



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Tamara Kételin de Macêdo

**Inovação no Setor Público: um estudo sobre as
organizações coprodutoras**

Brasília – DF
2015

Tamara Kételin de Macêdo

**Inovação no Setor Público: um estudo sobre as
organizações coprodutoras**

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

Professor Orientador: Dr. Antônio Isidro-Filho.

Brasília – DF

2015

TAMARA KÉTELIN DE MACÊDO

**Inovação no Setor Público: um estudo sobre as
organizações coprodutoras**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Tamara Kételin de Macêdo

Dr. Antonio Isidro-Filho
Professor-Orientador

Dr. André Serrano,
Professor-Examinador

Msc. Chael Mazza
Professor-Examinador

Brasília, 07 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades que me foram proporcionadas na vida. À minha família que sempre me acompanhou e me apoiou em minha caminhada. Agradeço também, ao meu orientador Isidro, e ao grupo de pesquisa NINE pelo apoio e auxílio durante a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral descrever a natureza institucional das organizações coprodutoras de acordo com os modos de inovação, em experiências inovadoras no setor público brasileiro, utilizando como objeto de estudo os relatos das experiências apresentadas ao Concurso "Inovação na Gestão Pública Federal" da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Trata-se de um estudo descritivo que busca analisar e compreender as características do fenômeno de inovação e coprodução. Os dados foram extraídos através de pesquisa documental nos relatos e fichas de inscrição do Concurso, categorizados e dispostos em uma base de dados que foi utilizada para realizar a análise e o tratamento das informações através do método quantitativo utilizando técnicas estatísticas para obter os resultados apresentados no fim deste trabalho. Os resultados encontrados demonstram que as organizações do setor público estão inovando, e utilizando a coprodução como forma de contribuir para melhores resultados neste processo, realizando coprodução O2P em 50,7% das inovações no período analisado, sendo que existe uma maior tendência do setor público de realizar coproduções em inovação com outras organizações públicas. Observando a frequência dos modos de inovação detectou-se que o tipo de inovação com maior frequência é de inovação incremental. Ao fim do texto são apresentadas as conclusões finais e recomendações para futuros estudos.

Palavras-Chave: coprodução; coprodutores; inovação; setor público.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Frequência dos modos de inovação.....	27
Figura 2: Interações entre Coprodutores e Modos de Inovação.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Coprodução nas Experiências.....	26
Tabela 2: Coprodução O2P e O2C.....	26
Tabela 3: Frequência dos coprodutores nos modos de inovação.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Formulação do Problema.....	10
1.2	Objetivo Geral.....	11
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Inovação.....	12
2.2	Inovação no Setor Público.....	11
2.3	Coprodução.....	11
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	22
3.3	População e amostra.....	23
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	22
4.1	Análise da Coprodução e Modos de Inovação.....	11
4.2	Análise dos Coprodutores.....	28
5	Conclusão e Recomendações.....	30
	REFERÊNCIAS.....	30
	APÊNCIDE - Referencial Teórico do Protocolo de Classificação das Experiências.....	37

1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna tem se tornado cada vez mais exigente com a qualidade dos serviços que são prestados, tanto por organizações públicas quanto privadas, e este comportamento se reflete na cobrança realizada pela população. As organizações sofrem pressão para diminuir custos, reduzir desperdícios, melhorar eficiência, e entregar resultados com maior qualidade.

A inovação é uma solução que necessariamente deve gerar melhorias, e que apesar de ser um movimento que pode ser arriscado, traz benefícios para as organizações e na entrega do produto aos seus usuários, sendo assim uma das soluções para atingir as demandas da sociedades e melhorar o nível de qualidade dos serviços prestados. Albury (2010) considera a inovação como algo essencial para serviços públicos e para o setor público e que deve ser institucionalizado como algo de extremo valor, sendo essencial para a melhoria dos serviços públicos.

Os estudos relacionados à inovação são dirigidos à compreensão dos principais processos por trás das mudanças sociais e econômicas na sociedade moderna. Levando ao paradoxo de que apesar das ações do setor público afetarem a economia como um todo, os estudos sobre inovação no setor público são pouco realizados e pouco tem-se de pesquisa na área no Brasil (HALVORSEN *et al*, 2005). Essa escassez de pesquisas sobre inovação no setor público é muitas vezes atribuída à sua relativa falta de inovação, que é considerado por alguns teóricos como menos inovador que o setor privado (ALBURY, 2010).

A literatura sobre inovação no setor privado concentra-se principalmente na inovação tecnológica, especialmente sobre desenvolvimento de novos produtos, mas há limitações na aplicação de conceitos sobre inovação de produto à inovação de serviços e à inovação organizacional. Estas características sugerem que a transferência de teoria e resultados empíricos de empresas privadas para serviços públicos são complexas de se realizar por possuírem diferenças significativas. Consequentemente, há uma necessidade de se desenvolver uma teoria robusta e com evidências empíricas derivadas diretamente do setor público (HARTLEY, 2005).

Mesmo com essa deficiência nas pesquisas, a inovação no setor público vem crescendo, e é extremamente importante que o setor público inove e desenvolva-se para que aumente a qualidade de seus serviços, visto que, grande parte dos serviços entregues por este setor incluem diversos problemas que necessitam de soluções inovadoras, tais como, planejamento urbano, má qualidade de atendimento nos órgãos públicos, ensino público precário, dentre outros.

Além da inovação, outro tema tratado neste trabalho é a coprodução, devido à sua contribuição na melhoria dos serviços públicos, tal qual, pode ter impacto em redução de custos, maior qualidade de serviços, maior participação social, e transparência, gerando assim, maior qualidade e eficiência nos serviços públicos, e conseqüentemente, maior satisfação dos usuários destes serviços.

Com o objetivo de estudar como esses fenômenos, inovação e coprodução, ocorrem no setor público brasileiro esta pesquisa utilizou os relatos de experiências inovadoras na gestão pública federal do Concurso "Inovação na Gestão Pública Federal" promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e o Instituto Hélio Beltrão. O concurso tem como objetivo "estimular a implementação de iniciativas inovadoras de gestão em organizações do governo federal, que contribuam efetivamente para a melhoria dos serviços públicos, disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo, e valorizar os servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público". A partir dos relatos destas experiências pode-se analisar como a inovação, avaliada pela ENAP como "as mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e a sociedade", e a coprodução ocorreu no setor público durante os anos de publicação do prêmio.

É importante estudar sobre a inovação no setor público, pois, os estudos neste setor específico são escassos, e a literatura sobre inovação no setor privado não abrange as peculiaridades características da dinâmica do setor público. As análises construídas a partir destes relatos de experiências permitirão construir um retrato sobre a inovação no setor público brasileiro e irá possibilitar a difusão de conhecimento capaz de melhorar a forma com que a inovação tem sido gerenciada nos órgãos públicos.

1.1 Formulação do problema

A coprodução é uma forma de se produzir inovações de forma mais eficiente agregando maior valor ao produto final do processo inovador. Através da coprodução pode-se compreender melhor a necessidade dos usuários, através do aprendizado obtido pelo envolvimento dos coprodutores. Assim, compreender como a inovação e a coprodução reagem de acordo com a natureza institucional dos coprodutores envolvidos torna-se essencial para que os interessados em inovar tenham conhecimento de como o seu parceiro coprodutor irá afetar no resultado da inovação e nos benefícios que esta irá gerar. Ostrom (2010) afirma que o papel dos provedores, coprodutores e usuários altera os padrões e de interação dos serviços, o que também será afetado pela natureza institucional dos coprodutores.

Para tratar deste tópico, o problema de pesquisa a ser estudado neste trabalho é “Qual a relação de frequência entre os modos de inovação e a natureza institucional das organizações coprodutoras nas inovações do setor público brasileiro?”

Os teóricos Etzkowitz e Loet Leydesdorff já estudaram a relação de coprodução e inovação e criaram um modelo chamado de Hélice Tripla, no qual é tratada a relação entre o governo, empresas, e universidades. Neste modelo, as universidades devem garantir o apoio ao desenvolvimento de competências essenciais, o setor produtivo tem o papel de assegurar que as inovações sejam transformadas em produto, e o governo possui a missão de garantir a infraestrutura (CUNHA & NEVES, 2008). O problema de pesquisa proposto aqui além de abarcar a interação entre governo, empresa, e universidades, irá acrescentar a relação entre governo e outras instituições do setor público, como agências, autarquias, empresas públicas, empresas do terceiro setor, empresas privadas, universidades, e centros de pesquisa.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever a natureza institucional das organizações coprodutoras de acordo com os modos de inovação, em experiências inovadoras no setor público brasileiro.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos para alcançar o resultado proposto neste trabalho são:

1. Identificar a natureza institucional das organizações coprodutoras através de análise documental
2. Identificar a ocorrência de coprodução O2P nos relatos das experiências
3. Classificar as experiências de acordo com os modos de inovação

1.4 Justificativa

Esse estudo se torna relevante dado a falta de dados e estudos científicos sobre a inovação em serviços, e especificamente, no setor público brasileiro, dificultando assim, com que se possa entender e medir como a inovação é criada e difundida nesta área. A falta de informações sobre como este fenômeno funciona neste setor torna mais complexo de criar-se uma gestão da inovação voltada para as peculiaridades dos órgãos governamentais brasileiros, e fazer com que o processo criador de inovação torne-se sustentável.

Para que inovações de sucesso ocorram mais pessoas precisam compreender e aceitar este fenômeno, e a aprendizagem deve ocorrer para que isso aconteça. "A geração de informação, a transmissão, e a recepção, necessariamente, tem que desempenhar um papel fundamental em qualquer teoria de impactos e difusão da inovação" (KOCK & HAUKNES, 2005). Em um contexto organizacional repleto de barreiras para inovar, construir um retrato sobre fatores relevantes relacionados à

inovação pode tornar-se um indutor para acelerar o ritmo em que esta ocorre nas organizações públicas.

A utilização da base de dados, criada a partir do estudo das experiências inovadoras do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, se torna relevante por ser um instrumento que irá conter informações de uma amostra e de uma série histórica grande e significativa, o que irá proporcionar uma análise rica e valiosa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será apresentada a fundamentação teórica e a contextualização sobre o tema de coprodução e inovação que foram utilizadas como referencial para a construção deste trabalho. Este tópico está dividido em três seções: Inovação, Inovação no Setor Público, e Coprodução. A primeira seção apresenta um cenário de como a inovação é tratada no meio acadêmico e no meio organizacional, além de apresentar os conceitos sobre o tema. Na segunda seção é trabalhada uma visão mais específica para Inovação no Setor Público. E na última seção será apresentada a Coprodução, e sua interferência na produção de inovações.

2.1 Inovação

A literatura à cerca do tema inovação é dirigida à compreensão e estabelecimento de uma base geral para compreender os principais processos subjacentes às mudanças sociais e econômicas nas economias modernas (HALVORSEN *et al.*, 2005). A discussão sobre o tema tomou diferente rumos de acordo com a mudança do pensamento econômico, e com o crescimento do setor de serviços na economia mundial, que trouxe novas definições e conceitos para definir o que é a inovação.

O primeiro conceito de inovação foi criado por Schumpeter em 1912, período no qual a indústria manufatureira era a maior atividade econômica no mundo, assim,

teve como base as inovações tecnológicas e as atividades manufatureiras. A tipologia Schumpeteriana considera como inovação a introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade em um produto (inovação de produto), a introdução de um novo método de produção (inovação de processos), a abertura de um novo mercado (inovação de mercado), a conquista de uma nova fonte de matéria prima ou insumos intermediários (inovação de insumos), e a inovação de uma nova forma de organização na indústria (inovação organizacional) (SCHUMPETER, 1934).

Esta literatura foca, principalmente, na distinção entre produto e processo inovador, em parte devido ao fato de outros tipos de inovação serem menos facilmente identificadas e mensuradas (GALLOUJ, 2010). Nos termos schumpeterianos, a inovação ocorre quando novos produtos, processos ou estruturas organizacionais tem um impacto distintivo no mercado (DREJER, 2004). Com base na teoria de Schumpeter (1934), Sundbo e Gallouj (1998) definem inovação como uma mudança nos negócios através da adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos, que gere um fenômeno de alguma dimensão, e que possa ser reproduzível e replicável, ou seja, a inovação deve ser um fenômeno que possa ser replicável para toda uma organização ou departamento, ou caso seja uma resolução de problemas, por exemplo, esta solução possa ser utilizada para resolver problemas em um espectro maior do que o original no qual a inovação foi formulada. Assim, não basta que a inovação seja criada, ela deve ser formulada, implementada, e replicada para se encaixar nesta conceituação de inovação.

No entanto, apesar de ser uma teoria ampla, a definição de Schumpeter, no que remete à inovação em serviços, não abrange as especificidades do setor emergente de serviços, que apresenta hoje grande importância nos sistemas produtivos, e possui uma importância relativa superior à indústria na composição do Produto Interno Bruto das principais economias desenvolvidas. A análise da inovação em serviços é complexa por um lado pelo fato da teoria clássica de inovação ser baseada em inovação tecnológica em indústrias manufatureiras, e por outro lado, pela natureza intangível do produto final do setor que torna difícil com que seus resultados possam ser mensurados pelos métodos econômicos tradicionais, como a produtividade, e de avaliar mudanças ou melhorias (GALLOUJ & WEINSTEIN, 1997), assim merecem uma explicação diferenciada da teoria

clássica de inovação. Os autores neo-schumpeterianos foram os teóricos que buscaram superar a teoria clássica e abarcar os novos modelos de negócios e inovações presentes na nova dinâmica econômica mundial.

Gallouj (1998), autor neo-schumpeteriano, propôs três abordagens que buscam contemplar toda a complexidade do setor de serviços, sendo elas a abordagem tecnicista, a abordagem baseada nos serviços, e a abordagem integradora.

A abordagem tecnicista baseia-se na concepção de que a inovação em serviços é resultado da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens de capital, sendo assim, uma difusão de inovações tecnológicas no setor de serviços (GALLOUJ, 1998).

A abordagem baseada em serviços ou de diferenciação ressalta as modalidades de inovação específicas do setor de serviços, tendo como ideia central a relação usuário-produtor que oferece oportunidades para a inovação na elaboração de um serviço que supera qualquer processo de difusão de uma inovação tecnológica ou de produto (HAUKNES, 1998).

A abordagem integradora integra a relação entre bens manufaturados e serviços em uma única teoria de inovação, e é capaz de atingir tanto bens tangíveis quanto intangíveis (GALLOUJ & WEINSTEIN, 1997). Esta abordagem diz que existe um processo de convergência entre a manufatura e os serviços, onde estas combinações variam de acordo com cada mercado específico e com a intensidade da relação usuário-produtor.

Dentre as três abordagens, a considerada mais promissora em termos de evolução teórica é a integradora (GALLOUJ & SAVONA, 2009), por ser um modelo que é capaz de absorver inovações tecnológicas e não-tecnológicas dado que pode ser aplicado a bens ou serviços. No contexto econômico atual, os limites institucionais entre empresas de serviços e manufatureiras não são mais claramente definidos, diversas formas de serviços passaram a constituir o principal componente de muitos bens industriais, e ao mesmo tempo, existe a tendência inversa para a industrialização de determinados serviços. Logo, a abordagem integradora torna-se valiosa por valorizar o enriquecimento mútuo entre bens e serviços (GALLOUJ, 2002).

Gallouj e Weinstein (1997) desenvolveram um estudo, no qual, a prestação de serviços pode ser definida como a mobilização simultânea de características

técnicas tangíveis e intangíveis, e de competências internas e externas para produzir características de serviços. Sendo a inovação, toda mudança que afeta um ou vários desses vetores de características técnicas ou competências dentro de um sistema de inovação {[C'], [C], [T], [T'], [Y]}. As tipologias de inovação criadas por Djellal, Gallouj e Miles (2013) são caracterizadas de acordo com as variações nestes vetores. O vetor [C] representa as competências do prestador do serviços, o [C'] representa as competências do cliente, [T] representa as características técnicas do prestador, [T'] as características do usuário do serviço, e [Y] representa as características do serviço final percebidas pelo usuário do serviço.

De acordo com Gallouj e Weinstein (1997) a inovação pode ser definida por seis tipologias:

- Inovação Radical: criação de um produto totalmente novo, ocorrendo a criação de um novo sistema {[C'*], [C*], [T*], [T'*], [Y*]}.
- Inovação de Melhoria: consiste na melhoria de determinadas características, sem nenhuma mudança na estrutura do sistema, gerando maior valor em [Y] através da melhoria nas competências [C] e/ou nas características técnicas [T].
- Inovação Incremental: a estrutura do sistema continua a mesma {[C'], [C], [T], [T'], [Y]}, havendo uma mudança marginal através da adição de novos elementos nas características técnicas [T], [T'] e/ou nas características finais [Y], ou pela substituição dos mesmos.
- Inovação Recombinativa: explora as possibilidades proporcionadas por novas combinações sistemáticas de certos elementos ou componentes do sistema.
- Inovação Ad Hoc: construção interativa de uma solução para um problema específico proposto por um determinado cliente. Este tipo de inovação se verifica, frequentemente, em serviços de consultoria.
- Inovação de Formalização: consiste em organizar as características do serviço, especificando e tornando-as concretas, através, muitas vezes, da estruturação de características técnicas tangíveis (equipamentos, sistemas) ou intangíveis (métodos, processos).

Estes tipos de inovação se encaixam na abordagem integradora e podem ser observados no setor manufatureiro e também no setor de serviços, além de ocorrer tanto no setor privado, quanto no setor público. No setor público, no entanto, a inovação ocorre em um ritmo diferente, e deve ser estudada de forma diferenciada do setor privado, e ainda existem várias oportunidades e necessidades de estudo sobre este tema.

2.2 Inovação no Setor Público

Nas últimas décadas tem ocorrido um movimento de inovação na esfera local de governo do Brasil, envolvendo aspectos de ampliação do campo de ação dos governos locais e mudanças no conteúdo das políticas públicas e nos processos que presidem a formulação, a implementação e o controle de políticas públicas e programas governamentais (FARAH, 2006). Pode-se dizer que os governos estão buscando encontrar oportunidades para entregar serviços de maior qualidade e com maior valor agregado para os usuários, com melhorias em nível tanto *back office* quanto *front office*. Segundo Farah (2006), a inovação no setor público brasileiro caminha em dois eixos, ambos enfatizando instituições e processos: um direcionado para a eficiência estatal, representado pela agilização de procedimentos, combate à corrupção, capacitação da burocracia, incorporação de novas tecnologias, dentre outras medidas; e outro direcionado para a democracia, que busca pela ampliação da participação social no processo decisório, e da descentralização dos processos de construção, implementação, e controle de políticas públicas.

A inovação no setor público é a implementação ou desempenho de novas formas de ação ou repertório social por entidades no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades, e pode ser dividida por diversos tipos, tais como, um serviço novo ou melhorado, uma inovação de processo, uma inovação administrativa (por exemplo, a utilização de um novo instrumento de política), uma inovação de sistema, uma inovação conceitual (utilização de novos conceitos e perspectivas), e uma mudança radical de racionalidade (KOCK & HAUKNES, 2005).

Para que essas inovações ocorram alguns obstáculos devem ser vencidos pelas organizações, tais como:

- Tamanho e complexidade das organizações públicas – deve haver uma comunicação institucional eficaz para que a inovação possa ser difundida.
- Resistência à mudança – existe uma cultura de resistência à mudança nos servidores públicos que acreditam que os modelos utilizados já são eficientes e não carecem de mudanças, e por outro lado, também há resistência dos usuários quanto à novas formas de prestação de serviços.
- Ausência de capacidade de aprendizagem organizacional – ausência de mecanismos que condicionem conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos (KOCK & HAUKNES, 2005).
- Falta de incentivo dos indivíduos para inovar: o setor público conta com sistemas de incentivo que respondem pouco ao desempenho dos funcionários que são empregados no longo prazo, contratos baixos de salário, com poucas oportunidades legais para o avanço (OSTROM, 1996).

Uma pesquisa realizada por Borins (2001) durante os anos de 1990 a 1994 utilizando informações coletadas da premiação *Ford Foundation-Kennedy School of Government State and Local Government Innovation Awards* trouxe um retrato sobre a inovação no setor público, no qual, observou que inovações neste setor são holísticas (requer que organizações trabalhem e forneçam juntas diferentes serviços para clientes), empregam novas tecnologias de informação, incorporam melhorias de processos, e envolvem parcerias com o setor privado. O indutor mais frequente para as inovações neste setor são problemas internos ou oportunidades para melhorar a performance da organização. Koch e Hauknes (2005) observaram também que a inovação no setor público inclui, mais frequentemente, a aplicação de “coisas” já existentes ou prestações de serviços, acompanhada de mudança organizacional e desenvolvimento de políticas públicas.

Como forma de melhorar os resultados das inovações no setor público, e mitigar os obstáculos encontrados neste processo, algumas organizações estão recorrendo à coprodução como método para criar inovações de forma mais eficiente com melhores resultados e benefícios tanto para as próprias organizações quanto para os usuários dos serviços públicos.

2.3 Coprodução

Na definição de Parks *et al.* (1981), coprodução é definido como o mix de atividades na qual agentes de serviços públicos e os cidadãos contribuem para a prestação de serviços públicos, os primeiros são envolvidos como profissionais, ou produtores regulares, enquanto, a produção por cidadãos é baseada em esforços voluntários por parte de indivíduos e grupos para melhorar a qualidade ou a quantidade dos serviços que utilizam. Literaturas recentes mostram que o conceito de coprodução não é relevante apenas para a fase de prestação e gestão de serviços, mas pode estender-se também em toda a cadeia de valor de planejamento de serviços, gestão, prestação, entrega, monitoramento, e avaliação (BOVAIRD, 2007).

A experiência de serviços abrange todos os aspectos da produção, entrega e criação de valor considerado a partir da perspectiva do cliente. Os clientes interagem com as organizações através de diversos canais em ambientes complexos, caracterizados por elementos físicos, processos e pessoas. A participação dos clientes e parceiros em serviços coproduzidos influencia, da perspectiva do cliente, nos resultados, nas percepções, na extensão da utilização de serviços, e da perspectiva do desempenho organizacional, pode influenciar na eficiência e eficácia das operações, na satisfação dos funcionários, no volume do negócio, e nos resultados financeiros (OSTROM, 1996). Nesta relação onde ambas as partes desempenham papel importante, cada qual com suas capacidades e competências, o impacto da coprodução nas práticas de inovação altera a qualidade da mudança e acelera a criação de valor para o produto final, e para os usuários e organizações.

De acordo com Brudney e England (1983), a coprodução pode ocorrer individualmente, em grupo, ou coletivamente, não envolve apenas as relações bilaterais, geralmente há múltiplas relações entre clientes de serviço público e outras partes interessadas (BOVAIRD, 2007). A coprodução individual é restrita ao indivíduo, e pode ocorrer através da prestação de serviços leves em que o coprodutor é beneficiário do serviço, mas sua participação ocorre de forma limitada.

Além da prestação de serviços leves, a coprodução individual pode dá-se através de um comportamento voluntário, no qual, o coprodutor participa da prestação do serviço para seu próprio consumo. A coprodução em grupo ocorre através de ações coordenadas com certa formalização dessas ações, e os benefícios deste tipo de inovação estão restritos a estes grupos. A coprodução coletiva tem o envolvimento de vários cidadãos, e os benefícios desta coprodução são para toda sociedade.

Considerando a dimensão dos cidadãos como usuários da inovação, eles podem ser classificados de acordo com o papel que exercem no processo de interação e as competências e recursos que adicionam à coprodução, os usuários podem exercer o papel de usuário/consumidor, de assunto de interesse, de provedor de informações, de co-desenvolvedor, ou de desenvolvedor.

O papel de usuário/consumidor é passivo, onde o usuário é responsável apenas por receber a inovação. Quando o usuário gera feedback, como reclamações, elogios ou sugestões, e estas informações são utilizadas pelos desenvolvedores para impulsionar as inovações, o usuário está exercendo o papel de assunto de interesse, ou seja, é um papel passivo uma vez que o usuário não está efetivamente produzindo a inovação, e a organização também terá um papel passivo, visto que, ela não está efetivamente em busca de informações, elas recebem de forma voluntária dos clientes e usuários. O papel de provedor de informações consiste em uma reação à iniciativas das organizações, onde as organizações recorrem aos usuários para obter conhecimento de seu interesse, através de técnicas como pesquisas de mercado. Os usuários co-desenvolvedores atuam de forma proativa atuando em diversas fases do processo de produção das inovações. E por último, o papel de desenvolvedor é aquele, no qual, o usuário é o próprio desenvolvedor da inovação (EDVARDSSON, 2010).

A coprodução em que ocorre existe a mobilização de competências entre organizações e cidadãos é chamada de coprodução O2C (*organization to citizen*) no caso do setor público, e no setor privado as coproduções O2C consideram os clientes e consumidores. Já a mobilização de competências entre organizações e parceiros é definida como coprodução O2P (*organization to partner*). Além da classificação do tipo de coprodução e do papel do usuário, pode-se classificar a esfera do coprodutor, segundo a Constituição da República Federativa do Brasil (1988), como pública, na qual há identificação de parcerias com organizações do setor público, privada, quando há de parcerias com empresas privadas, e terceiro

setor, na qual, observam-se parcerias com organizações sem fins lucrativos e não governamentais.

No processo de coprodução da inovação, os coprodutores tornam-se fonte de ideias criativas para novos produtos e serviços, e durante o curso do novo produto e desenvolvimento de serviços, as interações contínuas entre a organização e os coprodutores geram informações valiosas e feedback possibilitando com que a organização foque melhor os seus esforços no sentido de satisfazer as necessidades dos cidadãos. Uma organização deve promover ativamente essas parcerias de colaboração, de modo a alcançar resultados mais satisfatórios do ponto de vista do cidadão (CHEN, TSOU & CHING, 2011).

Segundo Ostrom (1996), a coprodução é uma forma de relacionamento entre organizações e parceiros estratégicos externos à organização coprodutora, que irão contribuir com recursos para produzir um produto ou um serviço. Existem algumas condições que aumentam a probabilidade de que a coprodução seja mais vantajosa do que a produção do governo separadamente. Primeiramente, as tecnologias em uso devem gerar as possibilidades de produção em conjunto, ao invés, de proporcionar espaço para produtores substitutos. A produção sinérgica torna-se possível quando os recursos são legalmente de propriedade de diversas entidades, cada uma tem algo que as outras necessitam.

Joshi e Moore (2003) sugerem dois tipos de motivação para a promoção de coprodução, tanto decorrentes de imperfeições do estado: *drivers* de governança, que respondem a uma falta de capacidade do governo a nível local ou nacional, e *drivers* de logística, que surgem quando alguns serviços não podem ser entregues porque o ambiente é muito complexo ou muito variável ou porque o custo de interagir com um grande número de consumidores ou usuários é muito grande (por exemplo, em zonas rurais). Além disso, as opções legais devem estar disponíveis em ambas as partes. Em sistemas centralizados de governo, por exemplo, muitas dessas opções potencialmente produtivas são restritas. Em segundo lugar, os participantes devem ser capazes de construir um compromisso credível com o outro, de modo que, se um recursos aumentam de um lado, o outro deve contribuir proporcionalmente ou acima, esse ponto pode ser facilitado através de contratos claros e aplicáveis que melhorem a credibilidade da relação. Por último, os incentivos ajudam a reforçar a entrada de recursos tanto pelos órgãos e agências governamentais, tanto por clientes e usuários ou parceiros coprodutores.

Ao avaliar as vantagens e conveniências de se realizar a coprodução, as organizações devem reconhecer os fatores facilitadores, selecionando um parceiro adequado e seu impacto na produção da inovação (HITT, TYLER, HARDEE & PARK, 1995). Para definir o parceiro adequado deve-se considerar três fatores-chave que garantem um processo de colaboração efetiva: alinhamento de relacionamento, alinhamento tecnológico e alinhamento estratégico (EMDEN *et al.*, 2006). Alinhamento de relacionamento ocorre quando os parceiros possuem culturas organizacionais compatíveis, e tem objetivos em comum, possibilitando assim, com que conflitos sejam mais facilmente superados, facilitando a colaboração e melhorando os seus efeitos. O alinhamento tecnológico se dá quando um ou mais parceiros possuem um inovador tecnológico ou uma experiência única que expande o leque de competências e pode ser aproveitado para melhorar a produção de serviços. Parceiros que contribuem com conhecimento e informação serão mais propensos a participar na coprodução (LUSCH *et al.*, 2007). O alinhamento estratégico refere-se à extensão em que os parceiros têm motivações correspondentes para entrar em uma relação de coprodução. Em adição à um parceiro ser capaz de contribuir especificamente à coprodução, o seu compromisso afetivo ou emocional apegado (à parceria) poderá ter grande impacto na colaboração (AUH *et al.*, 2007; GRUEN *et al.*, 2000).

A coprodução é uma forma de gerar inovações com maior conhecimento e aprendizado, através da colaboração de cada uma das partes com suas especialidades, recursos, competências, e responsabilidades, que contribuem para a geração de uma relação que aumenta o impacto e o desenvolvimento de estratégias de inovação.

Apesar dos seus diversos benefícios, a coprodução também apresenta limitações, como os conflitos resultantes de diferenças nos valores dos coprodutores (TAYLOR, 2003), incentivos incompatíveis a diferentes coprodutores, e divisões sem instrução clara dos papéis a serem desempenhados por cada parte (MAYO & MOORE 2002). Estes problemas têm o potencial de minar os benefícios de coprodução, embora possam ser gerenciados.

Existem também algumas preocupações sobre a co-produção, como o fato de que o ato de coproduzir pode diluir a responsabilidade pública, ao diluir as fronteiras entre os setores público, privado e terceiro setor. Outra preocupação é sobre a

definição de com quem deve-se produzir, e qual coprodutor trará maior contribuição e melhores resultados (BOVAIRD, 2007).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste tópico serão apresentadas as opções metodológicas e as técnicas de pesquisas que orientaram a condução deste trabalho para alcançar os objetivos gerais e específicos propostos, a caracterização, a população, e a amostra do objeto de estudo. A seguir, apresenta-se o tipo e a descrição geral da pesquisa, a caracterização do objeto de estudo, a população e a amostra, e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este trabalho se concretizará como um estudo descritivo que busca analisar e compreender as características do fenômeno de inovação e coprodução, interpretando as informações do objeto de estudo sem interferência do pesquisador através de método quantitativo. Nesta pesquisa a utilização dos percentuais foi essencial para expor e analisar as informações encontradas. Trata-se também de uma pesquisa documental, pois foram utilizadas, como objeto de estudo, informações dos relatos e das fichas de inscrições das experiências inovadoras no âmbito da administração pública federal, tanto as premiadas quanto as classificadas, pelo Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), registrados e disponíveis no Banco de Soluções ENAP (<http://inovacao.ena.gov.br/>).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa foi o Concurso "Inovação na Gestão Pública Federal" promovido anualmente, desde 1996, pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O concurso tem como objetivo incentivar a implementação de iniciativas inovadoras de gestão, em organizações do Governo Federal, que contribuam para a melhoria dos serviços públicos, disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo, e reconhecer servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público. São aceitas iniciativas desenvolvidas em órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (ministérios, agências, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) e em organizações sociais (definidas e qualificadas apenas pelo Governo Federal, de acordo com a Lei nº 9.637/1998). E as áreas temáticas englobadas pelo Concurso são: arranjos institucionais para coordenação ou implementação de políticas públicas; atendimento ao cidadão; avaliação e monitoramento de políticas públicas; gestão da informação; gestão e desenvolvimento de pessoas; melhoria dos processos de trabalho; planejamento, orçamento, gestão e desempenho institucional.

A premiação ocorre em um evento público com apresentação das dez iniciativas vencedoras e divulgação da classificação final. Os critérios de avaliação utilizados são: eficiência na utilização dos recursos; grau de sustentabilidade na implementação das ações e obtenção dos resultados da iniciativa; impacto dos resultados da iniciativa em relação a: resolução da situação-problema, atendimento à demanda do público alvo ou atendimento aos direitos dos cidadãos; inovação em relação a práticas anteriores; integração com outras iniciativas internas, externas ou parcerias; participação e envolvimento dos servidores na mudança; e promoção de mecanismos de transparência, participação ou controle social.

3.3 População e amostra

A população deste estudo foram as dez experiências inovadoras premiadas a cada ano, entre 1999 à 2006, e as 10 experiências premiadas a cada ano mais as experiências classificadas entre 2007 à 2014 no Concurso "Inovação na Gestão Pública Federal", totalizando 286 experiências. A seleção das experiências

premiadas foi realizada a partir de um comitê julgador composto por especialistas em gestão pública selecionados a partir de critérios pré definidos na divulgação do concurso. A amostra selecionada foram as 164 experiências classificadas e as premiadas em que houve coprodução entre parceiros, submetidas entre os anos 1999 à 2014.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A primeira parte da coleta dos dados foi realizada a partir da identificação de variáveis nos relatos da experiências e classificando-as, realizando o preenchimento em um modelo de protocolo criado pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas em Inovação e Estratégia (NINE), utilizando como fundamentação teórica a literatura sobre inovação e coprodução. Neste protocolo foram classificadas variáveis como estrutura administrativa da organização inovadora, tipo de inovação, tipos de coprodução, natureza institucional dos coprodutores, papel do coprodutor, esfera do coprodutor, barreiras e facilitadores, indutores, e benefícios da inovação.

Para este objeto de estudo as inovações foram classificadas somente em três tipos de inovação: inovação radical, inovação de melhoria, e inovação incremental. A utilização destes três tipos de inovação, ao invés das 6 propostas por Gallouj & Weinstein (1997) foi definida pelo critério de que esses três tipos de inovação consideram o produto final da inovação, abarcando assim os outros tipos de inovação que consideram principalmente o processo inovador para sua classificação, desta forma, esses três tipos de inovação que foram aqui considerados são capazes de classificar todos as experiências de inovação e tornam os números para análise mais representativos, este tipo de classificação foi denominada como "modos de inovação". O protocolo final engloba a caracterização das experiências premiadas e classificadas nos anos de 1999 à 2014 do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

Em uma segunda etapa do trabalho foi observado, a partir do consolidado deste protocolo, com todas as experiências caracterizadas de acordo com as variáveis de inovação e coprodução, em quais destas experiências ocorreu a

coprodução entre parceiros, selecionando assim a amostra de forma inferencial. A partir da seleção das experiências onde ocorreram coprodução entre parceiros (O2P), estas foram analisadas através de uma pesquisa documental para extrair as informações das naturezas institucional das organizações coprodutoras. As naturezas institucionais das organizações coprodutoras foram classificadas em empresa privada, empresa pública, universidades e centros de pesquisa, organizações do terceiro setor, e organizações públicas.

A última etapa consistiu na análise estatística dos dados, através de método quantitativo para testar as relações das variáveis propostas nos objetivos gerais e específicos deste trabalho. O método quantitativo tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança às inferências. Este método é frequentemente utilizado nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como naqueles que investigam a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON, 1989).

4 Resultados e Discussão

Neste tópico são apresentadas, através de gráficos e tabelas, as frequências dos modos de inovações, dos modos de inovação de acordo com o coprodutores, e das interações entre coprodutores de diferentes naturezas institucionais, além de mostrar como foi realizado o corte da amostra a partir da população total da pesquisa, e discussões sobre os resultados encontrados.

4.1 Análise da Coprodução e Modos de Inovação

Foram analisadas 286 experiências do Concurso de Inovação a partir dos relatos fornecidos pelo Banco de Soluções da ENAP, dentre as 286 experiências publicadas entre 1999 à 2014, foi identificado coprodução entre parceiros (O2P) e/ou clientes (O2C) em 164 casos (57,3% do total das experiências).

Tabela 1 - Coprodução nas Experiências

Total de Experiências	286	
Não houve Coprodução	122	42,7%
Houve Coprodução	164	57,3%

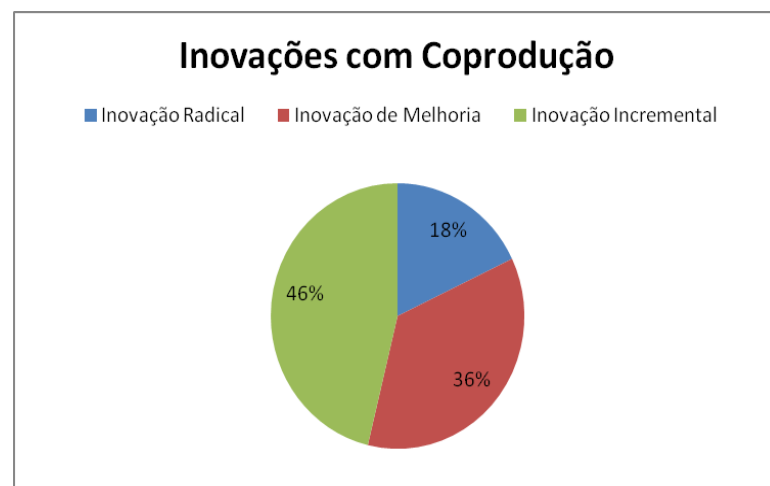
Destas 164 experiências em que ocorreram coprodução, foram encontradas 145 experiências em que ocorreu coprodução O2P (88,4% do total das experiências em que ocorreu coprodução), 35 experiências onde ocorreu coprodução O2C (21,3% do total das experiências em que ocorreu coprodução), e 16 experiências em que ocorreram ambos tipos de coprodução, O2P e O2C (9,8% do total das experiências em que ocorreu coprodução), como observado na Tabela 2. Para o objetivo deste trabalho foram selecionadas como amostra as 145 experiências em que ocorreu coprodução entre parceiros (50,7% da base total de 286 experiências).

Tabela 2 - Coprodução O2P e O2C

Total de Experiências	164	57,3%
Coprodução O2P	145	88,4%
Coprodução O2C	35	21,3%
Coprodução O2P + O2C	16	9,8%

Após selecionada a amostra, foram observados os modos de inovação presentes nestas experiências e calculado os percentuais referentes a cada um deles, em relação ao total de experiências em que ocorreu coprodução O2P. Os resultados encontrados foram: 46% de inovações incrementais, 36% de inovações de melhoria e 18% de inovações radicais, como observado na Figura 1. Estes resultados corroboram a teoria de Albury (2010) que diz que a maioria das inovações não são "radicais", mas são mudanças relativamente incrementais, pequenas alterações e adaptações aos serviços ou processos, o que condiz com o conceito de Gallouj & Weinstein (1997) sobre as inovações de melhoria, que são aquelas em que não ocorre nenhuma mudança na estrutura do sistema, sendo o valor gerado nas competências [C] e/ou nas características técnicas [T], e no caso das inovações incrementais onde a estrutura do sistema inovador continua a mesma $\{[C'], [C], [T], [T'], [Y]\}$, havendo uma mudança marginal através da adição de novos elementos nas características técnicas [T], [T'] e/ou nas características finais [Y], ou pela substituição dos mesmos.

Figura 1 - Frequência dos modos de inovação



4.2 Análise dos coprodutores

Para realizar a análise dos parceiros coprodutores nas inovações do setor público, construiu-se um retrato da frequência em que cada tipo de coprodutor contribuiu para cada modo de inovação. Esta análise foi feita a partir da frequência em que foi observada a presença de cada tipo de organização em cada modo de inovação comparando com o total de ocorrências de cada modo de inovação, obtendo os seguintes resultados:

Tabela 3 - Frequência dos coprodutores nos modos de inovação

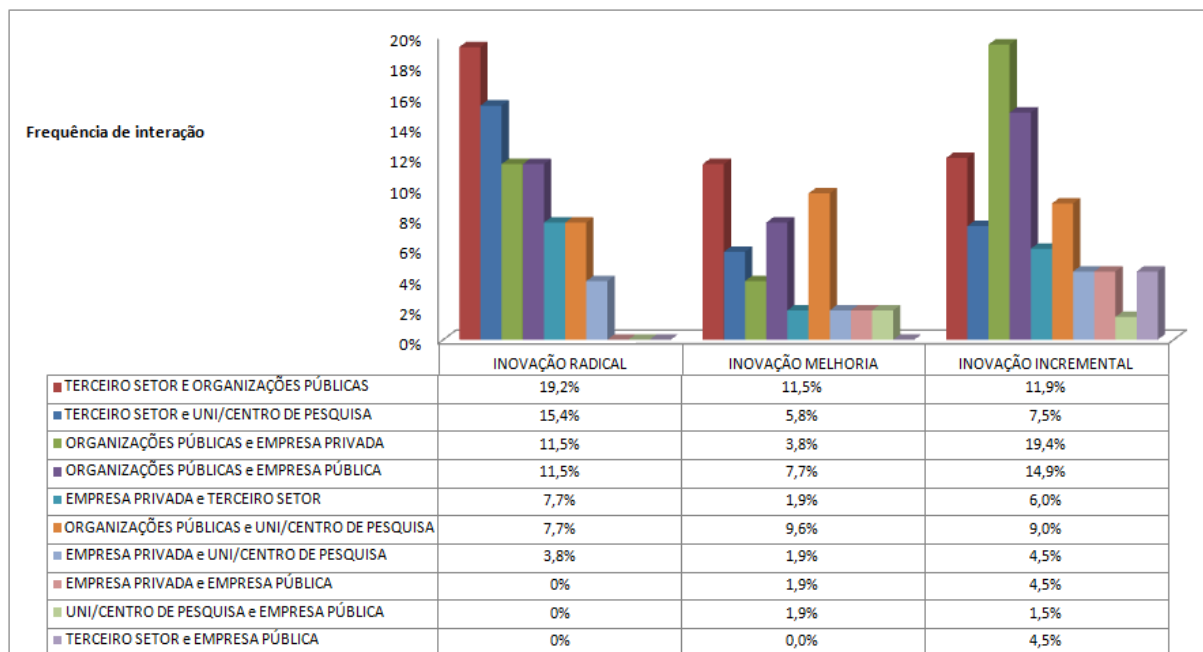
Tipo de Organização	Inovação Radical	Inovação Melhoria	Inovação Incremental
EMPRESA PRIVADA	12,8%	11,1%	15,9%
EMPRESA PÚBLICA	5,1%	8,3%	10,3%
UNI/CENTRO DE PESQ	15,4%	12,5%	9,3%
TERCEIRO SETOR	23,1%	13,9%	9,3%
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	43,6%	54,2%	55,1%

De acordo com a tabela 3, verifica-se que os resultados demonstram que as organizações públicas são os coprodutores mais frequentes nas inovações em que ocorreram coprodução O2P no setor público, independente do modo de inovação que foi gerada. Esta frequência é significativamente maior que a frequência dos demais tipos de organização, o que representa uma preferência ou facilidade do setor público de interagir e produzir com organizações do mesmo setor.

Além disso, observou-se que em muitos casos analisados existiam mais de um coprodutor e em alguns casos esses coprodutores eram de naturezas institucionais distintas. Assim, para aprofundar como estas interações ocorrem, foram analisadas as interações entre coprodutores de naturezas distintas, para observar qual a frequência na qual cada tipo de organização interage em parceria com os outros tipos de organização em uma mesma inovação, e determinando a

frequência desta interação em cada modo de inovação em que atuaram como coprodutores. Para obter essas informações foram analisadas as frequências de todos os tipos de interações existentes em cada inovação do banco de dados e depois relacionadas com os modo de inovação correspondentes, alcançando os seguintes resultados:

Figura 2 - Interações entre Coprodutores e Modos de Inovação



Esses resultados demonstram que nas inovações radicais as interações entre coprodutores mais frequentes são: terceiro setor e organizações públicas, que ocorreram em 19,2% das inovações radicais; terceiro setor e universidades/centros de pesquisas, com frequência de 15,4% das inovações radicais; organizações públicas e empresas privadas, e organizações públicas e empresas públicas, ambas com frequência de 11,5%. Nas inovações de melhoria a interação que mostrou-se mais presente foi entre o terceiro setor e organizações públicas, ocorrendo em 11,5% das inovações de melhoria, seguido pela interação entre organizações públicas e universidades/centros de pesquisa que representaram 9,6%, e as organizações públicas e empresas públicas com 7,7% de frequência nas inovações de melhoria. Por fim, nas inovações incrementais as interações mais frequentes foram: organizações públicas e empresas privadas, evidenciada em 19,4% das

inovações incrementais, e representando a interação mais frequente de todos os modos de inovação; organizações públicas e empresas públicas, frequente em 14,9% das inovações incrementais; e terceiro setor e organizações públicas com 11,9% de frequência. Observa-se que a tendência do setor público em realizar coproduções com organizações também do setor público também é refletida nestas interações de coprodução, das onze interações mais frequentes, apenas uma delas não inclui organizações públicas com um dos coprodutores, sendo esta a interação entre o terceiro setor e universidades/centros de pesquisa nas inovações radicais, o que também corrobora com os resultados apresentados anteriormente que demonstram que o terceiro setor é o segundo coprodutor mais frequente em inovações radicais.

5 Conclusão e Recomendações

A inovação é um tema que vem tornando-se cada vez mais recorrente no setor público, iniciativas como o Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal da Enap promovem e incentivam a difusão da inovação, ao premiar e reconhecer aqueles responsáveis por produzir inovações. A base de dados criada a partir dos relatos das experiências é uma fonte de informação sobre a inovação no setor público que pode enriquecer de forma significativa os estudos nesta área, proporcionando pesquisas que componham resultados empíricos que incentivem todo processo inovador. À medida que os estudos sobre a inovação neste setor forem enriquecendo a tendência é que a gestão da inovação acompanhe este ritmo de evolução e se torne mais estruturada. Com base na pesquisa documental dos relatos das experiências observou-se que as inovações não se baseiam em referenciais teóricos de inovação para gestão do processo inovador. Assim, verifica-se a oportunidade do setor em absorver esse conhecimento e gerar melhores práticas de inovação com embasamento científico que agreguem no processo inovador.

As experiências inovadoras inscritas no Concurso da Enap também comprovam que o setor público está longe de ser carente de inovação. No entanto, a difusão dessa inovação em todo o setor público é mais lento ou mais difícil do que no setor privado, e a transformação e prestação de serviços leva mais tempo

(ALBURY, 2010). O setor público se mostra propenso a mudar esse cenário, os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram que as organizações públicas estão em constante interação entre si, compartilhando conhecimento, inspiração, ideias, e força de trabalho em práticas inovadoras, contribuindo para difusão da inovação no setor público. Este processo de difusão é essencial para que as inovações obtenham um impacto em larga escala, e possam ser aplicadas a muitos produtores, consumidores, e regiões ou países (CLARK *et al.*, 2008).

Neste cenário econômico de crise, todos os setores econômicos devem buscar maior eficiência e alternativas para operarem em situações adversas, em especial o setor público que encontra-se em um cenário de corte de gastos e mudanças estruturais. Os serviços públicos tem um forte incentivo para inovar, impulsionado pelas pressões dos cidadãos e expectativas da mídia sobre o acesso e a qualidade dos serviços públicos e de aperto das finanças públicas, o que exige que todas as administrações públicas encontrem maneiras de manter ou melhorar a qualidade de serviço e ao mesmo tempo a redução dos custos (CLARK *et al.*, 2008).

Este incentivo para inovar tem contribuído para as organizações públicas buscarem por parcerias para produzir inovações, em 50,7% das inovações no setor público no período analisado foram observadas relações de coprodução O2P, sendo que existe uma tendência do setor público em realizar coproduções em inovação com organizações públicas, o que pode ocorrer tanto pelo fato de haver menos burocracia para parcerias entre organizações do mesmo setor, tanto pela semelhança organizacional favorecer esse tipo de interação. Bucklin e Sengupta (1993) sugerem a compatibilidade organizacional, estilo de gestão, cultura empresarial, objetivos em comum, e o histórico de relações das organizações como sendo fundamental para relações de colaboração eficientes. Segundo Chen (2011), parceiros semelhantes tendem a confiar, cooperar e entender melhor uns aos outros, o que por sua vez contribui para a redução dos custos de pesquisa e de transação.

Encontrar parceiros compatíveis é essencial para relacionamentos bem sucedidos. A literatura sobre inovação e coprodução afirma que a coprodução entre organizações do mesmo setor são interações positivas, que tendem a gerar relações positivas, influenciando fortemente as inovações de produtos e serviços, e como observado nos resultados desta pesquisa, as relações de coprodução entre o setor público e organizações públicas são as mais frequentes em todos os modos de

inovação, e contribuem para a difusão da inovação no setor. A prática de colaborar nos processos de produção induz aprendizados e oportunidade de novos conhecimentos, além de produzir sinergia e valores bem além do alcance de organizações que atuam separadamente. A colaboração permite que cada parceiro contribua com seus pontos fortes para melhorar os processos de produção através da introdução de recursos, novas idéias e conhecimentos, diversos pontos de vista, pensamentos inovadores, em oposição à exploração dos recursos de um ao outro. Com os parceiros certos, as organizações podem ganhar com as contribuições do outro e garantir melhores resultados (CHEN, 2011).

Se por um lado as inovações coproduzidas com organizações públicas representam maior frequência e resultados positivos nas inovações do setor público, por outro lado, as relações com outros tipos de organização também devem ser incentivadas, para que contribuam com ideias, conhecimentos, e percepções diferentes das que predominam no setor público. Buscar por parceiros coprodutores além das organizações do próprio setor público pode ser uma forma de fomentar a produção de inovações radicais, que apresentou ser o tipo de inovação mais carente no setor (18% do total de experiências inovadoras em que ocorreram coprodução).

O terceiro setor se mostrou propenso a realizar inovações radicais, como observado nos resultados, este tipo de organização atuou como produtor em 23,9% das inovações radicais analisadas. As ONG's desempenham um papel muito importante na inovação por serem ágeis e flexíveis, e terem um clima de criatividade e empreendedorismo que não é encontrado no setor público. Além disso, elas representam os interesses que estão comprometidos com causas públicas, e possuem redes de pessoas dedicadas que representam recursos de capital humano e criatividade valiosos. Além disso, as organizações do terceiro setor podem ter acesso a recursos financeiros adicionais e, desta forma são cruciais na pesquisa, avaliação ou pilotagem da inovação (CLARK *et al.*, 2008).

Considerando as inovações coproduzidas com o setor privado observou-se que a frequência disso tipo de interação é baixa, sendo mais representativa em inovações incrementais (15,9%), o que leva ao paradoxo de que a inovação no setor privado é considerada mais evoluída do que no setor público mas quando considerado os casos de coprodução este setor não apresenta grande participação. Este resultado pode ser explicado pela restrição do setor privado em restringir suas "boas práticas" com parceiros estratégicos para garantir sua vantagem competitiva

no mercado, e o sucesso da inovação ser muitas vezes visto como uma virtude em si mesma, como um meio para garantir a competitividade em novos mercados (HARTLEY, 2005). Enquanto os interesses do setor público estão em atingir amplas melhorias na governança, na propagação e desempenho dos serviços, incluindo a eficiência, com propósito de aumentar o valor público (MOORE, 1995), e a inovação só se torna justificável quando aumenta o valor de qualidade percebido pelos cidadãos (HARTLEY, 2005). A diferença dos objetivos estratégicos e a cultura organizacional em cada setor interfere nos interesses em que ambos tem em inovar e impactam negativamente na frequência em que é realizada a coprodução entre esses setores.

Todos os resultados e discussões levantadas neste estudo visam incentivar e facilitar o desenvolvimento da inovação no setor público, área que deve ser estimulada pelo peso que exerce na macroeconomia brasileira, e pelas melhorias que pode gerar para os serviços públicos oferecidos à sociedade. Existem ainda diversas oportunidades a serem exploradas neste assunto, e como sugestão para estudos futuros sobre o tema de coprodução e inovação recomenda-se realizar uma pesquisa sobre quais são os fatores que incentivam uma organização a buscar por parceiros na produção de inovações, e o que motiva os parceiros a se envolverem em relações de colaboração. Ao obter essas informações, por um lado, o setor público terá maior facilidade para recrutar parceiros, e por outro lado, as organizações externas terão conhecimento de quais são as necessidades das organizações públicas e poderão oferecer seus serviços de acordo com essas necessidades, tornando assim a relação entre o setor público e seus envolvidos mais eficiente e produtiva. Entender os fatores que induzem as organizações a se envolverem em relações de coprodução em inovação é essencial para aumentar a frequência de interação entre o setor público e coprodutores menos frequentes, como as empresas privadas, universidades, e organizações do terceiro setor. Outra possibilidade de pesquisa, é estudar a relação entre o tipo de coprodução e os benefícios que as inovações geradas por essa interação geram para os usuários, para que os interessados em inovar possam ter certa previsão de como e com quem interagir para alcançar os resultados e benefícios aos usuários que almeja, tornando assim o processo de inovar menos dispendioso e mais produtivo.

REFERÊNCIAS

- ALBURY, D. (2010). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25(1), 51–56.
- AUH, S., BELL, S. J., McLEOD, C. S., & SHIH, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359–370
- Borins, S. Public Management Innovation Toward a Global Perspective. **American Review of Public Administration**, Vol. 31, No. 1, Março 2001.
- BORINS, S. **Public Management Innovation: Towards a Global Perspective**. Toronto: University of Toronto, 2001.
- BOVAIRD, T. Perspectives on Performance and Accountability in Public Administration. **Public Administration Review**, Setembro, 2007.
- BRUDNEY, J. L., & ENGLAND, R. E. (1983). Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, 59-65.
- BUCKLIN, L. P., & 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. Co-production and its effects on service innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1331–1346, nov. 2011.
- CLARK, J., GOOD, B., SIMMONDS, P. (2008). **Innovation in the Public and Third Sectors**. London: NESTA.
- CUNHA, S.K., NEVES, P. Aprendizagem Tecnológica e a Teoria da Hélice Tripla: estudo de caso num APL de louças. **Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v.5, n.1, p.97 a 111, 2008.
- DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. **Research Policy** 33, p. 551-562, Novembro, 2003.

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.

EDVARDSSON, B., GUSTAFSSON, A., KISTENSSON, P., & WITELL, L. Customer integration in service innovation. In: Gallouj, F. & Djellal, F. (2010). **The handbook of innovation in services**. Edward Elgar Publishing Limited, Massachussets, USA.

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.

FARAH, M. F. S. (2006). Temas emergentes em gestão e políticas públicas: Tendências gerais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, 11(48), 43-65.

GALLOUJ, F. & WEINSTEIN, O. (1997). Innovation in services. **Research Policy**, 26, 537–556.

GALLOUJ, F. Innovation in services and the attendant myths. **Project Services In Innovation, Innovation In Services – Services in European Innovation Systems**, 1998.

GALLOUJ, F. & SAVONA, M. (2009). **Innovation in services : a review of the debate and a research agenda**, 19, 149–172.

GALLOUJ, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. **Journal of Socio-Economics**, 31, 137–154.

HALVORSEN, T., HAUKNES, J., MILES, J. ROSTE, R. On the differences between public and private sector innovation. **Publin Report** n.D9. Oslo: Acedido em 2005.
Hauknes, J. Services in Innovation – Innovation in Services. Project Services In Innovation, Innovation In Services – Services in European Innovation Systems, Oslo, 1998.

HITT, M. A., TYLER, B. B., HARDEE, C., & PARK, D. (1995). Understanding strategic intent in the global marketplace. **Academy of Management Executive**, 9(2), 12–19.

JOSHI, Anuradha, & MOORE, M. 2003. **Institutionalised Co-Production: Unorthodox Public Service Delivery in Challenging Environments**. Institute of Development Studies, Research Summary No.18.

KOCK, 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>>.

LUSCH, R. F., VARGO, S. L., & O'BRIEN, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, 83(1), 5–18.

MAYO, Ed., & MOORE, H., ed. 2002. **Building the Mutual State: Findings from the Virtual Thinktank**. London: New Economics Foundation/Mutuo.

MOORE, M. H., SPARROW, M., & SPELMAN, W. (1997), **Innovation in policing: From production line to jobs shops**. In Altchuler, A. and Behn, R. (Eds), *Innovation in American Government* (Brookings Institution, Washington, D.C.).

OSTROM, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. **World development**, 24(6), 1073-1087.

OSTROM, E., BITNER, M.J., BROWN, S.W., BURKHARD, K.A., GOUL, M., SMITH-DANIELS, V., DEMIRKAN, H., RABINOVICH, E. Moving Forward and Making a difference: research priorities for the Science of Service. **Jornal of Service Research** 13 (1) 4-36, 2010.

PARKS, R. B., *et al.* (1981). Consumers as co-producers of public services: Some economic and institutional considerations. **Policy Studies Journal**, 9(7), 1001–1011.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1989.
Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

SUNDBO, J., GALLOUJ, F. Innovation in services. **Project Services In Innovation, Innovation In Services – Services in European Innovation Systems**, 1998.

TAYLOR, M. 1995. **Unleashing the Potential: Bringing Residents to the Centre of Regeneration**. York, UK: Joseph Rowntree Foundation. 2003. *Public Policy in the Community*. Houndmills, UK : Palgrave Macmillan. United Kingdom . Office of the Deputy Prime Minister (ODPM). 2005. *Citizen Engagement and Public Services: Why Neighbourhoods Matter*. London: Office of the Deputy Prime Minister.

APÊNCIDE A - Referencial Teórico do Protocolo de Classificação das Experiências

Tipo de Inovação

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FORMA DE IDENTIFICAÇÃO
Inovação radical	Criação de um produto totalmente novo; descreve a criação de um novo conjunto de características $S = \{[C^*], [C^*], [X^*], [X^*], [Y^*]\}$	Gallouj e Weinstein (1997)	Deteção de serviços que não se relacionam com o sistema antigo $\{[C], [C], [X], [X], [Y]\}$ da organização
Inovação de melhoria	Melhoramento de certas características sem alteração do sistema	Gallouj e Weinstein (1997)	Deteção de serviços com características $[Y]$ melhoradas como reflexo do melhoramento de competências $[C]$ e características técnicas $[X]$
Inovação incremental	Mudança marginal no sistema através de novos elementos adicionados para $[X]$, $[X']$ e/ou $[Y]$ ou pela substituição dos mesmos	Gallouj e Weinstein (1997)	Deteção de serviços com adição de ou substituição de características finais $[Y]$ e/ou características técnicas $[X]$
Inovação recombinitiva	Reutilização sistemática de certos elementos ou componentes do serviço	Gallouj e Weinstein (1997)	Deteção de serviços com características combinadas de outros serviços prestados
Inovação ad hoc	Construção interativa de uma solução para um problema particular colocado por um determinado cliente	Gallouj e Weinstein (1997)	Deteção de ações com características peculiares referente à solução de um problema particular a fim de mudar a condição do cliente
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)	Deteção de ações de padronização, e criação de método para execução de certas atividades nas experiências

Tipo de Coprodução

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FORMA DE IDENTIFICAÇÃO
Co-produção entre organização e Parceiros (O2P).	Mobilização de competências entre organização e parceiros.	Shim et al (2010).	Deteção de ação colaborativa de parceria entre a organização realizadora da experiência e outra (s) organização (ões).
Co-produção entre organização e clientes/útilisadores (O2C).	Mobilização de competências entre Organização e clientes/Útilisadores.	Gallouj & Weinstein (1997);	Deteção de ações colaborativas entre a organização realizadora da experiência e seus clientes.

Papel do Coprodutor

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FORMA DE IDENTIFICAÇÃO
Desenvolvedor	Desenvolvedores assumem um papel principal no processo de inovação	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witel (2010)	Deteção do papel do co-produtor percebido como agente principal no processo de inovação
Co-desenvolvedor	Co-desenvolvedores assumem um papel participativo no processo de inovação.	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witel (2010)	Deteção do papel do co-produtor percebido como agente participativo no processo de inovação
Provedor de informação	Repassa informações essenciais para o desenvolvimento do processo de inovação.	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witel (2010)	Deteção do papel do co-produtor percebido como fornecedor de informações essenciais ao processo de inovação

Esfera do Coprodutor

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FORMA DE IDENTIFICAÇÃO
Pública	Sociedades empresariais que o Estado tem controle acionário e que compõem a Administração Indireta.	JusBrasil (n.d.); Constituição da República Federativa do Brasil (1988/2012)	Identificação de parcerias da organização com empresas públicas
Privada	Modalidade de empresa não pertencente ao estado, na qual o proprietário é pessoa natural ou jurídica.	JusBrasil (n.d.); Constituição da República Federativa do Brasil (1988/2012)	Identificação de parcerias da organização com empresas privadas
Terceiro setor	organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público.	JusBrasil (n.d.)	Identificação de parcerias da organização com empresas do terceiro setor