final da coleta foram identificados somente os tipos de melhoria e incremental. As variáveis de coprodução foram definidas como co-produção O2P (co-produção entre organização e seus parceiros) e co-produção O2C (co-produção entre organização e seus usuários/clientes) com base em Gallouj e Weinstein (1997), e adaptado de Djellal e Gallouj (2012). No que tange aos benefícios alcançados que agregam valor ao serviço público a partir da implementação de inovação, as informações coletadas foram categorizadas resultando em duas categorias finais: melhoria na qualidade e entrega dos serviços e melhoria da imagem e relações institucionais. Após a coleta dos dados procedeu-se então com a análise estatística descritiva realizada a partir de análise de frequências e em seguida foi realizada análise inferencial com aplicação de regressão logística em função da constituição binária dos dados e da saída dos resultados. Com isso, foram então observadas relações significativas que demonstram a importância da co-produção na implementação de inovação, bem como a importância do papel que o co-produtor exerce no processo de inovação para a agregação de valor. Ao final do trabalho, foram elencadas recomendações práticas e sugerido agenda de pesquisa para que estudos futuros possam, a partir de outras técnicas, outras bases de dados ou de uma quantidade maior de informações, realizarem novos testes a fim de promover o fortalecimento dos estudos empíricos sobre inovação e co-produção no serviço público.

Palavras-chave: co-produção; inovação em serviços; setor público; benefícios; valor agregado.

ABSTRACT

The following study had as broad target to verify the relationship between co-production and innovation face to added value from benefits taken through organization with innovation practice, based on Federal Administration activities from reports of award-winning innovative experiences in the Innovation Contest in Federal Administration by the National School of Administration (ENAP). It was initially acquired all award editions; however, per criterion of format in which the first three issues were reported these were disregarded, selecting up from the fourth until the eighteenth issue, what added up 15 issues and 195 innovation practices. From then on, it was elaborated a conceptual structure regarding to theoretical specificities of each construct in order to keep literary support to this work; thus, it was held the establishment of a Protocol, together with the Núcleo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Estratégia (NINE) members, to analyze reported experiences which aimed to standardize data collection concerned to innovation practices described in each award edition. After discussions for the Protocol's improvement as a tool of collecting, it was proceeded the reading and analysis of 195 innovation experiences by aiming to collect information, categorize them and build the database for analysis. The innovation variables were defined from Gallouj, Weinstein and Milles (2013) typology, but at the end of collection, it was identified only the kinds of improvement and incremental. Co-production variables were defined as O2P (co-production between organization and partners) and O2C (co-production between organization and customers) based on Gallouj and Weinstein (1997), adapted from Djellal e Gallouj (2012). Regarding to achieving benefits that add value to public service through implementation of innovation, data were categorized by resulting in two final categories: services quality and delivery improvement and image and institutional relations improvement. Afterwards data collecting, it was accomplished a descriptive statistics analysis from the analysis of frequency and then inferential analysis was performed with logistic regression implementation according to binary constitution of data and output the results. As a result, it was realized remarkable relationships that demonstrate how co-production is worthy in innovation achievement, as well as co-producer's role importance in the innovation process to add up value to it. At the end of the research, it was listed practical recommendations and it was proposed research agenda in order to future studies may, from other techniques, other databases or a larger amount of information, perform new tests and analysis aiming promote the strengthening of empirical studies on innovation and co-production in public services.

Keywords: co-production; innovation in services; benefits; public administration, added value.

LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	12

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos	17
1.3 Justificativa e relevância do estudo	17
2 MARCO TEÓRICO	19
2.1 Co-produção no serviço público	19
2.2 Inovação em serviços	24
2.3 Inovação no serviço público	31
3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO	34
4 MÉTODOS.....	37
4.1 Caracterização geral da pesquisa	37
4.2 Instrumento de coleta de dados.....	38
4.3 Descrição das variáveis.....	40
4.4 Análise e tratamento dos dados	42
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
5.1 Dados característicos das experiências	43
5.2 Dados referentes as organizações participantes do prêmio.....	49
5.3 Relação entre co-produção e inovação face ao valor agregado com a implementação de inovação.	51
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
6.1 Recomendações práticas	60
6.2 Limitações do estudo	60
6.3 Agenda de pesquisa	61
REFERÊNCIAS	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de análise interorganizacional de serviços.....	29
Quadro 2. Descrição das variáveis identificadas nos relatos.....	41
Quadro 3. Frequência de dados por dimensão.....	43
Quadro 4. Frequência da ocorrência dos tipos de co-produção.....	44
Quadro 5. Cruzamento entre as frequência da ocorrência dos tipos de co-produção e dimensões do prêmio.....	44
Quadro 6. Frequência do nível organizacional.....	48
Quadro 7. Dados referentes à predominância de organizações, objetivos, cidades, UF's e regiões nos relatos.....	50
Quadro 8. Relação entre inovação incremental e co-produção O2P com melhoria da qualidade dos serviços.....	51
Quadro 9. Relação entre inovação incremental e co-produção O2C com melhoria da imagem e relações institucionais.....	52
Quadro 10. Relação entre inovação de melhoria e co-produção O2P com melhoria na qualidade e entrega dos serviços.....	54
Quadro 11. Relação entre inovação de melhoria, co-produção O2P e papel co-desenvolvedor com melhoria na qualidade e entrega dos serviços.....	55
Quadro 12. Relação entre inovação incremental, co-produção O2C e papel provedor de informação com melhoria da imagem e relações institucionais.....	57
Quadro 13. Relação das hipóteses do estudo frente aos resultados obtidos a partir das análises inferenciais.....	58

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Relação entre as características do serviço e a formação de valor final.....27
- Figura 2.** Relação entre co-produção e inovação com valor agregado.....34

1 INTRODUÇÃO

O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal é uma ação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e tem como público alvo equipes de trabalho de entidades da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista do Poder Executivo Federal, sediadas em qualquer localidade do território nacional, que desenvolvam programas ou projetos inovadores baseados nos princípios da administração gerencial (Petrucci & Rua, 1998).

O primeiro concurso foi realizado no ano de 1996 sob a denominação “Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal”, promovido com o objeto de identificar, premiar e divulgar iniciativas bem sucedidas de inovação na gestão pública desenvolvidas por organizações pertencentes ao Poder Executivo Federal, bem como, valorizar os servidores através do reconhecimento de sua iniciativa e desempenho (Petrucci & Rua, 1998), focando em ações voltadas para o cidadão/usuário, trabalho em equipe, descentralização das decisões, criatividade administrativa, desenvolvimento de parcerias, avaliação de resultados, utilização responsável dos recursos e transparência dos processos decisórios (Ferreira & Umbelino, 1998).

Criado com o intuito de dar visibilidade às mudanças em curso na gestão pública federal, o concurso premiou, nos três primeiros anos, até 50 experiências já implantadas há pelo menos um ano e, a partir de 1999, passou a premiar até 20 experiências, que praticassem os princípios da administração gerencial como orientação para o alcance de resultados, promoção de foco no cidadão/usuário, buscando estruturar a atividade a partir de suas necessidades e características, e não a partir da lógica da própria organização, e no aumento da eficácia e eficiência da organização ou do programa, buscando aliar a pertinência das ações empreendidas com seu baixo custo e sua qualidade (Coutinho, 2002b).

A partir da 3ª edição, ano de 1998, o Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, em homenagem ao ex-ministro da desburocratização, passou a se chamar “Prêmio Hélio Beltrão”, figura pública brasileira que se empenhou de forma notória por um serviço público mais ágil e direcionado aos interesses do cidadão. Nessa edição, a área temática mais expressiva foi o atendimento ao usuário, com destaque para os serviços de unidade móvel que vão até o cidadão-usuário para melhor servi-lo (Petrucci & Umbelino, 1999).

Os prêmios posteriores trouxeram experiências com focos relacionados à apresentação de modelo de gestão empreendedor, eficiente e democrático refletindo as mudanças ocorridas na administração federal – 4º, 5º e 6º prêmios – (Petrucci & Umbelino, 2000; Lemos, 2000; Coutinho, 2002a).

O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal não é um concurso de ideias, mas de práticas em funcionamento (Moraes, 2004). Até a sétima edição do concurso, em 2002, o conceito de inovação utilizado não se relacionava ao ineditismo, mas, à superação da cultura burocrática e à adoção de princípios e instrumentos gerenciais, sendo assim, todas as ações com capacidade de expandir resultados a partir dos recursos existentes poderiam ser consideradas inovações. Porém, a partir da 8ª edição o concurso passou a se chamar Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (Paiva & Araújo, 2004) onde o conceito de inovação foi retomado como geração e introdução de novas práticas e de novos conhecimentos em gestão pública (Moraes, 2004) e se tornou elemento central para a identificação e julgamento das experiências, o que caracterizou-se como a maior alteração em relação às experiências anteriores (Paiva & Araújo, 2004).

A avaliação das experiências é executada pelos Comitês Julgador e Técnico e ocorre em cinco etapas: a) as experiências inscritas passam por uma triagem interna onde serão analisadas segundo os requisitos básicos constantes no regulamento; b) o Comitê Julgador avalia inicialmente os relatos e atribui notas; c) são selecionadas as primeiras 20 iniciativas pelo Comitê Julgador para receberem a visita de uma dupla do Comitê Técnico; d) o Comitê Julgador recebe e lê os relatos das visitas técnicas; e) o Comitê Julgador reúne com o Comitê Técnico a fim de aprofundar o conhecimento sobre as iniciativas e embasar a escolha e a classificação das inovações premiadas (Pereira, 2013).

A partir do conhecimento do concurso e tendo como pressuposto que a inovação ocorreu em todas as experiências premiadas, visto que foram selecionadas segundos os critérios de avaliação do concurso, os relatos das experiências foram enquanto fonte secundária para a realização da proposta deste trabalho de verificar a relação entre co-produção e inovação face ao valor agregado a partir de benefícios alcançados pela organização com a implementação de inovação,

1.1 Problema de Pesquisa

Os estudos sobre inovação em serviços foram negligenciados até os primeiros anos do século XXI, período em que o tema começou a alcançar alguma maturidade. Além do mais, a

discussão sobre inovação no setor público tem sido negligenciada até mesmo no *mainstream* dos estudos de inovação (Djellal, Gallouj, & Miles, 2013).

As primeiras percepções da inovação no setor público ocorreram a partir de pressões para melhora da transparência em procedimentos administrativos e processos de tomada de decisão, bem como para o melhoramento dos serviços prestados ao cidadão e às empresas de negócios. Essas pressões foram o resultado de uma combinação de fatores como, por exemplo, o crescimento da competição em arenas políticas, mudanças institucionais e o progresso técnico (European Commission, 2005) o que proporcionou um ambiente favorável à introdução de inovações.

Como resultado destas mudanças, os governos em países industrializados passaram a adquirir por volta de 15% da produção nacional de bens e serviços. Essas aquisições tornaram-se um importante instrumento para o direcionamento e aumento da inovação. Elas estão relacionadas com o papel da demanda em inovação e o papel do usuário. O papel da demanda é fundamental para a explicação da alocação de recursos em atividades inovadoras. O papel do usuário, portanto, não está limitado a uma expressão de necessidade, mas pode ser estendido ao fornecimento de suporte durante a fase de ajustamento final de um determinado produto ou serviço (Dalpé, DeBresson & Xiaoping, 1992).

Neste contexto, ocorreu um aumento do interesse pelos estudos sobre inovação e de sua importância na literatura econômica e agendas políticas. A partir de então, o novo campo de estudos sobre inovação em serviços passou a tentar libertar-se das concepções tecnológicas e industriais utilizando como argumento o papel da inovação “invisível” (a inovação não tecnológica em todas as suas formas: organização, processo, produto, conceito, inovação social, etc.) na economia pós-industrial (Gallouj & Zanfei, 2013).

O interesse pela inovação cresceu mais ainda e começaram a surgir os estudos que relacionam inovação em serviços com a co-produção, embora em um primeiro momento a co-produção não estivesse relacionada diretamente com o setor público. Um exemplo é o trabalho de Chen, Tsou e Ching (2011) em que exploraram a influência da co-produção business-to-business em inovação em serviços na indústria de tecnologia, a fim de examinar os antecedentes de co-produção, baseados em uma percepção do co-produtor também como integrante da organização, ou seja, a percepção do lado colaborador do co-produtor. Linders (2012) trouxe a temática dentro da esfera pública quando estudou co-produção e inovação em serviços examinando a evolução da co-produção do cidadão nos anos de mídia social, discutindo a emergência da co-produção do cidadão, o papel do parceiro em vez de cliente na entrega do serviço público e o advento de novos canais de colaboração em massa.

Hertog (2000) estudou co-produção e inovação em serviços a partir de *knowledge-intensive business services (KIBS)* em um modelo onde estabeleceu quatro dimensões para a inovação: dimensão conceitual do serviço, dimensão da interface com o cliente, dimensão do sistema de entrega do serviço/organização e dimensão de opções tecnológicas. Combinando estas quatro dimensões ele estabeleceu cinco padrões de inovação: inovação dominada pelo fornecedor, inovação nos serviços, inovação levada pelo cliente, inovação através de serviços e inovação paradigmática, que serão detalhadas no marco teórico.

Isto permitiu analisar o papel executado pelas categorias de serviços e seu papel em relação a inovação, porém o estudo focou no papel dos processos de inovação e não nas relações de co-produção. Kuusisto e Viljamaa (2004) fazem uma abordagem de co-produção com *knowledge-intensive business services (KIBS)* dentro do serviço público com o objetivo de criar melhor entendimento de como várias medidas políticas podem influenciar o uso de KIBS.

Assim como Kuusisto e Viljamaa (2004) e Linders (2012) citados anteriormente, outros autores também se empenharam em estudar a inovação no serviço público. Arduini, Belotti, Denni, Giungato e Zanfei (2010) identificaram os fatores que estão associados ao desenvolvimento de serviços eletrônicos de governo, fornecidos por administrações públicas locais na Itália, mostrando que a combinação de competências internas e fatores de contextos específicos dão explicações diferentes para as tomadas de decisão necessárias para dar início às atividades do governo versus a intensidade de tais atividades. Dalpé, DeBresson e Xiaoping (1992) trabalharam o papel do usuário em inovação e avaliaram o peso do setor público enquanto usuário de inovações patenteadas por canadenses. Djellal, Gallouj & Miles (2013) examinaram as quatro perspectivas teóricas diferentes usadas nos estudos de inovação em serviços, assimilação, demarcação, integração e síntese, dentro da perspectiva do setor público.

Os estudos que analisaram o papel do cidadão como parceiro em vez de cliente na entrega do serviço público, a combinação de competências internas e fatores de contextos específicos ou ainda o papel da demanda pública em inovação, são trabalhos que partiram da pressuposição das competências (C) e (C') (Gadrey, 2000) como elementos que exercem efeito sobre inovação. Com isso, entende-se que no âmbito do setor público, a co-produção também é fator importante para a inovação (Kuusisto & Viljamaa, 2004; Linders, 2012; Arduini, Belotti, Denni, Giungato e Zanfei, 2010; Djellal, Gallouj & Miles, 2013; Dalpé, DeBresson & Xiaoping, 1992).

Como pode-se observar, a literatura sugere uma relação entre co-produção e inovação porém como esta relação é dada no setor público? Ou ainda, qual a chance da ocorrência de agregação de valor a partir da relação entre co-produção e inovação? A agregação de valor pode

ser intensificada a depender do papel assumido pelo usuário ou parceiro na relação entre co-produção e inovação? Procurando melhor entender a relação entre co-produção e inovação e com base em dados a serem coletados nos relatos das práticas de inovação premiadas pela ENAP no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal este estudo desenvolve-se ao redor da seguinte pergunta de pesquisa: *Qual a relação entre co-produção e inovação em experiências inovadoras de gestão na administração pública federal face ao valor que esta relação pode agregar aos serviços?*

1.2 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é verificar a relação entre co-produção e inovação em experiências inovadoras de gestão na administração pública federal visto o valor que a mesma pode agregar aos serviços. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Detectar os tipos de co-produção nas práticas de inovação premiadas pela ENAP;
2. Identificar os tipos de inovação nas práticas de inovação premiadas pela ENAP;
3. Categorizar os benefícios alcançados a partir da implementação de inovação que agregaram valor aos serviços nas práticas premiadas pela ENAP.
4. Relacionar os tipos de co-produção com os tipos de inovação e valor agregado aos serviços nas práticas premiadas pela ENAP.

1.3 Justificativa e relevância do estudo

Os estudos sobre inovação no setor de serviços, no final da década de 1990, recebiam pouca atenção dos pesquisadores acadêmicos (John & Storey, 1997; de Brentani, 2001) havendo pouca análise sistemática do seu papel apesar de crescentemente desempenharem um papel fundamental nos processos de inovação (Hertog, 2000).

As contribuições no campo de inovação em serviços eram desenvolvidas gradualmente e de forma muito fragmentadas (Lievens & Moenaert, 2001) o que tornava a pesquisa em inovação em serviços insipiente em comparação às pesquisas em inovação de produto (Victorino, Verma, Plaschka & Dev, 2005).

Com o passar dos anos, as atividades de serviço tornaram-se a maior parte da riqueza e do emprego nas economias desenvolvidas (Gallouj, 2002). Com isso, cresce o interesse em estudos sobre a inovação em serviços que, a partir de então, tornou-se objeto de pesquisas institucionais tanto a nível nacional como internacional (Bitner & Brown, 2008; Yen, Wang,

Wei, Hsu & Chiu, 2012). Porém, apesar do avanço do interesse tanto no meio econômico quanto no meio acadêmico, ainda era necessário uma análise mais aprofundada da inovação em serviços particularmente na adaptação das teorias de inovação nos setores da indústria transformadora traduzindo-os para um contexto de serviços (Prajogo, 2006).

No que tange o progresso dos estudos de inovação nos serviços públicos, ainda são necessárias melhores concepções teóricas (Farah, 2006) de processos, resultados e produtividade de serviços (Savona & Steinmueller, 2013). Portanto, é essencial uma investigação profunda dentro da “caixa preta” do processo inovativo para entender ambos seu conteúdo e as forças que o dirigem (Gallouj & Weinstein, 1997), a fim de colocar os holofotes sobre os atores, funções e relações de apoio que comumente são negligenciados (Djellal & Gallouj, 2005).

No que diz respeito às inovação nas instituições, processos políticos e de gestão, estes constituem um campo temático de investigação no qual diversas pesquisas já foram desenvolvidas, porém, em sua maioria na forma de estudos de caso. Portanto, é um campo que ainda requer, o desenvolvimento de novas pesquisas, sobretudo de pesquisas que permitam uma maior reflexão sobre o tema (Farah, 2006).

Partindo-se do pressuposto de que co-produção exerce influência na inovação em serviços (Chen, Tsou & Ching, 2011; Hertog, 2000) e que poucos estudos têm empiricamente testado modelos que incorporem co-produção e inovação em serviços (Chen, Tsou & Ching, 2011), o presente estudo empenha-se em trazer para a literatura dos estudos sobre inovação em serviços uma contribuição empírica a fim de colaborar no fortalecimento do campo visto que as concepções teóricas apontam para a importância da co-produção nas práticas de inovação, seja co-produção entre organização e seus usuários/clientes (O2C) ou entre organizações e seus parceiros (O2P).

Esta análise da articulação entre governo e sociedade civil e/ou parceiros na provisão de serviços, segundo Farah (2006), constitui-se em uma frente que merece atenção. Portanto, o teste da relação entre co-produção e inovação pode trazer resultados significativos a respeito da razão de chances de ocorrer agregação de valor a partir dos benefícios alcançados pelas organizações com a implementação de inovação. Isto é importante não só para a literatura, mas também para as aplicações práticas das organizações valendo-se de tais resultados para tomada de decisão.

2 MARCO TEÓRICO

Neste tópico serão apresentadas as concepções teóricas referentes aos construtos de co-produção e inovação. De maneira geral, alguns conceitos serão apresentados, porém, para cada construto há uma escolha epistemológica e a construção de conceitos baseados nos pressupostos dos autores definidos como base para a construção deste trabalho.

Na sequência, há um sub-tópico sobre co-produção contextualizando-a tanto no meio organizacional quanto no campo acadêmico e em seguida os outros sub-tópicos apresentam a inovação de forma geral, a inovação em serviços e, por fim, co-produção e inovação no serviço público.

2.1 Co-produção no serviço público

O interesse pela co-produção teve início no ano de 1970, porém foi a partir do ano de 1990 que o tema tornou-se melhor estabelecido tanto no setor público quanto no privado. Co-produção refere-se à realização de atividades conjuntas, para otimização de conhecimentos baseados na execução de projetos (Shim, Shin, Chen, Jiang & Klein, 2010). Esforços de co-produção podem depender de insumos que os participantes, dentro de um determinado processo, não podem fornecer por conta própria (Linders, 2012). De acordo com Ostrom (1996), a co-produção é uma forma de sinergia entre atores relacionados a um mesmo processo em função de um objetivo comum, não caracterizando-se como um processo que irá ocorrer de forma espontânea simplesmente porque benefícios substanciais podem ser alcançados, mas pelo fato de que, em geral, cada uma das partes possui algo de importante que a outra necessita e que agrega valor tanto à instituição provedora do serviço quanto ao parceiro ou usuário.

Segundo Gadrey (2000) o significado de co-produção fundamenta-se na interação ou cooperação entre prestador e usuário de um serviço para o alcance de resultados desejados onde as competências envolvidas estão diretamente relacionadas com o serviço e a participação do usuário é uma das mais importantes características na produção tanto do serviço como de determinados produtos Gallouj & Weinstein (1997).

A co-produção coloca os envolvidos no coração de qualquer serviço prestado, desde a criação até a execução reconhecendo que as pessoas têm "ativos", como conhecimento, habilidades, características, experiências, amigos, família, colegas e comunidades (Loeffler, Power, Bovaird, & Hine-Hughes, 2013) e exercendo papel chave na entrega de serviço através de um processo que envolve trocas múltiplas onde o usuário tem acesso às expertises do prestador do serviço em vez de um bem ou processo (Kuusisto & Viljamaa, 2004).

No serviço público, segundo Ostrom (1996), a co-produção pode ser entendida como entradas de indivíduos que não participam de uma instituição, mas que contribuem para a produção de recursos e dos serviços prestados, por exemplo, as agências de governo que atuam como produtoras regulares de educação, saúde ou infraestrutura, entendendo o cidadão como um elemento que exerce papel ativo na produção de bens e serviços.

Brudney e England (2008) argumentam que a co-produção pode ser definida como um grau de sobreposição entre dois conjuntos de participantes de uma relação, em que o resultado da sobreposição representa a produção conjunta por esses dois grupos, ou seja, a "co-produção". Também defendem que co-produção deve ser entendida como o envolvimento de um público geral, especialmente aqueles que devem ser os beneficiários diretos de um dado serviço. Como por exemplo no setor público onde comprometimento dos atores envolvidos nos processos agrega valor ao serviço público (Newcomer & Allen, 2010).

No Brasil, início do século XXI, o nível local de governo promoveu uma série de mudanças no processo de formulação e implementação de políticas públicas e na gestão pública do país. As iniciativas dos governos locais iniciaram um processo de reconstrução do Estado, marcado pela presença de parcerias entre Estado e sociedade civil, bem como pela emergência de novos arranjos institucionais (Farah, 2000).

Apesar das iniciativas de aproximar a sociedade civil das decisões governamentais, isto ainda era visto como uma lacuna empírica referente à inovação em serviços públicos identificada por Hartley (2005) no que diz respeito aos atores que participam do processo de inovação. Segundo o autor, a visão dominante que permaneceu por muito tempo é de que inovação seria um processo top-down iniciada a partir de decisões políticas dos níveis mais elevados e implementada pela alta administração. Contudo, desenvolve-se uma contestação dessa visão à medida que cada vez mais as inovações derivam de baixo para cima e são iniciadas pela linha de frente bem como são testadas pelo usuário final (Gallouj & Zanfei, 2013).

O tema inovação debatido sobre os governos locais no Brasil teve início baseado em duas temáticas centrais: a da democratização, em que a inovação é associada à criação de mecanismos institucionais que favoreçam a inclusão da sociedade civil no processo decisório, seu envolvimento na implementação e no controle das políticas públicas, garantindo a democratização do “Estado em ação”, transparência e accountability à ação estatal; e a da eficiência, onde a inovação é associada a mudanças em instituições e práticas, que garantam eficiência à ação estatal, via agilização de procedimentos e combate à corrupção. Em algumas localidades no território nacional, o plano de desenvolvimento local e o planejamento anual envolvem a participação da sociedade civil (Farah, 2000).

Esta preocupação com a participação do cidadão nas decisões políticas teve início nos anos 1980 quando o conceito de co-produção gerou uma agitação de interesse no pensamento da administração pública. Desde então, a ideia de envolver pessoas de fora da esfera das organizações governamentais na produção de serviços públicos tem atraído a atenção dos governos (Thomas, 1999).

Para Leadbeater, Bartlett e Gallagher (2008), a personalização e a co-produção dos serviços públicos mudam o papel tanto dos profissionais quanto dos usuários. Para os autores, a prestação do serviço público deveria acontecer aos moldes da prestação de serviços de profissionais tais como professores, assistentes sociais, e doutores que agem como consultores ou conselheiros guiando as pessoas a realizarem as melhores escolhas por si mesmas. Além disso, a mudança para serviços públicos co-produzidos traz novas fontes de informação, conhecimento e expertises agregando valor ao serviço público. Em vez de somente confiar nas capacidades e conhecimentos dos gestores públicos como “guardiões e administradores dos serviços”, a adoção de abordagens participativas pode trazer um conhecimento mais detalhado de quem é o usuário de um determinado serviço, seus amigos, familiares, sobre o que realmente é importante para ele e como pode ser feito.

Para Osborne, Radnor e Nasi (2012), a co-produção é um importante debate no gerenciamento público. Ela é um elemento fundamental tanto para a entrega efetiva de serviços públicos, quanto para o alcance de outros fins sociais tal como inclusão social ou envolvimento do cidadão. Isso leva ao entendimento de que os serviços públicos podem ser mais bem reformulados através da participação de novos tipos de catalisadores de ideias e relacionamentos, o que entra no mérito da participação do cliente (Williamson, 2014).

Assim, a criação de valor em serviços públicos deve estar ligada a criação de relacionamentos interpessoais, confiança, empatia, inclusão, igualdade e justiça. A procura por esses tipos de desempenho podem guiar as trajetórias de inovação nos serviços públicos para uma forma particular de inovação como, por exemplo, inovação social, serviços que respeitam o ambiente e serviços customizados (Gallouj & Zanfei, 2013).

O desenvolvimento de serviços é algo que resultou da combinação de dinâmicas entre artefatos tecnológicos, mas também de convenções sociais e de competências partilhadas entre o prestador de serviços e o usuário, entre outras peculiaridades (Farias & Vargas, 2013) o que torna o conceito de inovação complexo, tentando encontrar formas de entregar melhores serviços aos usuários e englobando ambas as mudanças internas e externas, em que algumas inovações podem surgir da interação (Kinder, 2002). Mesmo destacando as especificidades dos serviços, sob a perspectiva da abordagem integradora, a inovação envolve características

genéricas que se sobressaem de acordo com a intensidade da relação usuário-produtor (Vargas, Bohrer, Ferreira & Moreira, 2013).

A primeira década do século XXI mostra uma variedade de esforços que envolvem o relacionamento entre usuário e provedor de serviço, por exemplo, na tentativa de modernização de administração pública em transformar a entrega de serviços públicos em muitos países. Na maioria dos casos, os esforços são para melhorar a eficiência e a efetividade em operações internas de governo, comunicação com os cidadãos, e transações com indivíduos e organizações por tornar informação e serviços disponíveis na internet (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011). Esses esforços envolveram tanto as capacidades dos administradores quanto dos clientes deste serviço o Gallouj e Weinstein (1997) caracterizam como co-produção.

Sob uma perspectiva da ciência política, a co-produção ocorre essencialmente entre o governo e atores não governamentais envolvidos na tomada de decisões políticas, como por exemplo, referendos, orçamentos, audiências, elaboração de legislação, representação em audiências parlamentares ou comitê. É o que Verschuere, Brandsen e Pestoff (2012) chamaram de co-governança, ou seja, é quando o governo coopera com atores privados na entrega do serviço, significando que atores não governamentais têm uma participação no *design* do serviço dispondo tempo e outros recursos como capacidades e expertise na entrega do serviço público (Verschuere, Brandsen & Pestoff, 2012).

Os economistas comumente assumem que as pessoas co-produzem por terem um interesse material em fazer isso, ou seja, as pessoas irão co-produzir somente se os benefícios superarem os custos (Pestoff, 2012). No que tange o setor público, as relações de cooperação envolvem questões não materiais, ou seja, valores tais como eficiência, integridade, honestidade, confiança, credibilidade e disciplina (Newcomer & Allen, 2010) que garantam a efetividade nas operações de troca e cooperação. O que as pessoas perguntam a si mesmas em primeiro lugar é qual o grau de facilidade em se envolver e por que deveriam fazê-lo. Essa facilidade dos cidadãos se envolverem depende de diversos fatores como, por exemplo, a distância que se encontra do prestador do serviço e a disponibilidade de informação sobre o serviço, ou seja, está relacionada com o tempo e o esforço requerido por eles para se envolverem. Se e quando existe oportunidade de motivar cidadãos a participarem ativamente na co-produção de um serviço, sob uma perspectiva de custos de transação, um baixo custo irá tornar simples sua participação. Portanto, quanto maior o esforço necessário para que o cidadão se envolva, menos provavelmente ele irá fazê-lo (Verschuere, Brandsen & Pestoff, 2012).

Yang (2006) já afirmava que para induzir e sustentar a co-produção é importante direcionar os incentivos adequados para os gerentes públicos e para os cidadãos. Para os

gerentes públicos sugere-se que suas tarefas sejam designadas de tal maneira que a contribuição do cidadão seja indispensável para a realização dessas tarefas e que eles são responsáveis e devem suportar as consequências caso haja falha no alcance dessas atividades. Para os cidadãos deve-se sugerir explicitamente que há a necessidade de ajuda incondicional e deixar claro que, se estão dispostos a contribuir, seus insumos serão acompanhados por parte dos gestores.

Quando a co-produção ocorre entre organizações (co-produção O2P), a compatibilidade e o histórico progresso de suas relações são fundamentais para a escolha de um parceiro. A compatibilidade envolve a filosofia e culturas complementares do parceiro, já o histórico refere-se a um período no qual são avaliadas as compatibilidades e as relações essenciais do parceiro com outras instituições (Bucklin & Sengupta, 1993).

A extensão do sucesso com que os parceiros colaboram em suas relações pode ser fortemente influenciada por seus fatores organizacionais (Chen, Tsou & Ching, 2011). Assim, ações colaborativas com parceiros podem envolver conflitos e diferenças de opiniões na produção do processo. Essas diferenças podem afetar negativamente a colaboração, daí a importância da compatibilidade cultural como característica do relacionamento entre as organizações como forma de superar os conflitos e inconformidades que venham surgir (Emden, Calantone & Droge, 2006). Apesar de sua importância, o relacionamento entre parcerias não tem sido discutido profundamente ou abordado em estudos de pesquisa no contexto da co-produção (Chen, Tsou & Ching, 2011).

No que diz respeito ao relacionamento entre a instituição Estado e o cidadão enquanto seu cliente (co-produção O2C), uma mudança pode ser notada nas sociedades pós-modernas. Novas formas de fornecer serviços públicos emergiram e desafiaram os padrões tradicionais de produção. Percebeu-se a necessidade de uma maior participação e compromisso do cidadão na determinação, provisão e governança de serviços públicos através da co-produção de tais serviços. Sendo assim, entende-se que co-produção pode estar baseada na sinergia entre as atividades do cidadão e do governo, implicando uma parceria entre usuários e os prestadores do serviço público (Pestoff, 2012).

Tendo em vista o exposto em relação à co-produção, é possível inferir que trata-se de uma relação entre prestador de serviço, usuário ou parceiro, cada um dispondo suas competências, no sentido de desenvolverem em conjunto uma relação de compromisso, onde ambas as partes estejam cientes do valor que esta relação irá agregar para cada um dos envolvidos no processo de prestação de um serviço ou na implementação de inovação.

2.2 Inovação em serviços

A inovação em serviços é raramente limitada a uma mudança apenas nas características do próprio produto ou serviço (Hertog, 2000). Ela está relacionada com novos padrões de distribuição de produto, interação com o cliente, controle de qualidade garantia, etc. Além disso, existem grandes diferenças entre os padrões específicos envolvidos, por exemplo, o que é importante para a introdução de um novo produto em um mercado pode ser totalmente irrelevante para outros, ou ainda, a oferta de um serviço completamente novo diferencia-se consideravelmente de oferecer um serviço já existente usando um novo canal de distribuição. Na prática, muitas inovações aparecem como uma mistura de maior ou menor mudança e adaptações para o produtos ou serviços já existentes (Hertog, 2000).

O avanço nos estudos sobre inovação em serviços tornou-a objeto de pesquisas institucionais tanto a nível nacional como internacional (Djellal, 1999), reconhecida como uma força motriz das economias e começando a capturar a atenção da academia (Bitner & Brown, 2008; Yen, Wang, Wei, Hsu & Chiu, 2012). Porém, muitas questões afetam a conceitualização de inovação em serviços subestimando seu desempenho inovativo o que contribui para uma errada medição de seu desempenho. Em função disso, Gallouj e Savona (2009) reclassificam a literatura de inovação em serviços em três principais abordagens:

Assimilação ou tecnicista – que reduz inovação em serviços a adoção e uso de tecnologia, ou seja, essa abordagem tenta assimilar serviços com quadros consolidados para o setor de manufatura e produtos manufaturados.

Orientada a serviço ou diferenciação – Busca identificar alguma particularidade possível na natureza e organização da inovação em serviços. Este caminho da literatura tenta desenvolver um quadro específico para inovação em serviços, destacando todas as especificidades do produto serviço e de processos.

Abordagem integradora – toma como ponto de partida as tendências para a convergência entre bens manufaturados e serviços, tentando desenvolver um quadro conceitual comum capaz de considerar uma visão ampla de inovação, aplicável para produtos tangíveis e intangíveis. Diferentemente das abordagens tecnicistas e orientada a serviço, na abordagem integradora é proposto uma nova taxonomia de inovação em serviços baseada em uma nova visão de produto.

Dentre as três abordagens (Gallouj & Savona, 2009), a mais promissora em termos de avanço tecnológico é a abordagem integradora uma vez que supera a distinção entre bens e serviços (Vargas & Zawislak, 2006) propondo-se reconcilia-los, integrando-os definitivamente em uma única teoria da inovação.

Em um contexto onde percebe-se convergência entre um setor industrial que está tornando-se cada vez mais orientado a serviços e um setor de serviços que está gradualmente tornando-se industrializado, seria errado concluir que há uma oposição irreconciliável entre bens e serviços quando se trata de inovação, mas sim, que há oportunidades para enriquecimento mútuo (Gallouj, 2002).

A existência da oportunidade na economia de inovação de mútuo enriquecimento entre bens e serviços significa, por exemplo, que atividades de manufatura podem ser inspiradas em firmas de serviço no desenvolvimento de modelos interativos de inovação e que diferentes formas de inovação em serviços podem ser aplicadas igualmente para atividades de manufatura, ou seja, subestimar inovação em serviços é subestimar inovação na indústria de transformação também (Gallouj, 2002).

De acordo com Gallouj e Weinstein (1997), a abordagem integradora engloba bens e serviços e aplica-se tanto às formas tecnológicas quanto às não tecnológicas de inovação. Esta abordagem expandiu e tentativas foram realizadas no sentido de abraçar, com um único quadro, bens e serviços. Portanto, uma integração adequada não deve ignorar as especificidades dos serviços ou interessar-se por aspectos puramente tecnológicos da inovação em serviços.

A abordagem integradora vem de duas posições estreitamente relacionadas: a primeira é que existe uma grande similaridade entre a indústria de manufatura e a indústria de serviços, portanto, não é medida e analisada apropriadamente. A segunda é que existe reconhecimento de que tem ocorrido uma mudança nas operações fundamentais da economia. Em particular tem havido convergência e entrelaçamento tanto entre bens e serviços como entre produção e consumo. Por isso há a necessidade de desenvolver uma teoria integrada que cubra ambos os segmentos da economia (Howells, 2004).

Essa abordagem também reconhece maiores mudanças ocorridas em práticas gerenciais além do distanciamento das abordagens de manufatura versus abordagem de serviços nas firmas, principalmente para aquelas organizações que são focadas na obtenção de valor. Isso também tem movido o foco das pesquisas da tecnologia para o conhecimento e se afastado de firmas individuais para o entendimento dos canais de valor ou de redes, alocando serviços e manufatura em um conjunto de atividades inter-relacionadas (Howells, 2010). Uma demonstração disso está nos trabalhos sobre inovação em serviços que têm dedicado esforços a fim de identificar pontos comuns nas teorias de inovação que englobem bens e serviços conjuntamente, sem desconsiderar suas características particulares.

Além dos interesses sobre inovação na academia, a sociedade moderna reconhece a importância adquirida pelas atividades do setor de serviços por contribuírem significativamente

para os indicadores econômicos de geração de emprego e absorção de mão-de-obra (Souza, 2012). No Brasil, por exemplo, o avanço no setor de serviços já responde por mais de dois terços do Produto Interno Bruto (Vargas, Bohrer, Ferreira & Moreira, 2013).

No início do século XXI, as atividades de serviços já representavam a maior parte da riqueza e do emprego nas economias desenvolvidas, porém, permaneceram por um longo tempo percebidas negativamente e descritas como atividades residuais caracterizadas por baixa produtividade, baixa intensidade de capital, baixos níveis de qualificação e sem capacidade inovadora (Gallouj, 2002). De acordo com Djellal (1999), a evolução da percepção de serviços e da economia de serviços pode ser dividida em três fases:

Indiferença (ou ignorância) – Momento em que os serviços foram, por um longo tempo, excluídos da análise econômica por serem considerados improdutivos pelos fundadores da economia política, sendo deixado de fora da esfera econômica;

Subordinação – Período em que os serviços começaram pouco a pouco a serem atrativos para a alçada da pesquisa econômica, porém atrelados à indústria de transformação, ou seja, ainda se manifestava uma exclusiva concentração em inovação tecnológica, assim, os estudos realizados nas firmas de serviço ainda eram baseados naqueles realizados em indústrias de transformação.

Autonomia – Nessa fase, começaram a ser realizadas tentativas para o desenvolvimento de modelos de pesquisa especificamente para serviços, ou seja, adaptar definições, indicadores e ferramentas de coleta e processamento de dados especificamente para esta área da atividade econômica.

Do ponto de vista teórico, a inovação em serviços ainda exige uma análise mais aprofundada, particularmente na adaptação das teorias de inovação dos setores da indústria transformadora, e a tradução destes em um contexto de serviço (Prajogo, 2006).

Segundo Djellal, Gallouj e Miles (2013), inovação em serviços pode ser definida como alguma mudança que afeta um ou mais termos, de um ou mais vetores, das características sejam elas do tipo técnico ou de competências no que denominaram de sistema de inovação $\{[C'], [C], [T], [T'], [Y]\}$. Essas mudanças são provocadas por uma variedade de mecanismos básicos: evolução ou variação, surgimento ou desaparecimento, associação ou desassociação nos vetores que representam as competências do cliente $[C']$, competências do prestador do serviço $[C]$, características técnicas do prestador $[T]$ características técnicas do usuário do serviço $[T']$ e características do serviço final percebidas pelo usuário do serviço $[Y]$. De uma maneira geral, o sistema de inovação pode ser representado da seguinte forma:

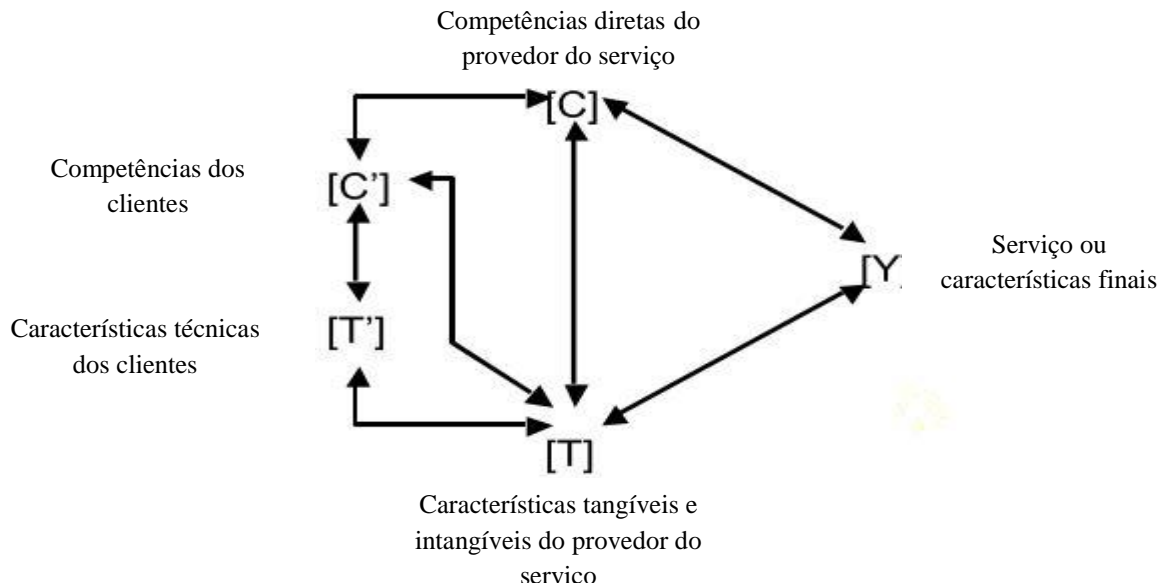


Figura 1. Relação entre as características do serviço e a formação de valor final.
Fonte: Djellal, Gallouj e Miles (2013).

De acordo com a tipologia de Djellal, Gallouj e Miles (2013) a inovação pode ser classificada de seis formas:

Inovação radical – refere-se à criação de um produto totalmente novo, ou seja, não há conectividade de suas características com aquelas do produto antigo. O sistema inteiro $\{[C'], [C], [T], [T'], [Y]\}$ é transformado ou, mais precisamente, um novo sistema $\{[C''], [C''], [T''], [T''], [Y'']\}$ é criado. As características finais $[Y'']$ e técnicas $[T'']$ do novo produto não possuem elementos em comum com as características $[T]$ e $[Y]$ do produto antigo, da mesma forma que o conjunto de competências $[C'']$ contém novos elementos que não existiam no conjunto de $[C]$ associadas ao antigo produto. As competências dos clientes $[C'']$, são também renovadas, uma vez que quanto mais radical for a inovação, maior será a necessidade de ensinar o cliente a adotar e usar o novo produto. Esse modo de inovação é descrito por Tushman e Anderson (1986) como *competence-destroying*. Schumpeter (1934), sob uma perspectiva econômica, também relaciona inovação a um processo de “destruição criadora”, ou seja, produtos e hábitos antigos do consumidor são substituídos por novos.

Inovação de melhoria – este tipo de inovação consiste simplesmente em melhorar certas características, sem nenhuma mudança na estrutura do sistema; o valor de um certo $[Y]$ é aumentado diretamente pelo melhoramento das capacidades $[C]$, ou de características técnicas $[T]$. Certas qualidades do produto ou processos são melhoradas sem nenhuma mudança em suas

características. Esta é a *competence-enhancing* de inovação (Tushman & Anderson, 1986) que é um resultado mais proveniente dos efeitos de aprendizado.

Inovação incremental – O construto geral do sistema {[C'],[C],[T],[T'],[Y]} permanece o mesmo, mas o sistema é mudado marginalmente através da adição de novos elementos para [T] e/ou [Y] ou através da substituição destes. Esta forma de inovação envolve, por exemplo, a adição de uma ou duas novas características para certo tipo de produto, ou pela direta mobilização de competências ou pela adição de novas características técnicas. Pode também envolver o melhoramento de certas características finais ou redução de custos de produção pela adição ou troca de características técnicas [T].

Inovação recombinaiva – Constitui relativamente a base para um método de produção de rotina de inovação através da reutilização sistemática de certos elementos ou componentes. Isso não significa que a criação de um novo produto através de uma nova combinação de características não requer competências específicas, considerável trabalho de desenvolvimento e uma grande quantidade de criatividade. Inovação baseada na adição de características pode ser considerada como uma forma de inovação recombinaiva, particularmente quando as características adicionadas têm suas origens em produtos preexistentes. Existem duas outras formas possíveis de inovação recombinaiva que o campo de serviços tem particularmente destacado. A primeira envolve a criação de um novo produto pela combinação das características de dois ou mais produtos existentes, enquanto que o segundo envolve a criação de novos produtos dividindo um produto já existente, separando várias características e transformando certos elementos em produtos autônomos.

Inovação de formalização – A inovação de formalização está relacionada com a visibilidade e o grau de padronização das várias características, ou seja, colocá-las em ordem, especificá-las, torná-las menos confusas, concretas e dá-las uma forma. Estes objetivos são frequentemente alcançados pondo em prática características técnicas tangíveis ou intangíveis. O modelo de formalização também constitui uma tentativa de clarificar a correspondência entre essas características técnicas e as características do serviço.

Inovação *ad hoc* – Esta pode ser definida em termos gerais como uma construção (social) interativa de uma solução para um problema particular colocado por um determinado cliente. É uma forma muito importante de inovação em serviços de consultoria, onde o conhecimento disponível e as experiências acumuladas ao longo do tempo são aproveitadas e postas a trabalhar de forma sinérgica, a fim de criar novas soluções e novos conhecimentos que mudam a situação do cliente de uma forma possível e original. Pode-se mencionar nesses casos, por exemplo, os arranjos criados para solucionar falhas de sistemas.

Djellal e Gallouj (2005), ao estudarem serviços em atividades hospitalares, com o objetivo de desenvolverem um quadro analítico geral para possibilitar o entendimento da inovação, revelaram múltiplas fontes de inovação e os princípios (também conhecidos por lógicas) que a dirigem.

Para os autores a entrega de serviços pode ser entendida em sua totalidade a partir da ligação entre quatro variáveis: constituintes de serviço (Si); os meios pelos quais os serviços são entregues (M,I,K,R); as características do serviço (Y); e as competências envolvidas (C) como representados no quadro a seguir:

Organização	Serviço Constituinte	Competências	Meios de entrega o serviço				Características
			M	I	K	R	
O	S	C					
Organização 1	S1						
	S2						
	S3						
Organização x							

Quadro 1 – Modelo de análise interorganizacional de serviços.

Fonte: Djellal e Gallouj (2005).

Além da identificação dos tipos de inovação (Gallouj & Weinstein, 1997), o quadro proposto a cima também pode ser utilizado para destacar um limitado número de princípios, também chamados de lógicas, que dirigem a inovação em serviços descritos a seguir por Djellal e Gallouj (2005) como extensivo, regressivo, intensivo e combinatório.

Princípio extensivo – No nível organizacional de análise, o princípio extensivo irá apontar para linhas sendo adicionadas na tabela de análise de serviços, ou seja, serviços constituintes (Si) são adicionados ao núcleo de serviços ou, mais genericamente, aos serviços existentes.

Princípio regressivo – este princípio, independentemente do nível de análise, envolve a eliminação de serviços constituintes o que representa a eliminação de linhas da tabela. Nas ciências de gestão é utilizado o termo estratégia de purificação ou refinamento.

Princípio combinatório – possui um importante papel na atividade de serviço, particularmente em serviços que são pacotes de pacotes como é o caso dos serviços hospitalares. Engloba todo mecanismo de inovação associados com os princípios extensivo, regressivo e

intensivo, ou seja, o modelo combinatório de inovação é baseado na associação e desassociação dos serviços constituintes e das tecnologias e competências correspondentes.

Princípio intensivo – O modelo intensivo de inovação envolve mudança em vários componentes internos ou externos pela adição de novas competências (tangíveis ou intangíveis) e/ou tecnologias ou pelo melhoramento destas. Assim, o princípio intensivo se manifesta através de ações positivas ou negativas nas colunas do quadro analítico de serviços a nível interorganizacional.

As atividades do modelo intensivo de inovação podem seguir cinco trajetórias de serviço diferentes para um dado serviço constituinte segundo Djellal e Gallouj (2005):

- Trajetória material (M) – esta trajetória é o trabalho em que parte do serviço envolve transformação logística e material e reflete desenvolvimentos tecnológicos relativos ao transporte e transformação de componentes materiais.
- Trajetória informacional (I) – esta trajetória emerge no componente informacional do serviço e equivale à dinâmica ou melhoramento dos sistemas de informação e comunicação. É caracterizada em particular por tender à redução de custos de comunicação e rede, bem como a produção e novas formas de se utilizar a informação.
- Trajetória metodológica (K) – esta trajetória engloba a produção e evolução de métodos de processamento de conhecimento. Executa um papel extremamente importante em serviços intensivos em conhecimento (consultoria, engenharia). Contudo também está presente em alguns serviços operacionais tais como limpeza e transporte.
- Trajetória de serviço puro – descreve a implementação e evolução de inovações em serviço que não necessitam de nenhum meio tecnológico (seja tangível ou intangível). Tal inovação ocorre na mobilização direta das competências (C), a fim de fornecer serviços de funções ou características (Y). Pode se manifestar em qualquer nível da organização, porém, parece ser particularmente importante em atividades de *front office* envolvendo contato direto com clientes ou usuários.
- Trajetória relacional (R) – essa trajetória ou dinâmica de inovação descreve a introdução de funções de serviço contatual ou novas formas de trazer juntos clientes e provedores, com sua evolução ao longo do tempo, na execução do serviço.

Com base na literatura sobre inovação em serviços trazida neste tópico, assume-se que inovação em serviços é uma mudança ocorrida em um ou mais vetores das características constituintes do sistema de inovação {[C’],[C],[T],[T’],[Y]} proposto por Djellal, Gallouj & Miles (2013), podendo assumir o tipo técnico ou de competências refletindo diretamente nas características finais [Y] percebidas pelo usuário. Essas mudanças podem ocorrer sob a forma de evolução ou variação, surgimento ou desaparecimento, associação ou desassociação desses vetores.

2.3 Inovação no serviço público

Inovação no setor público tem sido definida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega de serviços que resultam em um melhoramento significativo na eficiência, efetividade e eficácia dos resultados (Mulgan & Albury, 2003), ou seja, é um processo de geração de ideias para criar ou melhorar o desempenho de produtos e serviços os quais se tornam resultados benéficos para a sociedade. A inovação é a ferramenta para o alcance dos propósitos do serviço público e para que a inovação ocorra efetivamente é necessário que exista um relacionamento sinérgico entre liderança, gerenciamento, recursos humanos, e tecnologia (Anggadwita & Dhewanto, 2013). A implementação de inovação no setor público proporciona consideráveis oportunidades para o crescimento econômico e atrai investidores (Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris, 2001).

Para Koch e Hauknes (2005) a inovação é a implementação ou desempenho de uma nova forma ou repertório de ação social, que é implementada por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades. Diferentemente do setor privado, o setor público envolve um processo complexo e multifacetado de tomada de decisão e avaliação de desempenho no que diz respeito à implementação de inovação, além de caracterizar-se como intensivo em trabalho e descentralizado, o que implica diretamente na dificuldade de gestão (Nelson e Yates, 1978).

O Estado pode ser caracterizado como agente facilitador da inovação, quando assume o papel de indutor de atividades privadas na formulação de leis e políticas como uma parte importante do ambiente que molda as atividades do setor privado (Nelson & Winter, 2005), bem como de agente econômico inovador e responsável pela inovação ao atuar em áreas de caráter social e estratégicas importantes para a atividade econômica do país (Oliveira, 2014).

Quando empresas públicas estão presentes em setores econômicos em que competem diretamente com empresas privadas, estas tendem a ser mais inovadoras do que setores onde o Estado trabalha de forma isolada. Porém, embora a competição seja um forte indutor à inovação

ela não caracteriza-se como o único elemento capaz de explicar o fenômeno “inovação no setor público” (Oliveira, 2014).

Quando se trata de ineditismo, a gestão pública muitas vezes é relativizada ao próprio adotante, diferentemente do mercado, onde normalmente já existem padrões competitivos estabelecidos. Por alguns serviços tratarem-se de serviços exclusivos do setor público, o fator de comparação está relacionado ao estabelecimento de um padrão a fim de produzir melhores resultados que sejam superiores à práticas anteriormente já existentes. Como no caso do setor público os interessados podem ser a sociedade e os servidores das instituições, a inovação pode proporcionar além do efeito positivo do aumento de eficiência, a melhoria da percepção do cidadão perante o trabalho realizado, o que é politicamente valorizado pelos gestores públicos (Scherer, 2014).

Em economias avançadas o setor público tem sido pressionado a melhorar a transparência nos procedimentos e processos de tomada de decisão, bem como melhorar a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos (Arduini, Belotti, Denni, Giungato & Zanfei, 2010). A sociedade vem mudando no sentido de que está tornando-se mais exigente quanto ao recebimento de bons serviços. Surgem daí as demandas por alta qualidade como resultado de condições e necessidades das sociedades diversas que buscam maior conveniência e conforto na obtenção de serviços (Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris, 2001). Essas pressões são resultado de uma combinação de fatores o que inclui aumento das competições na arena política, mudanças institucionais e progresso técnico (Arduini, Belotti, Denni, Giungato & Zanfei, 2010). Contudo, o setor público ainda tende a ser relutante no desenvolvimento de inovações se comparado ao setor privado principalmente no que diz respeito ao fator reconhecimento, o que não motiva os integrantes das organizações públicas à melhoria de desempenho (Anggadwita & Dhewanto, 2013) e em outros casos a dar continuidade ao projeto inovador.

No Brasil, apesar de muitas políticas e programas governamentais serem marcados pela descontinuidade e mudanças associadas à gestão e sobretudo às alterações de partidos políticos no governo, o estudo sobre inovações premiadas no Programa Gestão Pública e Cidadania, (Farah, 2007) revela uma realidade distinta. Dos 139 programas investigados, 121 (87,05%) ainda continuam existindo, tendo sido interrompidos somente 16 (11,51%) dos quais quatro deles ainda continuam ativos sob a gestão de organizações não-governamentais.

Para Mulgan e Albury (2003), a inovação deveria se tornar a atividade núcleo no setor público visto que contribui para um melhor desempenho do serviço, agrega valor ao setor, contribui para uma melhor resposta às expectativas dos cidadãos, adapta-se às necessidades dos

usuários, aumenta a eficiência e reduz os custos. Anggadwita e Dhewanto (2013) reforçam esta afirmação defendendo que é necessária uma mudança na mentalidade do sistema de gerenciamento do serviço público estabelecendo que inovação é chave de sucesso para a sobrevivência de uma organização que vence desafios. Este é um perfil comumente observado em organizações privadas, mas agora é necessário que também seja adotado pelo setor público.

Para Hartley (2005), lições importantes para a política, prática e pesquisa sobre inovação incluem a necessidade de desenvolver uma compreensão de que a inovação não é preponderantemente um assunto somente relacionado à literatura do setor privado, mas reflete também os contextos distintos e finalidades do setor público. Farah (2008) ao abordar o tema “Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local” na administração pública local no Brasil, argumentou que embora houvesse um número expressivo de pesquisas e trabalhos voltados à análise de transformações referentes a introdução de inovação na administração pública local, havia ainda uma dimensão negligenciada pela literatura. Tratava-se do processo de disseminação de políticas públicas, de programas inovadores e de novas formas de gestão pública,

Gallouj e Zanfei (2013) ao abordarem as lacunas na literatura de inovação no setor público afirmaram que há necessidade de mais estudos sobre os serviços públicos a fim de atender questões relacionadas a lacunas teóricas, empíricas, metodológicas e do campo político. Os autores afirmaram também que mesmo o Manual de Oslo que fornece diretrizes internacionais para pesquisa em inovação não leva em conta serviços providos pelo setor público. As administrações públicas, paradoxalmente, têm desenvolvido vários métodos para avaliação da inovação em outros setores da economia, no entanto, expressam só muito recentemente algum interesse na avaliação de sua própria inovação o que os autores chamam de “a síndrome do sapateiro mal calçado”.

Outra questão que está na vanguarda das recentes contribuições para a teoria democrática, dizem respeito ao potencial para uma ampla participação do cidadão nas decisões políticas (Mintrom, 2003), da mesma forma como as pesquisas sobre a prática de co-produção de serviços públicos têm aumentado sob o ponto de vista de que co-produção é uma forma de fortalecer a qualidade e legitimidade do serviço público, bem como uma forma de reduzir seus custos (Meijer, 2011).

3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Da mesma forma que no setor privado, no âmbito do setor público, a co-produção é fator importante e agrega valor para a inovação (Kuusisto & Viljamaa, 2004; Linders, 2012; Arduini, Belotti, Denni, Giungato e Zanfei, 2010; Djellal, Gallouj & Miles, 2013; Dalpé, DeBresson & Xiaoping, 1992).

Como modelo teórico neste trabalho é proposto que a relação entre co-produção e inovação influencia a razão de chances da ocorrência do que Newcomer e Allen (2010) identificam como agregação de valor nas práticas de inovação em serviços no setor público.

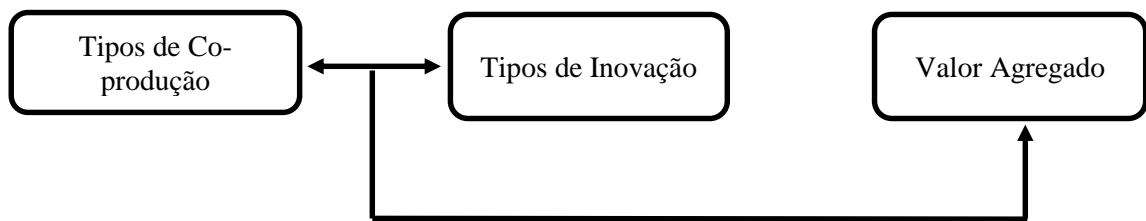


Figura 2. Relação entre co-produção e inovação com valor agregado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gallouj e Weinstein (1997); Djellal, Gallouj e Miles (2012).

De acordo com Klerkx e Nettle (2013), quando a inovação é realizada de forma conjunta, existe maior possibilidade de alcance dos resultados esperados. Esta ação conjunta entendida aqui como co-produção, que pode variar de acordo com sua intensidade (Vargas, Bohrer, Ferreira, & Moreira, 2013) e pode ser estabelecida na comunicação com os cidadãos, em transações com indivíduos e organizações (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011) bem como na responsabilidade assumida com a resolução de problemas e o desenvolvimento dos objetivos das instituições (Shim et al, 2010).

A partir da discussão teórica trazida neste trabalho nota-se que:

1. A co-produção é um elemento central em processos de inovação dado que inovação deriva da dinâmica da interação entre as competências do prestador e de quem recebe o serviço (Gadrey, Gallouj & Weinstein, 1995; Gallouj & Weinstein, 1997; Gallouj, 2002; Djellal & Gallouj, 2005; Gallouj & Savona, 2009).
2. O impacto da co-produção nas práticas de inovação pode alterar a qualidade da mudança, ou seja, a co-produção acelera a criação de valor em uma relação onde ambas as partes possuem um papel importante (Chen, Tsou & Ching, 2011).
3. As abordagens de inovação que assumem as práticas de co-produção geram mais resultados do que aquelas que não o fazem (Klerkx & Nettle, (2013).

4. Os maiores benefícios da inovação advêm com a junção de esforços e responsabilidades da organização e desta com seus *stakeholders* (Sørensen, Mattsson & Sundbo, 2010).
5. A fim de encontrar formas de entregar melhores serviços, as organizações implementam inovação a partir da interação entre diferentes administrações e em vários níveis organizacionais e extraorganizacionais (Kinder, 2002).
6. A co-produção possui um papel chave na entrega de serviço, através de um processo que envolve trocas múltiplas onde o usuário tem acesso às expertises do prestador do serviço em vez de um bem (Kuusisto & Viljamaa, 2004).
7. A união de competências entre pessoas, comunidades e organizações representa parcerias que desenvolvem modelos para uma melhor prestação de serviços públicos (Ottmann, Laragy, Allen & Feldman, 2011) agregando valor a partir do melhoramento dos serviços oferecidos, maior eficiência e efetividade na gestão dos serviços bem como melhoria da produtividade, imagem e relações nas instituições públicas (Newcomer & Allen, 2010).
8. A resultado do trabalho em conjunto é alto se comparado aos resultados dos esforços individuais (Lam & Wang, 2014) uma vez que o comprometimento dos atores envolvidos bem como o profissionalismo e as expertises das equipes de trabalho são fatores que adicionam valor à prestação de serviços públicos (Gabel-Shemueli & Capell, 2013).

A partir dos pressupostos acima são estabelecidas as hipótese deste trabalho:

- **H1 – A relação entre co-produção e inovação favorece a agregação de valor às organizações prestadoras de serviços públicos.**
- **H2 – O papel exercido pelo co-produtor na relação de co-produção e inovação é significativo para a agregação de valor ao serviço público.**

A escolha do modelo teórico proposto neste trabalho justifica-se pelo fato de que o relacionamento entre co-produção e inovação face ao valor agregado para a organização enquanto benefício alcançado a partir da implementação de inovação tem sido abordado em trabalhos científicos de forma teórica, porém ainda com a necessidade de investigações que busquem identificar empiricamente esta relação. Para isso, Gallouj e Weinstein (1997) supõem uma investigação aprofundada de forma que seja dada visibilidade aos atores presentes nos no processo de inovação, pois além das particularidades do desenvolvimento dos serviços que são resultantes da dinâmica entre artefatos tecnológicos, as competências partilhadas entre o

prestador do serviço e usuário ou parceiro também possuem importância para o desenvolvimento dos serviços (Farias & Vargas, 2013) e conseqüentemente agregação de valor.

Através da co-produção, é possível o desenvolvimento de novos modelos de colaboração e de serviços para o melhoramento dos serviços públicos (Ottmann, Laragy, Allen & Feldman, 2011) além da possibilidade de modernização da administração pública e entrega de melhores serviços (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011), melhoramento da eficiência e efetividade em operações internas de governo (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011), e geração de valor (Newcomer & Allen, 2010).

4 MÉTODOS

Neste tópico serão apresentados os métodos escolhidos para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação, bem como a caracterização geral da pesquisa, os instrumentos de coleta e análise dos dados.

4.1 Caracterização geral da pesquisa

O presente trabalho é um estudo descritivo que procura testar a relação entre as variáveis de co-produção, inovação e valor agregado baseado em pressupostos da literatura. Constitui-se em um estudo explicativo, pois tenta esclarecer a razão de chances de ocorrer agregação de valor para a melhoria na qualidade e entrega dos serviços e para a melhoria da imagem e relações institucionais nas experiências premiadas. De acordo com Vergara (2005, p.47) o estudo explicativo visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de um fenômeno. Este trabalho trata-se também de uma pesquisa documental, pois serão utilizados dados a partir dos relatos das práticas inovadoras no âmbito da administração pública federal premiadas pelo Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

A pesquisa documental deve levar em consideração dois pontos: podem ser utilizados dados solicitados para o estudo, como a redação de diários, por exemplo, ou documentos já existentes, que foram produzidos para outros fins (Flick, 2009) como é o caso dos relatos das práticas de inovação premiadas pelo concurso realizado anualmente pela ENAP.

As experiências premiadas pela ENAP são autênticas, pois são relatos dispostos pelos próprios executores dos projetos de inovação, possuem credibilidade, pois são avaliadas por um comitê julgador composto por especialistas em gestão pública do Instituto Polis, Instituto Hélio Beltrão e de órgãos da administração pública federal como Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e ENAP (Lemos, 2000). Possuem representatividade, pois são documentos que possuem as informações necessárias para a realização deste trabalho e são documentos que possuem clareza em seu relato por estarem dispostos em uma estrutura sequencial de descrição o que facilita o entendimento dos passos tomados pelas instituições desde a situação anterior até os resultados referentes à implementação da inovação.

4.2 Instrumento de coleta de dados

O primeiro passo dado para o alcance do objetivo deste trabalho foi a identificação da ocorrência das variáveis nas experiências a partir da leitura de cada caso em particular. As edições estabelecidas para a coleta dos dados foram da quarta à décima oitava totalizando quinze edições e 195 experiências analisadas. As primeiras edições foram descartadas por apresentarem somente um relato breve sobre a experiência e não se encaixarem em um padrão de descrição adotado a partir da quarta edição onde cada etapa da experiência é descrita em tópicos separados tais como: introdução, caracterização da situação anterior, descrição da experiência, objetivos propostos e resultados visados, ações realizadas, etapas da implementação, recursos utilizados, caracterização da situação atual e lições aprendidas. Segundo Flick (2009), uma das limitações em analisar documentos é que os recursos podem forçar o pesquisador a ser seletivo, ao invés de utilizar todos os documentos disponíveis ou necessários.

A partir da obtenção dos dados com a leitura e categorização de informações, foi criado um banco de dados do qual foram selecionadas as variáveis analisadas neste trabalho. Vale ressaltar que a proposta foi a criação de um banco de dados com várias informações, das práticas de inovação, além das que tratam de co-produção, inovação e valor agregado. Como contribuição prática do trabalho, o banco de dados ficou disponível para atualização e utilização dos membros do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Estratégia (NINE) – grupo de pesquisadores com interesses em inovação, melhoria contínua, estratégia, desenvolvimento de modelos de gestão tanto no setor público quanto no setor privado a partir de atividades de ensino, pesquisa, extensão e consultoria. O banco servirá como material base de análise onde que cada membro ou grupo em particular definirá as variáveis desejadas a depender das linhas de pesquisa a que se proponham estudar.

Como critério para dar confiabilidade ao processo de coleta de dados na criação do banco, foi criado um protocolo de coleta de informações. A criação deste protocolo e constituição do banco de dados ocorreu de acordo com as etapas descritas a seguir:

Etapa 1. Criação e avaliação do protocolo para coleta de dados – Para identificação das variáveis nas experiências foi criado inicialmente um protocolo com o objetivo de padronizar a forma de detecção de informações. O protocolo foi criado e apresentado para discussão no Núcleo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Estratégia (NINE) coordenado pelo Pr. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho e composto por doutorandos, mestrandos e graduandos da área

dos cursos de doutorado, mestrado e graduação em administração com foco em inovação e estratégia da Universidade de Brasília. A fim de alcançar o melhor formato para a coleta dos dados o processo de criação do protocolo ocorreu da seguinte maneira:

- Criação da primeira versão em planilha do Excel com base na literatura por três membros do grupo sendo um mestrando e três doutorandos.
- Apresentação e discussão dos itens constituintes do protocolo junto ao grupo de pesquisa o que naturalmente gerou indicações para alterações.
- Reformulação do formato inicial e reapresentação para discussão no grupo de pesquisa.
- Aprovação da versão inicial e teste de aplicação em uma experiência de cada edição, totalizando quinze experiências.
- Apresentação e discussão no grupo de pesquisa dos resultados obtidos com a aplicação da primeira versão do protocolo e do formato como as informações foram apresentadas.
- Novas indicações de mudança foram apontadas pelo grupo o que resultou na revisão do protocolo e adaptação às mudanças indicadas pelo grupo
- Realização de novo teste com as mesmas experiências analisadas anteriormente.
- Nova apresentação no grupo de pesquisa para discussão o que gerou a indicação de ajustes finais.

Subsequente a criação do protocolo foi criada uma tabela onde foram inseridas as informações coletadas em forma de extrato textual e a identificação da variável a qual aquela informação estava associada. O protocolo e a tabela para coleta das informações e identificação das variáveis podem ser vistos nos anexos I e II ao final deste trabalho.

Tendo em mãos a versão finalizada do protocolo e a tabela para inserção das informações identificadas nos relatos, foi realizada a leitura e aplicação dos mesmos em todas as 195 experiências.

Etapa 3. Criação do banco de dados e inserção das informações – Com a identificação das variáveis a partir das informações coletadas, o próximo passo realizado foi a criação e do banco a partir da inserção dos dados referentes a co-produção e inovação identificados nos relatos de acordo com o estabelecido no protocolo.

4.3 Descrição das variáveis

Após a leitura e aplicação do protocolo, as informações coletadas foram classificadas de acordo com os tipos de co-produção, inovação e valor agregado em:

- Tipo de co-produção O2C e tipo co-produção O2P.
- Papel co-desenvolvedor e papel provedor de informações do co-produtor.
- No que diz respeito aos tipos de inovação, os tipos incremental, melhoria e formalização foram identificados, porém trabalhou-se apenas com inovação incremental e de melhoria visto que a quantidade de casos de inovação de formalização ficou abaixo da quantidade mínima (50 casos) para a realização de testes de regressão logística que foi o método estatístico realizado para realização da análise inferencial.
- Em relação aos benefícios alcançados que agregaram valor aos serviços prestados, estes foram categorizados em melhoria da qualidade e entrega dos serviços e melhoria da imagem e relações institucionais.

As variáveis ficaram então assim caracterizadas:

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	AUTORES
Co-produção O2C	Variável independente numérica, dicotômica, referente às relações Organização x Cliente	Gallouj & Weinstein (1997) Lam & Wang (2013) Verschuere, Brandsen, & Pestoff (2012) Ostrom (1996) Gadrey (2000). Djellal, Gallouj e Miles (2012)
Co-produção O2P	Variável independente numérica, dicotômica, referente às ações de parceria entre a organização realizadora da experiência e outra (s) organização (ões).	Gallouj & Weinstein (1997) Ostrom (1996); Gadrey (2000) Emden, Calantone e Droge (2006) Djellal, Gallouj e Miles (2012)
Papel Co-desenvolvedor do co-produtor	Variável independente numérica, dicotômica, referente aos co-produtores que assumem um papel participativo no processo de inovação.	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010)
Papel Provedor de Informação do co-produtor	Variável independente numérica, dicotômica, referente aos co-produtores que repassam informações essenciais para o desenvolvimento do processo de inovação.	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010)
Inovação Incremental	Variável numérica, dicotômica, referente a serviços com características [Y] melhoradas como reflexo do melhoramento de capacidades [C] e características técnicas [T].	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	AUTORES
Inovação de Melhoria	Variável numérica, dicotômica, referente a serviços com adição ou substituição de características [Y] e/ou características técnicas [T].	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)
Melhoria da qualidade e entrega dos serviços	Variável numérica, dicotômica, referente aos valores que foram agregados às atividades do serviço que refletiram na melhoria da qualidade e entrega dos serviços.	(Newcomer & Allen, 2010); (Gabel-Shemueli & Capell, 2013)
Melhoria da imagem e relações institucionais	Variável numérica, dicotômica, referente a valores que foram agregados às atividades do serviço e que refletiram na melhoria da imagem e relações institucionais.	(Newcomer & Allen, 2010); (Gabel-Shemueli & Capell, 2013)

Quadro 2. Descrição das variáveis identificadas nos relatos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da leitura dos relatos com base em Lam & Wang (2013); Verschuere, Brandsen, & Pestoff (2012); Ostrom (1996); Gadrey (2000); Gallouj & Weinstein (1997); Emden, Calantone e Droge (2006); Djellal, Gallouj e Miles (2012); Newcomer e Allen (2010); Gabel-Shemueli e Capell (2013); Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010).

Além das variáveis que serão testadas, outros dados complementares também foram coletados a fim de conhecer características referentes às experiências e às organizações de cada prêmio. Estas serão utilizadas como dados descritivos e foram então estabelecidas da seguinte forma:

Dados característicos da experiência.

- Ano – Ano do livro de publicação das experiências.
- Dimensão – Objetivo final a que se propôs a inovação.
- Nível organizacional – Referente ao local onde a experiência ocorreu se *Back-office* ou *Front-office*.

Dados referentes as organizações participantes do prêmio.

- Nome da organização – Nome da organização onde a experiência foi realizada.
- Objetivo – Objetivo final ao qual se destinou a experiência.
- Cidade - Cidade onde está situada a organização que realizou a experiência.
- Unidade federativa – Refere-se à unidade da federação onde ocorreu a experiência.
- Região – Refere-se à região nacional onde está localizada a organização realizadora a experiência.

4.4 Análise e tratamento dos dados

Os relatos das experiências neste trabalho foram analisados em três etapas de acordo com o que é proposto por Bardin (2009, p. 121). Em primeiro lugar foi realizada a pré-análise, momento em que foi feita a seleção dos documentos que seriam analisados. Em seguida procedeu-se com a exploração do material a partir da leitura de cada caso separadamente a fim de encontrar informações referentes às edições dos prêmios, às organizações participantes e às experiências realizadas. Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados demonstrados primeiramente a partir de estatística descritiva, mostrando as frequências de ocorrência e o valor correspondente em percentual de cada ocorrência, e logo em seguida foi utilizada estatística inferencial com a aplicação de regressão logística.

Para a realização da análise inferencial deste trabalho foi determinado a utilização regressão logística pelo fato de que as variáveis testadas assumem formato dicotômico e a saída dessa relação é a probabilidade da ocorrência ou da não de um resultado que constitui-se também em um dado binário. Segundo Field (2009) a partir da regressão é possível prever uma variável em função da outra, porém é preciso observar qual a característica das variáveis antes de realizar os testes de regressão afim de lançar mão do método correto para análise. As duas etapas de análise estatística deste trabalho foram realizadas utilizando o software SPSS.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados referentes à análise dos dados coletados a partir das variáveis do banco de dados selecionadas para este estudo.

5.1 Dados característicos das experiências

Em relação aos dados das experiências, o quadro 3 apresenta as frequências e os respectivos percentuais referentes às dimensões estabelecidas pelos prêmios ocorridos entre os anos de 1999 e 2013.

Dimensão	Frequência	Percentual
Atendimento ao usuário	33	16,92%
Gerenciamento de informações	29	14,87%
Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas	24	12,31%
Planejamento e gestão estratégica	23	11,79%
Melhoria dos processos de trabalho	15	7,69%
Implementação de melhoria contínua	12	6,15%
Articulação de parcerias	12	6,15%
Simplificação e agilização de procedimentos	11	5,64%
Gestão de pessoas e capacitação	10	5,13%
Avaliação e monitoramento de políticas públicas	10	5,13%
Estabelecimento de padrões de atendimento e serviços	6	3,08%
Gerenciamento de custos	3	1,54%
Gestão financeira e orçamentária	2	1,03%
Cidadania e inclusão social	2	1,03%
Avaliação de desempenho institucional	2	1,03%
Controle de resultados	1	0,51%
Total	195	100,00%

Quadro 3. Frequência de dados por dimensão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

Como pode ser observado a partir do quadro 3, a dimensão que mais se destacou foi a de atendimento ao usuário com 33 experiências representando um total de 16,92% das experiências premiadas ao longo de 15 anos. Algo interessante neste dado é que apesar da dimensão de atendimento ao usuário possuir a maior fatia entre os temas nos quais as experiências estão agrupadas, os maiores casos de co-produção ocorridos nos relatos foram de co-produção O2P com frequência igual a 165 contra a frequência de 19 casos de co-produção O2C. Segundo Ostrom (1996), no serviço público o cidadão, embora seja um indivíduo que não

participa da organização, este deve ser visto como alguém que contribui de alguma forma executando um papel ativo na produção de bens e serviços.

O quadro 4 demonstra as frequências dos tipos de co-produção identificadas nas experiências:

Tipo de co-produção	Frequência
O2P	165
O2C	19
Não identificado	11
Total	195

Quadro 4. Frequência da ocorrência dos tipos de co-produção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

Os tipos de co-produção estudados neste trabalho são O2P, que representa a co-produção entre organizações e seus parceiros e O2C que representa a co-produção entre organização e usuário. Ao cruzarmos as informações referentes aos tipos de co-produção no quadro 4 com as dimensões apresentadas no quadro 3 temos:

Dimensão	O2P	O2C	NÃO IDENTIFICADO	FREQUÊNCIA
Atendimento ao usuário	24	8	1	33
Gerenciamento de informações	26	2	1	29
Arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas	23	1	0	24
Planejamento e gestão estratégica	20	0	3	23
Melhoria dos processos de trabalho	14	0	1	15
Implementação de melhoria contínua	9	2	1	12
Articulação de parcerias	10	2	0	12
Simplificação e agilização de procedimentos	10	1	0	11
Gestão de pessoas e capacitação	8	1	1	10
Avaliação e monitoramento de políticas públicas	9	1	0	10
Estabelecimento de padrões de atendimento e serviços	4	0	2	6
Gerenciamento de custos	3	0	0	3
Gestão financeira e orçamentária	1	0	1	2
Cidadania e inclusão social	1	1	0	2
Avaliação de desempenho institucional	2	0	0	2
Controle de resultados	1	0	0	1
Total	165	19	11	195

Quadro 5. Cruzamento entre as frequência da ocorrência dos tipos de co-produção e dimensões do prêmio.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

A partir do quadro 5 é possível observar, por exemplo, que de um total de 33 experiências que inovaram na dimensão atendimento ao usuário, 24 co-produziram com outras organizações e apenas 8 co-produziram com seu usuário ou seja, nas experiências relatadas dentro do período que compreende as 15 edições do prêmio definidas para este trabalho, houve uma atenção maior direcionada às relações entre as instituições e parceiros. O mesmo ocorre em todas as outras dimensões do prêmio onde a presença da co-produção O2P se sobrepõe à co-produção O2C, com exceção das dimensões cidadania e inclusão social, e controle de resultados. A co-produção fortalece a qualidade e a legitimidade do serviço público (Meijer, 2011), porém, é preciso que seja dada devida atenção para o potencial de uma ampla participação do cidadão nas decisões políticas (Meijer, 2011).

Subsequente à dimensão de atendimento ao usuário temos o gerenciamento de informações com um total de 29 experiências representando 14,87% das premiações da ENAP no período analisado. O número reflete as seguintes situações:

- Avanço tecnológico na substituição de rotinas e controle manuais:

Sistema de Gestão Financeira e de Convênios (Gescon) - *Fundo Nacional de Saúde - Ministério da Saúde (1998)*.

“Antes de 1998, todos os convênios eram analisados e acompanhados de forma manual. Em consequência disso, ocorriam atrasos no controle dos processos, sobretudo na análise de prestação de contas. Levantamentos realizados em documentos da época indicam que, em 1998, havia cerca de 15 mil processos sem análise de prestação de contas.”

Cadastramento de Pré-Projetos pela Internet - *Fundo Nacional de Saúde (FNS) Ministério da Saúde (2004)*.

“Até o ano de 2003, a apresentação de propostas de projetos era feita de forma manual, em papel. Além de se mostrar como opção onerosa para as entidades proponentes – visto que era necessária a elaboração completa do projeto –, essa sistemática ocasionava para o FNS dificuldades na análise das propostas”

Registro eletrônico do atendimento ambulatorial: Mais um passo na consolidação do prontuário eletrônico do paciente - *Hospital de Clínicas de Porto Alegre - Ministério da Educação (2004)*.

“Até 2004, todo o registro do atendimento ambulatorial vinha sendo realizado manualmente. Os processos associados a esse tipo de atendimento, como prescrição de receitas médicas, notificação de diagnósticos, emissão de laudos, solicitação de exames laboratoriais e de imagem ou encaminhamento de pacientes a outras especialidades, por serem realizados manualmente, muito frequentemente ou não eram registrados, ou tinham registro incompleto, eventualmente ilegível, no prontuário do paciente.”

- Implantação de sistemas de gerenciamento:

Sistema Integrado de Informações Previdenciárias (SIPREV) - *Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) - Secretaria da Previdência Social (SPS) – (2000).*

“No ano de 1998, a questão específica da gestão da previdência dos servidores públicos da União, Estados e Municípios emergiu como fator crítico, em face ao aumento exponencial do *déficit* financeiro e atuarial e do impacto desse desequilíbrio nas contas da União. (...) A situação, àquela altura, da previdência gerida por Estados e municípios, apresentava-se preocupante, especialmente quanto aos aspectos estruturais, operacionais e técnicos, incluindo base de informações desatualizadas, dispersas e pulverizadas nos diversos órgãos de cada ente federado, bem como gestores e técnicos desqualificados para atender aos novos preceitos estabelecidos pela Reforma Previdenciária.”

Sistema de custos e informações gerenciais do BACEN - *Ministério da Fazenda - Banco Central do Brasil. (2002).*

“A adoção de um sistema de custos no Banco Central do Brasil vinha sendo discutida desde 1992, como resultado do planejamento estratégico então realizado. Na ocasião, buscou-se a implementação de um sistema de custos desenvolvido internamente por servidores do próprio Banco. Contudo, a iniciativa não chegou a ser concluída. Desde então, tinha-se convicção da necessidade de dotar a Autarquia de instrumentos gerenciais que permitissem aferir o custo dos seus processos, produtos e também da sua estrutura, como forma de aprimorar a sua gestão e de aumentar a transparência frente à sociedade.”

- Criação de banco de dados para controle de informações e planejamento:

Gestão dos escritórios brasileiros de turismo no exterior - *EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo - Ministério do Turismo (2004)*

“Por meio desse sistema construído, é possível saber, em tempo real, qual a movimentação realizada em cada país de atuação, o que facilita a gestão estratégica do programa como um todo. O banco de dados é trabalhado diariamente, tanto pelos executivos como por seus assistentes e a informação nele contida é absolutamente estratégica para a mensuração de resultados, especialmente, no que diz respeito ao conhecimento do perfil dos agentes econômicos que trabalham, ou não, com o Brasil.”

Apuração automática do desempenho da distribuição do serviço SEDEX - *Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT - Ministério das Comunicações (2005)*

“Em 1999, a ECT iniciou a implantação do Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO) com o objetivo, dentre outros, de propiciar aos clientes, pela leitura do código de barras, o rastreamento via computador dos objetos, desde a postagem até a entrega. Para cada objeto rastreado, os eventos de postagem, expedições entre unidades operacionais e baixas de entrega são armazenados no banco de dados do sistema. A massa de dados, armazenada diariamente no SRO, chega a 8 milhões de eventos por dia.”

Reinserção do aluno ao seu ambiente de convívio escolar e social após a alta hospitalar - *Hospital de Clínicas de Porto Alegre Ministério da Educação (2002)*

“(...) não havia um banco de tarefas que contivesse atividades arquivadas para uso diário; não havia um banco de dados para informatizar os registros das crianças com internações frequentes e/ou prolongadas. (...) Ações realizadas (...) Elaboração do banco de dados 1: planilhas mensais, contendo o número de alunos e a quantidade de atendimento mensal oferecido a cada aluno/paciente. (...) Elaboração do banco de dados 2: fichas em programa *access* que registram desde o primeiro atendimento pedagógico oferecido ao aluno/paciente.”

Esta dimensão de gerenciamento de informações, similarmente à dimensão de atendimento ao usuário, mantém uma ocorrência constante no decorrer dos anos não ocorrendo apenas nos anos de 2004 e 2008. A expansão do setor de tecnologia da informação pode ser um fator responsável pela constância desta dimensão ao longo dos anos o que poderia ser abordado em investigação de estudos futuros.

A terceira dimensão que mais se destacou foi a de arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas com frequência 24 representando 12,31% do total, seguida do planejamento e gestão estratégica com frequência 23 (11,79%).

As dimensões relacionadas à melhoria de processos da organização (melhoria dos processos de trabalho, implementação de melhoria contínua e simplificação, agilização de procedimentos e estabelecimento de padrões de atendimento e serviços) somam juntos uma frequência igual a 44 ocorrências o que representa 22,56% do total. A criação e implementação de novos processos e métodos de entrega de serviços, como consequência da inovação, resultam em um melhoramento significativo na eficiência, efetividade e eficácia dos resultados de uma organização (Mulgan & Albury, 2003). Um dado interessante observado na leitura das práticas é que as organizações que focaram em melhoramento de processos, com exceção do estabelecimento de padrões de atendimento e serviços, só o fizeram a partir da 12ª edição no ano de 2007, ou seja, nos dez anos anteriores não houve foco no seguimento de melhoria de processos.

A dimensão articulação de parcerias apresenta frequência 12 ou 6,15% do total, porém a ocorrência desta dimensão é superada na prática pela quantidade real de parcerias observadas nos prêmios. Para entender essa afirmação deve-se observar a frequência da ocorrência de co-produção O2P, 106 (54,36%), ou seja, nestes casos, as organizações estabeleceram parceria na implementação da inovação. Segundo Shim, Shin, Chen, Jiang e Klein (2010), a co-produção tem se mostrado bem sucedida em parcerias organizacionais por adicionar qualidade no alcance

do produto final, gerando inovações e melhorando os resultados enquanto o conhecimento disponível é acessível e aplicável para o objetivo de desenvolvimento de um projeto.

A dimensão gestão de pessoas e capacitação apresentou a mesma frequência que avaliação e monitoramento de políticas públicas, 10 (5,13%). Gerenciamento de custos e gestão financeira orçamentária somaram juntas uma frequência igual a 5, ou seja, 2,56% das ocorrências.

A dimensão inclusão social e cidadania aparece apenas nos anos de 2003 e 2006, 8ª e 11ª edições respectivamente, porém, com a leitura das experiências, foi possível observar que as ações voltadas para inclusão social e cidadania ocorreram bem mais do que a frequência igual a 2 (1,03%) apresentada. Como, por exemplo, os casos de vigilância à saúde da criança e do adolescente, programas de reabilitação profissional, regularização de relações de trabalho, interação social para desenvolvimento local, conscientização ambiental, reinserção de alunos ao seu ambiente escolar e até mesmo a redação de cartas para pessoas sem alfabetização, todas estas, são práticas que podem ser consideradas, dado sua característica de cunho social, em uma dimensão de inclusão social e cidadania. É importante notar que todos estes são casos relacionados com a co-produção O2C, ou seja, percebeu-se que as organizações co-produziram em casos de atividades de inclusão social e cidadania o que representa uma ação secundária das atividades institucionais, porém na prestação do serviço principal a maioria das organizações não envolveram o cidadão como co-produtor.

As dimensões avaliação e desempenho institucional e controle de resultados apresentaram frequência igual 2 (1,03%) e 1 (0,51%) respectivamente. As experiências classificadas nestas duas dimensões estão relacionadas a otimização de atividades e as inovações ocorridas nessas instituições foram induzidas pela necessidade de melhoramento ou de algum problema ocorrido na prestação dos serviços. Nestes casos inovação ocorreu em atividades de back-office e não foi identificado nenhum tipo de co-produção.

Em relação ao nível organizacional tem-se:

Nível organizacional onde ocorreu a inovação	Frequência	Percentual
Back-office	134	68,7
Front-office	61	31,3
Total	195	100,0

Quadro 6. Frequência do nível organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

Como pode-se observar, a maioria dos casos de inovação ocorreu “nos bastidores”, *Back-office*, 134 casos. Do total de casos de inovação em *Front-office*, 61, apenas cinco deles foram co-produzidos em parceria com o usuário do serviço. Apesar da literatura apontar que a troca de conhecimento, experiências e habilidades entre organização e cliente aumenta o valor final percebido no produto ou serviço prestado, as práticas de inovação analisadas não refletiram esta afirmação.

5.2 Dados referentes as organizações participantes do prêmio

No que diz respeito aos dados que representam as organizações alguns aspectos foram observados e serão apresentados a seguir:

Das organizações que tiveram suas experiências premiadas a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com frequência igual a 14 (7,18%), teve a maior participação. Seguida do Hospital das clínicas de Porto Alegre com frequência igual a 11 (5,64%) e Ministério da Saúde com 10 (5,13%).

As organizações como o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Presidência da República, Centrais Elétricas do Norte do Brasil – Eletronorte, Marinha do Brasil, Secretaria da Receita Federal – SRF, Caixa Econômica Federal, Delegacia Regional do Trabalho – DRT de Samambaia/DF, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, Ministério da Educação, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS, Secretaria de Inspeção do Trabalho e Instituto Nacional do Câncer – INCA, apresentaram frequências na ordem entre 3 e 9, representando uma escala entre 1,54% e 4,62% dos casos relatados.

Todas as outras instituições apresentaram frequência igual a 1, ou seja, cada uma dessas organizações apareceu apenas uma vez representando individualmente apenas 0,51% dos relatos premiados.

Organizações vencedoras do prêmio	Frequência	Percentual
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	14	7,18%
Hospital das clínicas de Porto Alegre	11	5,64%
Ministério da Saúde	10	5,13%
Principais objetivos	Frequência	Percentual
Prestação de serviços ao cidadão	40	20,51%
Gestão da informação	24	12,31%
Administração gerencial	23	11,79%
Cidade	Frequência	Percentual
Brasília	115	58,97%
Rio de Janeiro	18	9,23%
Porto Alegre	12	6,15%
UF	Frequência	Percentual
DF	116	59,49%
RJ	22	11,28%
RS	13	6,67%
Região	Frequência	Percentual
Centro-Oeste	121	62,05%
Sudeste	35	17,95%
Sul	19	9,74%

Quadro 7. Dados referentes à predominância de organizações, objetivos, cidades, UF's e regiões nos relatos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

Como pode ser observado no quadro 7, de maneira geral, entre as organizações participantes do concurso de inovação as mais premiadas foram a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, o Hospital das clínicas de Porto Alegre e Ministério da Saúde. Os objetivos das inovações relatadas que mais se destacaram foram os de prestação de serviços ao cidadão, gestão da informação e administração gerencial. O nível em que se inovou mais foi o back-office. As cidades mais presentes nos prêmios foram Brasília, Rio de Janeiro e Porto Alegre com frequências respectivamente de 115, 18 e 12. Consequentemente, as Unidades Federais que mais se destacaram foram DF, RJ e RS referentes às regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul, respectivamente.

5.3 Relação entre co-produção e inovação face ao valor agregado com a implementação de inovação.

Como proposta deste trabalho, foram testadas as relações de co-produção e inovação com os valores agregados a partir da implementação de inovação pelas organizações participantes do prêmio de inovação realizado pela ENAP.

Baseado no modelo geral estabelecido na seção 3, as relações foram subdivididas de maneira que todas as combinações possíveis entre as variáveis fossem testadas.

A análise a partir da regressão logística foi conduzida com o objetivo de prever a probabilidade da agregação dos valores de melhoria na qualidade e entrega dos serviços e melhoria da imagem e relações institucionais ao serviço público, a partir da relação entre as variáveis co-produção O2O, co-produção O2C, papel co-desenvolvedor, papel provedor de informação, inovação incremental e inovação de melhoria todas como predictoras. As relações demonstradas a seguir são aquelas que apresentaram resultado significativo:

Relação Testada	B	Sig.	Exp(B)
(Inov_Incremental X O2P) X Melhoria_qualidade_serv	2,058	,000	7,834

O teste da relação entre as variáveis inovação incremental e co-produção O2P com a variável melhoria na qualidade e entrega dos serviços apresentou resultado significativo ($p = 0,000$; $Exp(B) = 7,834$) demonstrando que a relação entre co-produção O2P e inovação incremental possui uma significativa contribuição para a predição da melhoria na qualidade e entrega dos serviços. O valor $Exp(B)$ indica que quando a inovação incremental foi realizada envolvendo co-produção da organização com parceiros a razão de chances de ocorrer agregação de valor para a melhoria na qualidade e entrega dos serviços nas experiências foi de 7,8 vezes.

Exemplos práticos identificados nos relatos:

- Emissão de certidão negativa de débitos de tributos e contribuições federais, via Internet - Ministério da Fazenda - Secretaria da Receita Federal SRF (1998).

“Após a implantação do sistema de certidão negativa (CND) na Internet surgiram mudanças; o projeto foi desenvolvido, objetivando permitir que o contribuinte obtenha a CND sem a necessidade de deslocamento, propiciando-lhe maior conforto e economia financeira, conseqüentemente, diminuindo o fluxo de contribuintes às unidades da SRF. (...) Para atender a determinação da IN80/97, houve um grande esforço, por parte

das equipes do SERPRO, para alcançar o desafio de disponibilizar a aplicação a partir de 1 de janeiro 1998.”

- Projeto Movimentação - Ministério da Previdência e Assistência Social - Instituto Nacional do Seguro Social -Gerência-Executiva/AM (2001).

“Com o objetivo de reverter o quadro e levar o atendimento previdenciário àquela população que, principalmente pela dificuldade de acesso, quase nunca se desloca à sede do Município ou à capital do Estado, em 1996 a Superintendência do INSS no Amazonas criou o projeto Interiorização da Previdência Social, cujos resultados levaram à conclusão de que a iniciativa era realmente viável e necessária, mas precisava ser aperfeiçoada na sua execução, a fim de que, verdadeiramente, se concretizasse a proposta de levar o benefício previdenciário a quem a ele fazia jus (...) o Projeto Movimentação partiu em busca de parcerias com órgãos públicos estaduais, federais e municipais, com a finalidade de facilitar o acesso do interessado à massa documental”

A co-produção exerce papel chave na melhoria e entrega de serviços uma vez que, dentro deste processo que envolve trocas múltiplas, o usuário se torna agente ativo dentro do processo e tem acesso às expertises do prestador do serviço em vez de um bem ou processo (Kuusisto & Viljamaa, 2004).

De acordo com Loeffler, Power, Bovaird, e Hine-Hughes (2013) a co-produção possui um forte vínculo com a parceria e os envolvidos no processo estão no coração do serviço prestado, desde a criação até a execução. Neste sentido, chama-se a atenção para o reconhecimento das pessoas e organizações como possuidores de ativos tais como conhecimento, habilidades, características, experiências, amigos, família, colegas e comunidades (Loeffler, Power, Bovaird, & Hine-Hughes, 2013).

Relação Testada	B	Sig.	Exp(B)
(Inov_Incremental X O2C) X Melhoria_imagem_e_relações	1,386	,028	4,000

Quadro 9. Relação entre inovação incremental e co-produção O2C com melhoria da imagem e relações institucionais.

A relação entre as variáveis inovação incremental e co-produção O2C com a variável melhoria da imagem e relações institucionais também apresentou resultado significativo ($p = 0,028$; $Exp(B) = 4,000$) demonstrando que a relação entre co-produção O2C e inovação incremental contribui de forma significativa para a predição da melhoria da imagem e relações institucionais. O valor $Exp(B)$ indica que quando a inovação incremental foi realizada adotando

a co-produção com seus usuários, a razão de chances de ocorrer agregação de valor para a melhoria da imagem e relações institucionais foi de 4 vezes.

Exemplos práticos identificados nos relatos:

- Implantação do pré-atendimento na agência dos correios Adolfin de Pinheiros em São Paulo - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT - Ministério das Comunicações (2005).

“No guichê de informações, os clientes passaram a receber orientações para utilização dos serviços que melhor atendessem as suas necessidades, além de ganhos na hora do atendimento propriamente dito. Foi possível identificar também oportunidades de melhoria nas atividades diárias dos atendentes. (...) Com o pronto atendimento no guichê de informações os clientes saem com uma imagem favorável dos serviços prestados, bem como da própria Empresa.”

- Ouvidoria-Geral da Previdência Social - Ministério da Previdência e Assistência Social - Ouvidoria-Geral da Previdência Social (1998).

“Ouvidora-geral da Previdência Social traduz a nova concepção de governo que visualiza o cidadão como cliente prioritário, atendendo seus anseios de alterar condutas inadequadas, promover mudanças, tanto gerenciais como procedimentais e simplificar ações desnecessárias. (...) Os milhares de “clientes-reclamantes-denunciante” da Ouvidoria-Geral contribuem de forma fundamental no processo decisório Ouvidoria-Geral da Previdência Social 107 em curso nas esferas operacional e estratégica da Previdência Social, (...) Impactos observados - Para a Previdência Social- Promoção de mudanças a partir das necessidades e anseios da sociedade, gerando melhoria da imagem institucional, resgatando a credibilidade e fortalecendo a identidade institucional.”

Ostrom (1996) argumenta que nas relações de co-produção, em geral, cada uma das partes possui algo de importante que a outra necessita e que agrega valor tanto à instituição provedora do serviço quanto ao usuário. Para o autor, a co-produção é uma forma de sinergia entre atores relacionados a um mesmo processo em função de um objetivo comum. Dessa forma, a união de competências entre as pessoas, comunidades e organizações representa parcerias que desenvolvem modelos para uma melhor prestação de serviços públicos (Ottmann, Laragy, Allen & Feldman, 2011) agregando valor a partir do melhoramento dos serviços oferecidos, da eficiência e efetividade na gestão dos serviços (Newcomer & Allen, 2010) bem como na melhoria da imagem organizacional.

Relação Testada	B	Sig.	Exp(B)
(Inov_melhoria X O2P) X Melhoria_qualidade_serv	1,016	,047	2,762

Quadro 10. Relação entre inovação de melhoria e co-produção O2P com melhoria na qualidade e entrega dos serviços.

No que diz respeito a relação entre as variáveis inovação de melhoria e co-produção O2P com a variável melhoria na qualidade e entrega dos serviços, esta também apresentou resultado significativo ($p = 0,047$; $Exp(B) = 2,762$) indicando que a relação entre co-produção O2P e inovação de melhoria é significativa na contribuição para a predição de melhoria na qualidade e entrega dos serviços. O valor $Exp(B)$ indica que quando a inovação de melhoria foi realizada adotando a co-produção com seus parceiros, a razão de chances de ocorrer agregação de valor para a melhoria na qualidade e entrega dos serviços foi de 2,762 vezes.

Exemplos práticos identificados nos relatos:

- Projeto hospitais sentinela: uma estratégia de vigilância para a pós-comercialização de produtos de saúde - Agência Nacional de Vigilância Sanitária Ministério da Saúde (2002).

“Projeto Hospitais Sentinela, criado em 2002, é uma experiência inovadora que congrega a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Anvisa, o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, SNVS, o Programa para o Desenvolvimento das Nações Unidas, PNUD, e 180 hospitais escolhidos entre os maiores e mais complexos serviços do país para a criação de uma rede sentinela que objetiva obter informações qualificadas a respeito da qualidade dos produtos e do seu perfil de risco-benefício, tendo em vista o subsídio de ações de regulação de mercado. O projeto também contribui para a melhoria da qualidade da atenção à saúde”

- A estratégia de saúde da família - Secretaria de Atenção à Saúde - Departamento de Atenção Básica - Ministério da Saúde (1994).

“A implantação da estratégia de Saúde da Família tem demonstrado significativa melhoria nos indicadores de saúde do país, em especial na ampliação do acesso à saúde da população brasileira, tendo se mostrado também efetiva na redução das iniquidades, (...) cumprindo seu papel de porta de entrada do SUS. A Saúde da Família tem como fundamentos: (...) valorizar os profissionais de saúde por meio do aperfeiçoamento profissional e da educação permanente das equipes de Saúde da Família, em parceria com a Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde (SGTES) e o Ministério da Educação;

De acordo com Kinder (2002) as organizações implementam inovação a partir da interação entre diferentes administrações e em vários níveis, organizacionais ou extraorganizacionais, com o objetivo de encontrar formas de entregar melhores serviços e assim agregar valor às suas operações.

Segundo Chen, Tsou e Ching (2011) a co-produção acelera a criação de valor em uma relação onde tanto a organização quanto seu parceiro ou usuário possuem um papel importante. O impacto da co-produção nas práticas de inovação podem alterar a qualidade da mudança, ou seja, de acordo com os resultados obtidos nas relações de co-produção e inovação neste trabalho, esta relação possui impacto positivo na agregação de valor para a organização.

Sabendo-se que a relação de co-produção e inovação geraram resultados positivos para a agregação de valor organizacional a partir da análise dos dados das experiências premiadas, procedeu-se com os testes relacionais incluindo então o papel do co-produtor a fim de verificar se as chances da ocorrência de agregação de valor aumentariam ou diminuiriam a depender do papel executado pelo parceiro ou usuário.

As relações que se mostraram significativas de acordo com os dados analisados foram as seguintes:

Relação Testada	B	Sig.	Exp(B)
(Inov_melhoria X Codesenv X O2P) X Melhoria_qualidade_serv	2,137	,039	8,477

Quadro 11. Relação entre inovação de melhoria, co-produção O2P e papel co-desenvolvedor com melhoria na qualidade e entrega dos serviços.

Esta relação, que envolveu as três VI's co-produção O2P, inovação de melhoria e papel co-desenvolvedor cruzadas com melhoria na qualidade e entrega dos serviços, apresentou resultado significativo ($p = 0,039$; $Exp(B) = 8,477$) indicando que a relação entre co-produção O2P, inovação de melhoria e o papel do parceiro como co-desenvolvedor é significativa na contribuição para a predição de melhoria na qualidade e entrega dos serviços. O valor $Exp(B)$ indica que quando a inovação de melhoria foi realizada adotando a co-produção com seus parceiros e estes assumiram um papel ativo de co-desenvolvedores no processo, a razão de chances de ocorrer agregação de valor para a melhoria na qualidade e entrega dos serviços foi de 8,477.

Exemplos práticos identificados nos relatos:

- Exporta Fácil – o serviço de exportação dos Correios - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) Departamento de Operações e Negócios Internacionais (2000).

“Como resultado das ações estratégicas, surgiu o serviço Exporta Fácil, que representa um esforço, em conjunto com o governo federal, de criar uma cultura de exportação no mercado nacional. (...)Com o Exporta Fácil, a burocracia foi sensivelmente reduzida, pois os Correios tornaram-se representantes do exportador no Sistema de Comércio Exterior (Siscomex) da Secretaria da Receita Federal. A exportação pelos Correios dispensa o empresário de fazer seu Registro de Exportador e Importador (REI) e de preencher o Registro de Exportação (RE) no órgão federal. No lugar dos diversos trâmites alfandegários, o empresário terá apenas de preencher o formulário único do Exporta Fácil.”

- Modelo de Gestão de Capacitação da PR: Pool de Capacitação - Presidência da República Casa Civil (2003).

“O modelo foi concebido com o objetivo primordial de dotar a área de desenvolvimento de recursos humanos da PR de aparato humano, normativo, tecnológico e logístico que deem sustentação às ações de capacitação, tendo em vista a elevação da qualificação, performance e satisfação dos servidores e colaboradores. (...) Em relação à capacitação, três grandes iniciativas, integradas e desenvolvidas, concomitantemente, tiveram lugar: a desconcentração do processo de capacitação; a constituição de uma rede de parcerias e a gestão por competências”

Segundo Shim, Shin, Chen, Jiang e Klein (2010) através da co-produção é possível o melhoramento da eficiência e efetividade em operações internas de governo, e também alcance de qualidade no produto final. Além disso, as relações de co-produção e inovação proporcionam a modernização da administração pública para a entrega de melhores serviços (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011), evidentemente ocasionando a geração de melhores resultados para a organização e agregando valor na prestação do serviço ao usuário.

O resultado do trabalho em conjunto é alto se comparado aos resultados dos esforços individuais (Lam & Wang, 2014) uma vez que o comprometimento dos atores envolvidos, bem como o profissionalismo e as expertises das equipes de trabalho, são fatores que adicionam valor à prestação de serviços públicos (Gabel-Shemueli & Capell, 2013).

Relação Testada	B	Sig.	Exp(B)
(Inov_Incremental X Provedor_inf X O2C) X Melhoria_qualidade_serv	2,477	,023	11,905

Quadro 12. Relação entre inovação incremental, co-produção O2C e papel provedor de informação com melhoria da imagem e relações institucionais.

A relação entre as variáveis co-produção O2C, inovação incremental e papel provedor de informação cruzadas com melhoria da imagem e relações institucionais, apresentou resultado significativo ($p = 0,023$; $Exp(B) = 11,905$) indicando que a relação entre co-produção O2C, inovação incremental e papel provedor de informação do usuário é significativa na contribuição para a predição de melhoria da imagem e relações institucionais. O valor $Exp(B)$ indica que quando a inovação incremental foi realizada adotando a co-produção O2C e o papel assumido pelo co-produtor foi de provedor de informação, a razão de chances de ocorrer agregação de valor para a melhoria da imagem e relações institucionais foi de 11,905 vezes.

Exemplos práticos identificados nos relatos:

- Revisão de preços por meio de indicadores de mercado e parâmetros da licitação - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) - Gestão de Contratos de Transportes (Getra-DR/SPM) (2002).

“A ideia surgiu de uma necessidade dos nossos clientes externos e internos e contou com o envolvimento e a participação dos gestores dos contratos e das partes interessadas, ao longo do desenvolvimento e da implementação da inovação. (...) A implementação da inovação informatizada, que foi desenvolvida em conjunto com os gestores dos contratos e as partes interessadas, propicia um padrão de atendimento único para todas as solicitações das empresas contratadas, (...) Mudanças efetivamente ocorridas: Redução drástica das reclamações das contratadas; pesquisa de satisfação dos fornecedores com resultados muito positivos;”

- Gestão da Informação - Ministério da Saúde Fundação Oswaldo Cruz FIOCRUZ - Diretoria de Administração do Campus DIRAC (1997).

“Neste trabalho, valendo-se da integração dos processos, apoiados por um Sistema de Gestão da Informação, elimina-se trabalhos redundantes, facilita-se o preenchimento de documentos, aprimora-se o fluxo dos procedimentos, disponibilizando, em tempo real, informações sobre o andamento dos serviços. (...) Outros participantes importantes foram os clientes, sem os quais o Projeto como um todo perderia o seu sentido, que foram ouvidos por meio de entrevistas realizadas periodicamente em todas as unidades da FIOCRUZ,

(...)Fazemos questão de ressaltar que esse Projeto tem sido apresentado à várias unidades da FIOCRUZ que não só o estão elogiando, como tem demonstrado interesse em adotar os procedimentos e sistemas contidos no mesmo.”

A entrega de serviço público é um exemplo da soma de esforços no envolvimento entre prestador e usuário do serviço para transformação e modernização do seu serviço (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011),

As características da relação de co-produção podem variar de acordo com sua intensidade (Vargas, de Bohrer, Ferreira & Moreira, 2013). Isto pode ser notado na comunicação com os cidadãos, transações com indivíduos e organizações (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011) bem como na responsabilidade assumida com a resolução de problemas e o desenvolvimento dos objetivos (Shim, Shin, Chen, Jiang & Klein, 2010). De acordo com Klerkx e Nettle (2013), quando a inovação é realizada de forma conjunta, existe maior possibilidade de promover as alterações necessárias para o alcance dos resultados esperados.

A partir dos resultados relatados acima, entende-se que a proposta de testar a relação de co-produção e inovação face ao valor agregado a partir de benefícios alcançados pela organização com a implementação de inovação encontra-se atendida. Bem como o atendimento às hipóteses estabelecidas para o estudo como segue:

H1 – A relação entre co-produção e inovação favorece a agregação de valor para as organizações prestadoras de serviço público.	Confirmada
H2 – O papel exercido pelo co-produtor na relação de co-produção e inovação é significativo para a agregação de valor ao serviço público.	Confirmada

Quadro 13. Relação das hipóteses do estudo frente aos resultados obtidos a partir das análises inferenciais.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho empenhou-se em verificar a relação entre co-produção e inovação em experiências inovadoras de gestão na administração pública federal visto o valor que esta relação agrega aos serviços a partir dos benefícios alcançados com a implementação de inovações. Para tanto foram utilizados como fonte secundária de dados os relatos de experiências inovadoras premiadas pela ENAP no concurso Inovação na Gestão Pública Federal a partir dos quais foi construído um banco de dados com informações coletadas e categorizadas a partir da leitura dos relatos, o que serviu como instrumento base para a realização da pesquisa.

Os dados foram analisados primeiramente utilizando-se estatística descritiva o que demonstrou a predominância de casos de atendimento ao usuário. Porém, apesar da maior quantidade de experiências no atendimento ao usuário, predominaram as relações de co-produção O2P, 165 casos, que envolvem a mobilização de competências do prestador do serviço e de seus parceiros, contra apenas 19 que realizaram co-produção O2C.

De acordo com Shim, Shin, Chen, Jiang e Klein (2010) a co-produção é a realização de atividades colaborativas, para otimização de conhecimentos baseados na execução de projetos. Porém, não é uma exclusividade do relacionamento entre prestador de serviços e organizações parceiras, mas, o envolvimento do usuário do serviços também constitui-se em uma prática importante na implementação de inovação.

No que diz respeito aos dados referentes às experiências vencedoras do prêmio, estes demonstram que houve uma significativa ocorrência de inovação incremental o que demonstra a preocupação das instituições com o melhoramento do complexo informacional com objetivos internos de controle e também de melhoramento da prestação de serviços dando maior agilidade e confiabilidade aos processos conforme identificado na seção 5.3.

Em relação aos tipos de inovação, apenas os tipos incremental, melhoria foram adotados no desenvolvimento deste trabalho. No que tange a relação entre co-produção e inovação com a variável de valor agregado para os serviços, foram obtidos valores significativos confirmando os pressupostos teóricos que afirmam a existência de relação positiva entre co-produção e inovação.

6.1 Recomendações práticas

Os resultados desta dissertação apontam a importância das relações de co-produção e inovação para o alcance de benefícios que agregam valor tanto às operações do provedor do serviço quanto para o parceiro/usuário.

A co-produção é uma prática recomendada pela literatura, logo, a implementação de inovação a partir de práticas de co-produção é um fator importante para as organizações, visto os resultados significativos demonstrados neste trabalho indicam que as possibilidades de obtenção de valor tem suas chances de ocorrência aumentadas em função do relacionamento entre os tipos de co-produção e inovação.

O envolvimento do cidadão ou de outras organizações na prestação de serviços públicos vai além de mera utilização destes serviços. A participação na construção de um serviço é algo que, por exemplo, o marketing realiza, porém configura-se como a tomada de opinião do cliente e transformação destas em serviços ou produtos que serão posteriormente consumidos como retrato de uma colaboração de customização produtiva. Porém, entende-se participação do cidadão enquanto co-produtor como uma atividade efetiva na prestação do serviço o que torna-o um elemento essencial e ativo na execução das práticas e rotinas do processo de prestação do serviço.

Uma organização comprometida com o desenvolvimento de seus colaboradores, os vê como recurso crucial na introdução de novas ideias, na execução de planejamento estratégico e no alcance de seus objetivos. Portanto, uma atmosfera organizacional inovativa agrega valor tanto nas práticas de inovação quanto, ao relacionamento da organização com os usuários dos seus serviços (Shim, Shin, Chen, Jiang & Klein, 2010).

6.2 Limitações do estudo

Apesar dos resultados significativos obtidos neste trabalho, vale ressaltar que outros estudos deveriam ser realizados a partir de diferentes configurações a fim de observar como as variáveis se comportam em diferentes contextos, utilizando uma maior quantidade de dados, através da utilização de diferentes técnicas promovendo a triangulação.

As limitações referentes a este estudo consideram os aspectos a saber: a) a base de dados escolhida para a realização do mesmo trata-se de relatos desenvolvidos sob especificações estabelecidas pelo concurso, portanto, informações importantes para este estudo podem ter ficado de fora do relato; b) o estudo contempla somente as experiências que foram premiadas

pelo concurso Inovação na Gestão Pública Federal, o que implica dizer que muitas outras experiências da gestão pública federal deixaram de ser analisadas por não estarem presentes entre as vencedoras do prêmio; c) o único material utilizado para coleta de dados foram os relatos, ou seja, não houve complementação com outras técnicas para que fosse estabelecida uma triangulação na parte de coleta dos dados; e, d) Faz-se necessário outras formas de validação e discussão do protocolo para coleta de dados a fim de torna-lo cada vez mais consistente.

6.3 Agenda de pesquisa

Como agenda de pesquisa são sugeridos os estudos seguintes a fim de promover o desenvolvimento teórico e prático no campo dos estudos sobre inovação e co-produção no setor de serviços públicos: a) Outras análises poderiam ser realizadas levando em consideração aspectos antecedentes da inovação como as competências necessárias para o desenvolvimento da mudança bem como as competências mobilizadas no processo para que a inovação ocorra; b) As variáveis de co-produção poderiam ser testadas com outros fatores como a disponibilidade de recursos e os facilitadores a fim de entender se intensidade da prática de co-produção pode variar ou não na presença desses elementos; c) Estudos futuros poderiam ser realizados juntando ao escopo de dados informações referentes àquelas experiências que não foram premiadas mas que de uma forma ou de outra inovaram a fim de realizar uma análise com um maior grupo de dados; d) Outros estudos poderiam realizar a mesma pesquisa, porém utilizando uma base de dados construída a partir de um outro instrumento de coleta ou ainda utilizando mais de um instrumento a fim de triangular a atividade de coleta de dados; e) O que também poderia ser realizado como pesquisa seria o aprofundamento nas relações ocorridas entre organização e usuário dos serviços nas experiências que inovaram em atendimento ao usuário na intenção de descobrir que tipos de relacionamentos são estabelecidos nesta relação e quais deles intensificam a implementação de inovação; f) outros estudos poderiam ainda realizar a mesma pesquisa porém utilizando outras bases de dados visto que outros concursos similares ao Concurso inovação na Gestão Pública também premiam instituições públicas inovadoras. De uma maneira geral, a agenda de pesquisa em inovação e co-produção deve estar orientada para a expansão, avaliação e aprimoramento dos resultados obtidos no campo sobre o tema a fim de que sejam superadas as limitações e os estudos tornem-se cada vez mais consistentes.

REFERÊNCIAS

- Anggadwita, G. & Dhewanto, W (2013). Service Innovation in Public Sector : A case study on PT. Kereta Api Indonesia. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(7), 308-315.
- Avlonitis, G. J. Papastathopoulou, P. G. & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342
- Arduini, D., Belotti, F., Denni, M., Giungato, G. & Zanfei, A. (2010). Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy. *Information Economics and Policy*, 22(3), 257–275.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. & Zeithaml, V. a. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193–205.
- Bitner, M. J. & Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), 39–46.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services, 846-860.
- Brudney, J. L., & Englan, R. E. (2008). Toward a definition of the coproduction concept author (s): Jeffrey L . Brudney and Robert E . *England Source : Public Administration Review* , 43(1), 59-65.
- Bucklin, L., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, 57(2), 32–46.
- Chen, J.S., Tsou, H.T., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1331–1346.
- Coutinho, G. A. (2002a). *Ações premiadas no 6º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal - Prêmio Hélio Beltrão*, Brasília: ENAP.
- Coutinho, G. A. (2002b). *Ações premiadas no 7º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal - Prêmio Hélio Beltrão*, Brasília: ENAP.
- Dalpé, R., DeBresson, C. & Xiaoping, H. (1992). The public sector as first user of innovations. *Research Policy*, 21, 251–263.
- de Brentani, U. (2001), Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 169-87.
- Djellal, F. (1999). Innovation indicators, *Science and Public Policy*, 26(4), 218–232.

- Djellal, F. & Gallouj, F. (2005). Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy*, 34(6), 817–835.
- Djellal, F., Gallouj, F. & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98–117.
- Emden, Z., Calantone, R. J. & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 330–341.
- European Commission (2005). *Procurement and innovation. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht., 2005. i2010 – A European Information Society for growth and employment.* Bruxelles.
- Farah, M. F. S. (2000). Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. *Revista de Administração Pública*, 35(1), 119-144.
- Farah, M. F. S. (2006). Temas emergentes em gestão e políticas públicas: Tendências gerais. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 11(48), 43-65.
- Farah, M. F. S. (2007). Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil. In: congresso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública, XII. Caracas. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/clad_marta.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2015.
- Farias, J. S. & Vargas, E. R. (2013). A sociotechnical perspective on innovation in services. *Revista de Administração*, 12, 84-99.
- Feller, J., Finnegan, P. & Nilsson, O. (2011). Open innovation and public administration: Transformational typologies and business model impacts. *European Journal of Information Systems*, 20(3), 358–374
- Ferreira, M. E., & Umbelino, L. M. (1998). *Ações premiadas no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal.* Brasília: ENAP.
- Field, Andy. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS – 2. Ed. – Porto Alegre: Artmed.* 688 p.
- Flick, U. (2009) *An Introduction to Qualitative Research.* London: SAGE.
- Gabel-Shemueli, R. & Capell, B. (2013). Public sector values: Between the real and the ideal. *Cross Cultural Management*, 20(4), 586-606.
- Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: An alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3), 369–387.
- Gadrey, J., Gallouj, F. & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industries. *Journal of Service Management*, 6(3), 4-16.

- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31, 137–154.
- Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services : a review of the debate and a research agenda, 19, 149–172.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537–556.
- Gallouj, F., & Zanfei, A. (2013). Innovation in public services: Filling a gap in the literature. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 89–97.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. São Paulo:Atlas.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 27-35.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528.
- Howells, J. (2004). Innovation, consumption and services: Encapsulation and the combinatorial role of services, *Services Industries Journal*, 24, 19–36.
- Howells, J. (2010). *Services and innovation and service innovation: New theoretical directions*. In: Gallouj, F.; Djellau, F. (2010). *The handbook of innovation and services. A multi-disciplinary perspective*. Edward Elgar, 68-83.
- Johne, A. & Storey, C. (1997). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *Management Working Paper*.
- Kinder, T. (2002). local public administrations. *Science and Public Policy*, 29(3), 221–233.
- Klerkx, L. & Nettle, R. (2013). Achievements and challenges of innovation co-production support initiatives in the Australian and Dutch dairy sectors: A comparative study. *Food Policy*, 40, 74–89.
- Koch, P. & Hauknes, J. (2005). *Innovation in the Public Sector*. Publin Report n.D20. Oslo: Acedido março 18, 2015 , em:<<http://thelearningnetwork.net/Downloads/Library/PUBLINpublicsectorinnovation.pdf>> .
- Kuusisto, J. & Viljamaa, A. (2004). Knowledge-intensive business services and co-production of knowledge: The role of public sector. *Frontiers of e-business research*, 282–298.
- Lam, W. & Wang, X. (2013). of a co-production approach to performance measurement: How do officials and citizens understand government performance. *Public Administration and Development*, 47, 32–47.
- Leadbeater, C., Bartlett J. & Gallagher, N. (2008) *Making It Personal*. London: Demos.
- Lemos, C. F. de. (2000). *Ações premiadas no 5º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal - Prêmio Hélio Beltrão*. Brasília: ENAP.

- Lievens, A. & Moenaert, R.K. (2001), Communication flows during financial service innovation. *Journal of Bank Marketing*, 19 (2), 68-88.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government : De fi ning a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446–454.
- Loeffler, E., Power, G., Bovaird, T. & Hine-Hughes, F. (2013). *Co-Produtcion*. Scotland: Governance Internacional.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Brien, M. O. (2007). Competing through service : Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
- Meijer, A. (2011). Networked coproduction of public services in virtual communities: From a government-centric to a community approach to public service support. *Public Administration Review*, 598–607.
- Mintrom, M. (2003). Market organizations and deliberative democracy: Choice and voice in public service delivery. *Administration & Society*, 35(1), 52–81.
- Moraes, J. G. (2004). *Ações Premiadas no 9ª Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy unit, Cabinet Office.
- Nelson, R. & Yates (1978). *Innovation and Implementation in Public Organizations*. New York :Lexington Books.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Editora da UNICAMP, 2005.
- Newcomer, K. E. (2010). Public service education: Adding value in the public interest. *Journal of Public Affairs Education*, 16(2). 207–229.
- Oliveira, L. G. de (2014). *Inovação no setor público: Uma reflexão*. Série textos de discussão CEAG/UnB. Brasília: Universidade de Brasília.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. & Nasi, G. (2012). A new theory for public service management? Toward a (Public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: Synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073–1087.
- Ottmann, G., Laragy, C., Allen, J. & Feldman, P. (2011). Coproduction in practice: Participatory action research to develop a model of community aged care. *Systemic Practice and Action Research*. 24(5), 413–427.
- Paiva, A. B. & Araújo, F. A. G. (2004). *Ações premiadas no 8º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP.

- Pereira, F. S. (2013). *Ações premiadas no 18o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in europe: Some concepts and evidence. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118.
- Petrucci, V. L. & Umbelino, L. M. (1999). *Ações premiadas no 3o Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal*. Brasília: ENAP.
- Petrucci, V. L. & Umbelino, L. M. (2000). *Ações premiadas no 4o Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal - Prêmio Hélio Beltrão*. Brasília: ENAP.
- Prajogo, D. (2006). The relationship between innovation and business performance: A comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218–225.
- Savona, M. & Steinmueller, W. E. (2013). Service output, innovation and productivity: A time-based conceptual framework. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 118–132.
- Scherer, F. O. (2014). *Gestão da inovação no setor público: A metodologia do octógono da inovação no setor publico*. Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shim, J. T., Shin, T., Chen, H., Jiang, J. J. & Klein, G. (2010). Coproduction in successful software development projects. *Information and Software Technology*, 52(10), 1062–1068.
- Souza, J. Costa (2012). *Processo de inovação na gestão de sistemas e educação a distância: Estudo de casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal*. Tese de Doutorado - Brasília: Universidade de Brasília.
- Sørensen, F., Mattsson, J. & Sundbo, J. (2010). Experimental methods in innovation research. *Research Policy*, 39(3), 313–322.
- Thomas, J. (1999). Bringing the public into public administration: The struggle continues. *Public Administration Review*, 59, 83-88.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Vargas, E. R. & Zawislak, P. A. (2006). Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 139-159.
- Vargas, E. R., de Bohrer, C., Ferreira, L. B. & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2, 3–21.

- Vergara, S.C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Verschuere, B., Brandsen, T. & Pestoff, V. (2012). Co-production: The state of the art in research and the future agenda. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1083–1101.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.
- Williamson, B. (2014). Knowing public services: Cross-sector intermediaries and algorithmic governance in public sector reform. *Public Policy and Administration*, 1-21.
- Yang K. (2006). Trust and citizen involvement decisions: trust in citizens, trust in institutions, and propensity to trust. *Administration and Society*, 38 (5): 573–595.
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, C. P., Hsu, S. H. Y. & Chiu, H. C. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53(4), 813–824.

ANEXO I.**Modelo final do protocolo e exemplo da coleta de informações.**

CO-PRODUÇÃO				
Variável	Definição	Autores	Forma de identificação	Palavras-chave
Co-produção (O2P).	Mobilização de competências entre organização e parceiros.	Gallouj & Weinstein (1997); Ostrom (1996); Gadrey (2000) Emden et al (2006); Shim et al (2010).	Detecção de ação colaborativa de parceria entre a organização realizadora da experiência e outra (s) organização (ões).	Parceria, cooperação, interação, empenho mútuo, sinergia, desenvolvimento de solução conjunta entre organizações.
Co-produção (O2C).	Mobilização de competências entre Organização e usuários.	Gallouj & Weinstein (1997); Lam & Wang (2013); Verschuere, Brandsen, & Pestoff (2012); Ostrom (1996); Gadrey (2000)	Detecção de ações colaborativas entre a organização realizadora da experiência e seus usuários.	Cooperação, envolvimento, participação, compartilhamento, desenvolvimento de solução conjunta entre instituição e usuário do serviço.
Papel Co-desenvolvedor do co-produtor	Co-desenvolvedores assumem um papel participativo no processo de inovação.	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010)	Detecção do papel do co-produtor percebido como agente participativo no processo de inovação	Participação, envolvimento direto, construção conjunta, participação ativa
Papel Provedor de Informação do co-produtor	Repassa informações essenciais para o desenvolvimento do processo de inovação.	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010)	Detecção do papel do co-produtor percebido como fornecedor de informações essenciais ao processo de inovação	Consulta aos parceiros/usuários, aplicação de survey, pesquisa de satisfação, opinião do usuário/parceiro

TIPOS DE INOVAÇÃO				
Variável	Definição	Autor	Forma de identificação	Palavras-chave
Inovação radical	Criação de um produto totalmente novo; descreve a criação de um novo conjunto de características $S = \{[C^*], [C^*], [T^*], [T'^*], [Y^*]\}$	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)	Detecção de serviços que não se relacionam com o sistema antigo $S = \{[C'], [C], [X'], [X], [Y]\}$ da organização.	Novo, novidade, inédito, diferente.
Inovação de melhoria	Melhoramento de certas características sem alteração do sistema.	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)	Detecção de serviços com características [Y] melhoradas como reflexo do melhoramento de capacidades [C] e características técnicas [X].	Melhoramento, otimização.
Inovação incremental	Mudança marginal no sistema através de novos elementos adicionados para [X] e/ou [Y] ou pela substituição dos mesmos.	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)	Detecção de serviços com adição de ou substituição de características [Y] e/ou características técnicas [X].	Adição e/ou implementação, substituição de elementos técnicos.
Inovação recombinitiva	Reutilização sistemática de certos elementos ou componentes do serviço.	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)	Detecção de serviços com características combinadas de outros serviços prestados.	Reutilização, junção, combinação de características de serviços já existentes.
Inovação ad hoc	Construção interativa de uma solução para um problema particular colocado por um determinado cliente.	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)	Detecção de ações com características peculiares referente à solução de um problema particular a fim de mudar a condição do cliente (ex: consultoria).	Solução de problema, consultoria, problema particular, correção de falhas de sistema.
Inovação de formalização	Implementação que dá visibilidade e otimiza o grau de padronização das várias características dando forma e tornando-as mais concretas e menos confusas.	Gallouj e Weinstein (1997) Djellal, Gallouj e Miles (2012)	Detecção de ações de padronização, e criação de método para execução de certas atividades nas experiências.	Padronização, unificação, clarificação e ordenação de características.

VALOR AGREGADO				
Variável	Definição	Autor	Forma de identificação	Palavras-chave
Valor agregado aos serviços públicos	Consequências ou impactos positivos na qualidade do serviço e nas organizações	(Newcomer & Allen, 2010); (Gabel-Shemueli & Capell, 2013)	Detecção de consequências como resultados positivos da inovação nas experiências	Melhoramento dos serviços oferecidos. Aumento da ética e transparência na gestão dos serviços. Maior eficiência e efetividade na gestão dos serviços. Maior produtividade das instituições públicas. Crescimento do prestígio dos serviços públicos oferecidos.

ANEXO II**Tabela para coleta de informações e identificação das variáveis.**

(NOME DA ORGANIZAÇÃO)			
(MINISTÉRIO A QUAL ESTÁ VINCULADA)			
(TÍTULO DA EXPERIÊNCIA)			
ÍTEM	CONCEITO	COMO FOI LOCALIZADO NO RELATO	IDENTIFICAÇÃO
TIPO DE INOVAÇÃO:			
TIPO DE CO-PRODUÇÃO:			
PAPEL DO CO-PRODUTOR			
VALOR AGREGADO			