

idp

v. 5 n. 2

163

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

**CONCURSO DE IDEIAS: POLÍTICA PÚBLICA COMO
INOVAÇÃO GERADORA DE RECEITAS
EXTRATRIBUTÁRIAS PARA O ERÁRIO**

José Wilson Granjeiro

CONCURSO DE IDEIAS: POLÍTICA PÚBLICA COMO INOVAÇÃO GERADORA DE RECEITAS EXTRATRIBUTÁRIAS PARA O ERÁRIO

José Wilson Granjeiro¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: granjeiro@professorgranjeiro.com.br. ORCID: 0009-0002-3245-1335

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	9
2. Referencial Teórico	11
3. Metodologia De Pesquisa	13
3.1 Análise Qualitativa E Entrevistas Semiestruturadas	15
4. Resultados e Discussão	16
4.1 Gerir É Inovar, É Criar Valor	17
4.2 Inovar É Enfrentar Dificuldades, Mas É, Antes De Tudo, Persistir	17
4.3 Como Se Deu A Seleção Dos Entrevistados	18
4.4 O Perfil Dos Servidores Do GDF	18
4.5 O GDF Tem Um Quadro De Pessoal Ativo Pouco Superior Ao Número De Inativos E Pensionistas	18
4.6 Em Atividade, As Mulheres São Maioria, Precipuamente Lotadas Nas Áreas De Educação E Saúde	20
4.7 GDF Tem Pós Doutores Em Número Equivalente Ao De Analfabetos	20
4.8 O Que A Entrevista Confirmou Acerca Do Tema Desta Pesquisa	21

4.9 Os Homens Atenderam Melhor Ao Chamamento Para Responder Às Entrevistas•••••	22
4.10 O Quadro De Pessoal Do GDF Está Envelhecendo •••••	23
4.11 O Quadro De Gestores, Líderes, Chefes, Dirigentes, Assessores É Bem Maduro E Experiente•••••	25
4.12 As Mulheres Entrevistadas Já Contam Com Tempo De Serviço Próximo A Aposentadoria•••••	25
4.13 O Perfil Da Quase Totalidade Dos Entrevistados E Entrevistadas É De Servidor Efetivo, Concursados E Ocupantes De Postos-Chave No GDF ••••	26
4.14 A Totalidade Das Pessoas Entrevistadas Demonstrou Interesse Em Participar Do Próximo Concurso De Ideias •••••	27
4.15 A Principal Pergunta Conduzia O Entrevistado A Escolher Uma Das Alternativas Ou Listar Outros Entraves À Inovação •••••	28
4.2 Fatores Determinantes (Barreiras) Para A Descontinuidade Da Política Pública Inovadora ‘Concurso De Ideias’•••••	28
4.2.1 O Excesso De Burocracia Distrital É Um Grande Impeditivo À Implementação De Política De Inovação•••••	29
4.2.2 A Tecnologia Como Instrumento De Difusão De Eficiência E Qualidade Nos Serviços Públicos Distritais•••••	31
4.2.3 Política De Governo Pode Ser Facilmente Descontinuada•••••	31
4.2.4 Os Órgãos De Controle Externo Desencorajam À Inovação •••••	33
4.2.5 Sair Da Zona De Conforto Desencoraja À Inovação•••••	33

4.2.6 Há Forte Resistência À Inovação Pelas Pessoas Mais Antigas Na Repartição.....	34
4.2.7 Cultura Organizacional Arrraigada, Desafio À Inovação.....	34
4.2.8 A Falta De Incentivos Financeiros É Entrave À Inovação.....	35
4.2.9 Ausência De Experiências Governamentais Na Geração De Receitas Extratributárias.....	35
5. Considerações Finais E Mais Conclusões	36
6. Referências	39

Resumo:

Em face do cenário atual, as organizações públicas precisam elaborar alternativas contemporâneas para enfrentar os problemas públicos que se apresentam cada vez mais intrincados, pois não existem soluções simples para problemas complexos. O Concurso, como modalidade de licitação, é uma poderosa ferramenta de auxílio aos gestores públicos na geração de receitas extratributárias para os cofres públicos. É, desse modo, uma política pública de inovação que pode ajudar os governos a arrecadarem dinheiro novo para os cofres, sem passar a conta para os contribuintes. Apenas a visão de futuro, de invenção, não é suficiente para criar algo que impacte a vida das pessoas. Então, onde está a solução? Na inovação, na elaboração de políticas públicas de Estado que não sejam descontinuadas, apesar da alternância de governo. Este trabalho, a partir de dezenas de entrevistas com gestores públicos distritais, oferece uma lista de barreiras e indutores à inovação, bem como algumas valiosas conclusões e evidências sobre o que os tomadores de decisão devem saber para lidar com as resistências às mudanças e às inovações. Ao final da pesquisa, em anexo, há modelos, minutas, formulários, instrumentos que poderão ajudar os governantes dos entes estatais a gerarem receitas extratributárias para o erário. Inovação; geração de receitas extratributárias; continuidade das políticas públicas.

Palavras-Chave: política pública; inovação; receitas extratributárias; barreiras; indutores.

Abstract:

In light of the current scenario, public organizations need to develop contemporary alternatives to address increasingly intricate public problems, as there are no simple solutions for complex issues. The Contest, as a type of bidding process, is a powerful tool for public managers to generate extrabudgetary revenues for public coffers. Therefore, it is an innovative public policy that can help governments raise new money for the treasury without passing the cost on to taxpayers. Merely having a forward-looking and inventive vision is not enough to create something that impacts people's lives. So, where is the solution? It lies in innovation, in the development of public policies that remain uninterrupted despite the alternation of government leadership. This work, based on dozens of interviews with district public managers, provides a list of barriers and drivers to innovation, as well as some valuable conclusions and evidence about what decision makers need to know to deal with resistance to change and innovation. At the end of the research,

attached, there are models, drafts, forms, and instruments that can help state entities generate extrabudgetary revenues for the treasury.

Keywords: public policy; innovation; non-tax revenue; hurdling; inductors.

1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas precisam elaborar alternativas contemporâneas para enfrentar os problemas públicos que se apresentam cada vez mais intrincados, pois não existem soluções simples para problemas complexos (Howlett, Ramesh, Perl, 2020). O Concurso de Ideias é uma política pública de inovação que pode ajudar os governos a arrecadarem dinheiro novo para os cofres. Apenas a visão de futuro, de invenção, não é suficiente para criar algo que impacte a vida das pessoas. Então onde está a solução? Na inovação, na elaboração de políticas públicas que não sejam descontinuadas, apesar da alternância de governos.



Elaboração própria: Rede Colaborativa Concurso de Ideias (Cdei)

As organizações devem perseguir mudanças: pontuais, incrementais e disruptivas. Na inovação pontual, cria-se algo novo para enfrentar uma determinada realidade; na

incremental, tenta-se trazer ou gerar soluções para os problemas; e, por fim, na disruptiva acontece uma revolução (uma mudança drástica e radical). O serviço público não carece somente de inovações revolucionárias (disruptivas). Precisa, na maioria das vezes, apenas de incrementos e inovações pontuais e de agentes públicos que pensem fora da caixa, visualizem oportunidades de melhoria contínua no que faz e implementem a inovação como o Concurso de Ideias.

Qualquer organização que se inspire apenas no modelo burocrático enfrentará dificuldades de sobrevivência, isso porque a burocracia possui efeitos negativos ou disfunções: desconfiança geral com relação à natureza humana; engessa a conduta dos agentes; poda iniciativas; cria padrões muito rígidos; é apática, letárgica e ineficiente quando empregada com o rigor weberiano (Bresser-Pereira, 2017). Entretanto, o modelo também carrega vantagens quando obriga os atores do processo a agirem com impessoalidade no trato da “res publica” – separando, assim, o público do privado. Do enfoque burocrático vem, também, o sistema de carreiras, o profissionalismo com a meritocracia.

A burocracia em sua forma pura ainda é um “mal” necessário e exigido pelas organizações públicas. Como todo modelo, possui disfunções e carece de constantes aperfeiçoamentos para se ajustar à realidade que é contingencial, ou seja, se altera a cada instante, como organismos vivos atentos aos assuntos mais genéricos, como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia-organizacional (Pires, Gomide, 2021) .

A administração gerencial vem para se contrapor ao modelo burocrático , combater o nepotismo, o clientelismo, o fisiologismo, o filhotismo, e tem como características o foco no cliente, a ênfase nos resultados, o controle social por entender que o Estado não é suficiente para lidar com os problemas públicos, razão por que a sociedade precisa intervir no tratamento e controle social desses problemas. A utilização de técnicas empreendedoras, com envolvimento do cidadão e competição entre os setores público e

privados são características da Administração Pública Gerencial. O controle a posteriori, o empowerment e a accountability também são ideias do gerencialismo.

A Nova Governança Pública (NGP) tem como características o Estado em rede, com os atores hiperconectados, os cidadãos participando na gestão da coisa pública, ou seja, a sociedade governando o Governo e gerando valor público que constitui, por causa disso, uma medida da governança para resultados, indicando o “que” deve ser gerado, “para que” e “para quem” (Rizzardi et. al., 2022). É um conceito que ajuda a criar soluções para problemas públicos cada vez mais complexos e recursos públicos mais escassos (Abrucio, 1997). Haja, destarte, criatividade para equacionar essa conta. Baixo valor público, por sua vez, promove a quebra do contrato social porque contribui para gerar penúria, espoliação e perdularismo (Abrucio, 1998).

Fica como lição da NGP o conceito de governança colaborativa: a ciência e a arte de gerar valor público de forma conectada com os indivíduos que vivem em sociedade em rede – como protagonistas de um Estado que os reconhece como partícipes da coprodução de políticas públicas. Portanto, sem colaboração, muitas políticas públicas não se viabilizam ou não são efetivas. E os problemas públicos? Estão cada vez mais complexos e irresolvíveis, mas que podem ser amenizados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em um ambiente em que a única certeza é a mudança, os governos precisam aprender a inovar, a mudar (OCDE, 2018). Os governos ainda estão aprendendo sobre como melhor apoiar e incentivar a inovação no setor público. Isso porque os agentes públicos brasileiros temem as mudanças, são aversos ao risco (VanGundy, 2007). VanGundy, ao analisar as diferentes modalidades de barreiras à inovação, identificou também a centralização – concentração de poder e autoridade; o apego exagerado às normas, rituais e regulamentos e a carência de profissionais.

Hadjimanolis (2003) define barreira à inovação como “qualquer fator que influencia negativamente o processo de inovação”. No rol das barreiras internas relacionadas às pessoas, o pesquisador lista a falta de motivação, falta de comprometimento dos dirigentes, falta de iniciativa e medo do desconhecido.

Bommer (2010), por sua vez, afirma que as estruturas hierarquizadas, processos fechados e *top-down*, caracterizam cultura burocrática arraigada e impactam negativamente o ciclo de inovação. Bommer também salienta que falta janela de oportunidades para a inovação.

Ao aproveitar as pesquisas do Bommer, esclarece-se que a perspectiva *top-down* – olhar de cima para baixo – é altamente prescritiva, pois tem forte preocupação normativa, baseada no ideal democrático de funcionamento do Estado. A rigidez teórica, uma quase “sacralidade” do modelo, que tem a ambição de moldar a realidade, obriga os formuladores de políticas públicas, especialmente aquelas voltadas à inovação, a aumentar a definição e a clareza dos objetivos e ampliar, em vista disso, os sistemas de controle e de alicientes sobre os atores da implementação que são os burocratas de nível de rua.

Inovar é um constante duelo entre barreiras e indutores. São indutores à inovação: apoio político, disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros, intercâmbio de conhecimentos e experiências, perfil diversificado da equipe, gestão estratégica de informações e a compreensão de que crises são oportunidades para inovar (Cavalcante *et al.*, 2017).

A hipótese central da pesquisa foi descobrir as causas, as barreiras, que levaram à descontinuidade do Concurso de Ideias. Havia, também, a conjectura que se deveria levar a falseamento a hipótese de que a interrupção se deveu ao fato de que a iniciativa adveio de um governo anterior. A rotatividade de dirigentes, aliada à máxima de que falta vontade política, interrompeu, talvez, a importante política pública inovadora. **Renovação do corpo político e gerencial pode constituir em oportunidade de receptividade à inovação ou descontinuidade dos processos de mudança** (Knill, Tosun, 2020).

Paralelamente a isso, uma outra opção que testada e investigada é a hipótese de que a descontinuidade do Concurso de Ideias se deveu à falta de pessoal técnico para prosseguir com o projeto estratégico. Insuficiência de recursos: pessoal, tecnológico, orçamentários e outros são apontados pela literatura como obstáculos à inovação (Sano, 2020).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A proposta da pesquisa é inovadora e atende a necessidade de o Brasil buscar novos caminhos da eficiência, da eficácia e da efetividade na geração e aplicação dos recursos públicos: **“Fazer mais com menos e de forma efetiva” é o grande desafio!** (Altounian, Souza, Lapa, 2020).

Como mencionado anteriormente, o primeiro Concurso de Ideias realizado no DF – idealizado, projeto elaborado e assinado por este pesquisador – será uma fonte de consulta e de menção nesta dissertação. O intuito é que a iniciativa pioneira seja a bússola guia de todas as partes da pesquisa, pois o projeto apresenta instrumentos que foram submetidos à apreciação, em especial, dos analistas jurídicos que validaram o concurso, feito à luz da Lei nº 8.666/93 e suas alterações e que agora foi substituída pela Lei nº 14.133/2021 (Granjeiro, Borelli, 2022).

Os dados deste estudo serão obtidos a partir de consultas a sítios oficiais, e, de conformidade com o tema, entrevista semiestruturada – por amostragem – com perguntas abertas aos especialistas na área tributária e afins, bem como análise das propostas vencedoras que porventura foram implementadas, que avançaram ou não após a divulgação dos resultados do Concurso de Ideias.

Pretende-se, também, com os resultados desta pesquisa estimular a participação efetiva dos servidores e da sociedade, uma vez que o resultado mediato é a busca da excelência no atendimento ou no bem-estar do cidadão-usuário-cliente-colaborador de boas práticas públicas. **Os governos, em suma, precisam inovar e os cidadãos precisam se engajar** (OCDE, 2018).

Inovações no serviço público são requeridas, especialmente em contexto de enfrentamento de problemas complexos e de demandas em crescimento por serviços eficientes e de qualidade (De Vries; Tummers; Bekkers, 2018), razão por que este pesquisador não pretende oferecer ideias já detalhadas no ordenamento jurídico vigente, como: venda de ativos não essenciais para operações do governo, entre outras.

O que se propõe é saber em que medida os gestores públicos e a sociedade estão engajados ou poderão se empenhar mediante um estímulo financeiro (um prêmio) na luta pela geração de receitas extratributárias para os cofres públicos. Implicitamente, a pesquisa acopla a ideia de cidadania, isonomia, participação popular e democracia (Brandão; Bruno-Faria, 2017)

Ao fim e ao cabo, o que se pretende com este trabalho é auxiliar o governo na geração de receitas que serão aplicadas em prol do bem comum, ou seja, criar valor público (Martins, 1997). Se fizer uma analogia da Administração Pública com um trem, dir-se-á que as finanças públicas, os recursos financeiros, representam o primeiro vagão da locomotiva. Isso porque sem dinheiro um órgão ou entidade pública não faz nada: não faz gestão de pessoas porque não tem servidores; não faz investimento porque não há recursos para tanto; não compra equipamentos e recupera os bens já existentes porque não sobram recursos. Daí, a preocupação de todos (governantes e gestores públicos) com as finanças públicas (Salto; Pellegrini, 2020).

A análise documental se alinha bem com os objetivos do projeto de pesquisa intitulado “Concurso de Ideias – geração de receitas extratributárias “ porque, para responder a pergunta principal “Quais as dificuldades e/ou obstáculos enfrentados pela cúpula do Governo do Distrito Federal em dar continuidade ao I projeto de geração de ideias ou fontes de receitas extratributárias?”, há que se buscar ou levantar os documentos originais que permitam dimensionar o tempo para compreensão social, política e prática que os atuais gestores enfrentaram ou enfrentam na continuidade de operacionalizar uma

excelente política pública, em tempo de demandas altas e complexas por serviços públicos e recursos cada vez mais escassos.

3.1 Análise Qualitativa E Entrevistas Semiestruturadas

Optou-se pela técnica de entrevista porque é mais intimista, flexível e aberta. Na entrevista se consegue, com perguntas e respostas, comunicação e ao mesmo tempo a construção de significados a respeito do tema de pesquisa.

A decisão pelas entrevistas semiestruturadas se baseia em ter um roteiro, de assuntos e perguntas, e o entrevistador a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações sobre os temas desejados. Nas entrevistas, há o levantamento ou aprofundamento dos dados, há mais qualidade e riqueza dos dados e veracidade das informações coletadas.

As pessoas escolhidas por este pesquisador, para serem entrevistadas, são titulares dos cargos correspondentes aos membros que – direta ou indiretamente – participaram, em 2017, da elaboração, implementação e julgamento das propostas do Primeiro Concurso de Ideias.

As perguntas para as entrevistas foram elaboradas com o intuito de tentar responder o problema de pesquisa:

- I) Você sabia que em 2017 foi realizado o I Concurso de Ideias para geração de receitas extratributárias para o GDF?
- II) Você tem notícia se alguma das propostas selecionadas à época foi implementada e qual o volume de receitas gerado por essa proposta?
- III) Você, como servidor do público, participaria de um concurso de ideias apresentando proposta para geração de receitas extras para os cofres do GDF?
- IV) Quais fatores, você acredita, foram determinantes para a descontinuidade da inovação do Concurso de Ideias?

- V) Você, como dirigente, faria parte da Comissão Julgadora do próximo Concurso de Ideias?
- VI) O que você acha desse tipo de inovação que busca trazer recursos extraorçamentários para os cofres públicos?
- VII) O que você observa, como autoridade pública, serem dificultadores ou vieses na implementação de propostas de inovação no serviço público?
- VIII) Você acha que é possível realizar bianualmente Concurso para geração de propostas que tragam recursos, sem passar a conta para os contribuintes?
- IX) Você conhece alguma iniciativa de Governo brasileiro ou estrangeiro que foi exitosa em gerar recursos extratributários para os cofres públicos?
- X) Outras perguntas serão feitas a depender do andamento da conversa e do conteúdo das respostas obtidas.

Por fim, esclarece-se que boa parte das referências constantes do projeto de pesquisa foram sugestões advindas dos professores do Curso de Metodologias de Pesquisa Científica e dos professores e colaboradores do Núcleo de Pesquisadores Institucionais (NPI) do IDP. A todos esses profissionais fica a eterna gratidão deste pesquisador.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Estado brasileiro tem facilidade para criar, aumentar e cobrar impostos, mas gasta como um pródigo. Cita-se abaixo o cenário de gastos tributários nos últimos cinco anos, com previsão para as renúncias fiscais:

FIGURA 2

GASTOS TRIBUTÁRIOS DO GOVERNO FEDERAL BASES EFETIVAS E ESTIMATIVAS		
2019	324.380.530.631 (4,39% do PIB)	PIB 7.389.130.999.453
2020	328.579.429.309 (4,32% do PIB)	PIB 7.609.597.000.576
2021	420.827.229.997 (4,67% do PIB)	PIB 9.012.141.999.284
2022	479.788.258.860 (4,76% do PIB)	PIB 10.079.676.679.176
2023	518.981.351.496 (4,78% do PIB)	PIB 10.856.112.278.657
2024	512.331.938.345 (4,44% do PIB)	PIB 11.541.656.464.241

Elaboração do AUTOR

Fonte: Centro de Estudos Tributários e Aduaneiros da RF do Brasil

4.1 Gerir É Inovar, É Criar Valor

A boa administração pública jamais pode se manter ao largo da geração de inovações pontuais, incrementais e, por vezes, disruptivas – drásticas e radicais. A inovação no serviço público brasileiro é, pois, tema de crescente relevância, estratégico para a administração pública (Mulgan e Albury, 2003) por ser, assim, **processo de mudança histórica e irreversível na maneira de fazer as coisas, de trazer algo novo ao uso produtivo, promovendo um benefício social líquido e gerando valor para a sociedade** (Schumpeter, 2017).²

4.2 Inovar É Enfrentar Dificuldades, Mas É, Antes De Tudo, Persistir

² SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

As entrevistas individuais, semiestruturadas, foram aplicadas no período de 28 de maio a 20 de junho de 2024 com 34 (trinta e quatro) agentes públicos de diversos órgãos e funções do Governo do Distrito Federal.

. As entrevistas foram aplicadas presencialmente, por e-mails, por WhatsApp, via plataforma Microsoft Team de acordo com a demanda e disponibilidade dos entrevistados. Os dados coletados resultaram em estudo teórico reflexivo, com ordenação de ideias, sistematização de dados, análise e interpretação das colaborações dos entrevistados, pesquisadores e autores (Marconi e Lakatos, 2022).

4.3 Como Se Deu A Seleção Dos Entrevistados

Para seleção dos participantes, levou-se em conta: o órgão de lotação, o cargo que ocupa, as atividades que desempenham, o fato de que alguns já fizeram parte do desenho do I Concurso de Ideias e/ou ocuparam posições por onde passou o projeto de pesquisa até a sua conclusão. Ao final desse fluxo, as propostas já foram selecionadas e estão prontas para serem implementadas, se essa for a vontade e a prioridade da alta administração dos governantes de plantão . Note que a janela de oportunidade tem de se abrir com o problema, a solução e a vontade política se encontrando (Kingdon,1995).

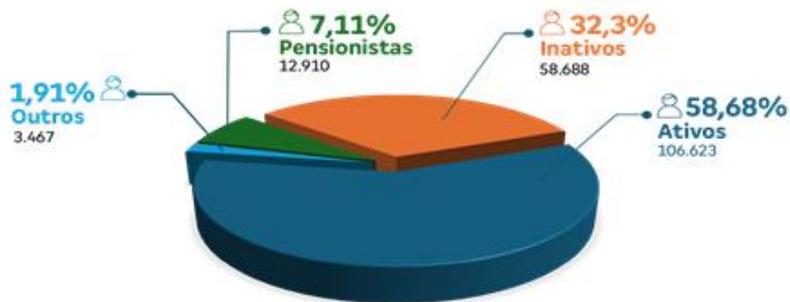
4.4 O Perfil Dos Servidores Do GDF

Antes de serem apresentados os pormenores da amostra da pesquisa, cabe, por oportuno, fazer um recorte do Quantitativo de Pessoal Geral do GDF, a partir dos dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal/PEP-DF.³

4.5 O GDF Tem Um Quadro De Pessoal Ativo Pouco Superior Ao Número De Inativos E Pensionistas

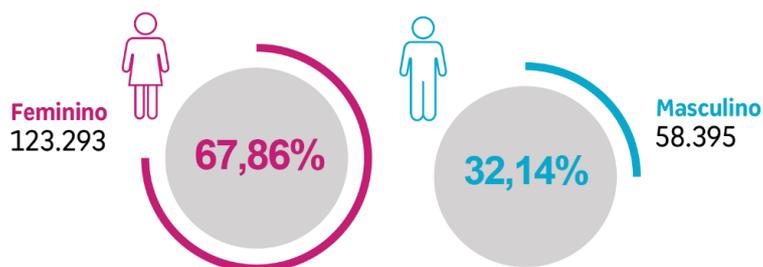
³Disponível em: https://www.economia.df.gov.br/painel_estatistico_pessoal/, consultado em 20 /06/2024

FIGURA 3
QUANTIDADE TOTAL DE PESSOAL GDF - 181.688



Elaboração do AUTOR
Fonte: Painel Estatístico de Pessoal, sítio da Secretaria de Estado de Economia do GDF

FIGURA 4
SEXO DOS SERVIDORES ATIVOS E INATIVOS



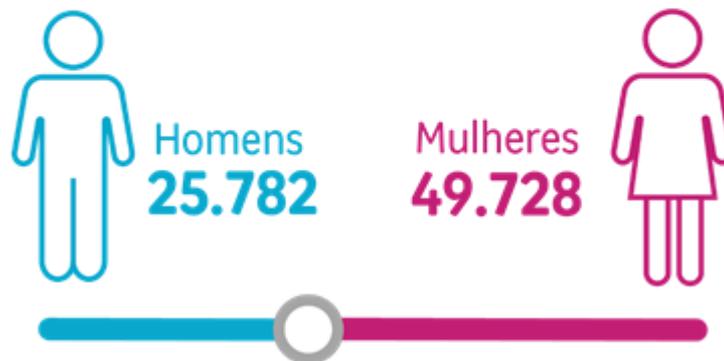
Fonte: sítio da Secretaria de Estado de Economia do GDF

A amostra é composta de trinta e quatro entrevistados, sendo onze mulheres e 22 (vinte e dois homens). Das onze mulheres selecionadas, apenas sete (25%) responderam à entrevista. Já os vinte e dois homens (75% dos entrevistados) responderam às nove

questões abertas da entrevista e a uma questão fechada. As perguntas formuladas aos servidores do público, agentes de alto nível dos quadros distritais, constarão do rol de anexos desta pesquisa.

4.6 Em Atividade, As Mulheres São Maioria, Precipuamente Lotadas Nas Áreas De Educação E Saúde

FIGURA 5
TOTAL DE SERVIDORES EFETIVOS/ATIVOS 75.510, SENDO:



4.7 GDF Tem Pós Doutores Em Número Equivalente Ao De Analfabetos

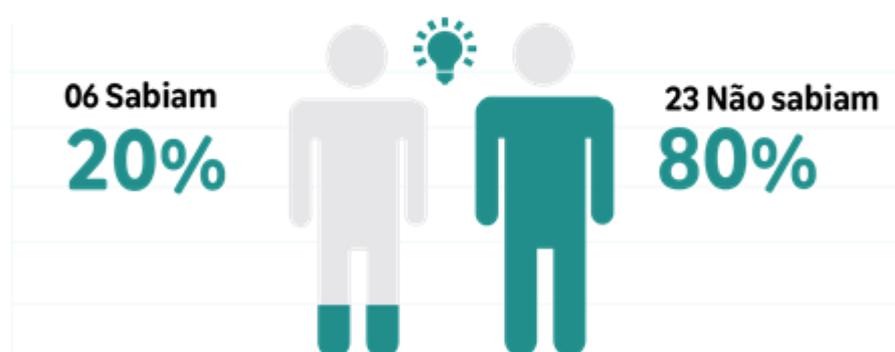
FIGURA 5.1
ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES EFETIVOS/ATIVOS
QUANTIDADE TOTAL – 75.510



Das 29 (vinte e nove) pesquisas validadas, apenas seis dos entrevistados, aqueles que de alguma forma participaram direta ou indiretamente do 1º Concurso de Ideias, responderam ser sabedores ou conhecedores da existência da iniciativa. Os outros vinte e três não tomaram conhecimento do certame que poderia gerar receitas extratributárias para os cofres do GDF.

4.8 O Que A Entrevista Confirmou Acerca Do Tema Desta Pesquisa

FIGURA 6
SABIAM OU NÃO SABIAM DO CONCURSO DE IDEIAS
29 ENTREVISTADOS



A cada dez entrevistados, apenas dois sabiam da existência do Concurso de Ideias. Aliás, foi uma das grandes críticas dos entrevistados a falta de divulgação da inovação. Sugeriram até que no próximo certame seja feita a divulgação no contracheque dos servidores. Agindo assim, todos os agentes públicos – ativos, inativos e pensionistas – tomarão conhecimento do concurso.

4.9 Os Homens Atenderam Melhor Ao Chamamento Para Responder Às Entrevistas

FIGURA 6.1
SEXO DOS ENTREVISTADOS
29 ENTREVISTADOS



A média das idades das servidoras entrevistadas é de 54 (cinquenta e quatro) anos; com 26 (vinte seis) anos como média do tempo de serviço público. A faixa etária ficou assim distribuída: de quarenta a cinquenta anos, duas servidoras; e de cinquenta a sessenta anos de idade, cinco servidoras. Ainda com relação às mulheres, duas ocupam cargos de assessoramento superior, uma exerce cargo de coordenação, uma de vice-diretora, uma de gerência e outra apenas com cargo efetivo, sem, portanto, função comissionada. Dessa pequena amostra, constata-se que três servidoras são ocupantes de cargo efetivo de Analista de Políticas Públicas, duas são Gestoras em Políticas Públicas e Gestão Governamental e três ocupam o cargo de Auditora Fiscal. São, portanto, pessoas do quadro de elite do GDF.

4.10 O Quadro De Pessoal Do GDF Está Envelhecendo

FIGURA 7
MÉDIA DAS IDADES DOS 29 ENTREVISTADOS

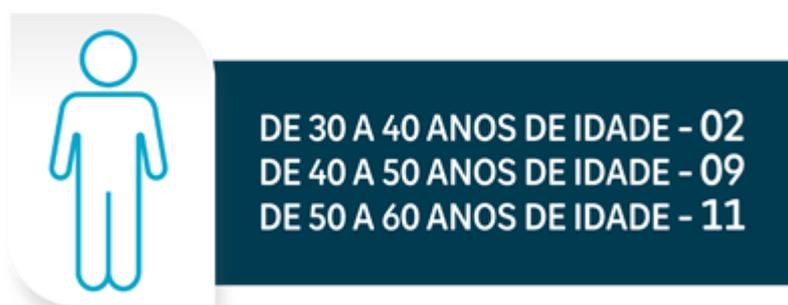


Em relação aos homens entrevistados, constatou-se que a média das idades é de cinquenta e três anos, com média de 21 (vinte e um) anos de tempo de serviço público. Assim como as mulheres entrevistadas, verifica-se que o GDF conta com colaboradores bem experientes, maduros e bem qualificados, sendo todos efetivos, com exceção de um que é ocupante apenas de cargo de livre nomeação e livre exoneração. Desses 22 (vinte e dois) entrevistados, 50% (cinquenta por cento) estão em cargos de assessoramento, chefia, coordenação e direção superior, assim distribuídos: Técnico de Gestão Fazendária, Subsecretários de Governo, Chefe de Setor, Gestores em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Auditores de Controle Interno, Professores de Educação Superior, Assessores Especiais, três Procuradores do DF, Analista de Regulação e um Auditor de Atividades Urbanas.

4.11 O Quadro De Gestores, Líderes, Chefes, Dirigentes, Assessores É Bem

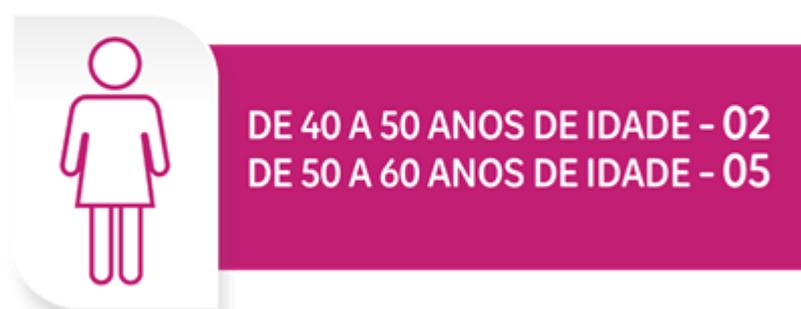
Maduro E Experiente

FIGURA 7.1
FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS



4.12 As Mulheres Entrevistadas Já Contam Com Tempo De Serviço Próximo A Aposentadoria.

FIGURA 7.2 FAIXA ETÁRIA DAS ENTREVISTADAS



Quando a pergunta foi se o agente sabia ou tinha notícia de alguma proposta selecionada à época? a resposta de todos (100%) foi um sonoro ‘NÃO’. Essa realidade obrigou o pesquisador a fazer um cadastro para ter liberação de acesso externo ao Processo Administrativo do Sistema Eletrônico de Informações/SEI do GDF. E a constatação da consulta foi estarrecedora: a iniciativa inovadora parou na seleção das dez melhores propostas e não houve outro despacho para continuidade na implementação das ideias geradoras de receitas extratributárias para os cofres distritais. As razões dessa descontinuidade, apuradas a partir das respostas dos entrevistados, serão apresentadas oportunamente.

4.13 O Perfil Da Quase Totalidade Dos Entrevistados E Entrevistadas É De Servidor Efetivo, Concursados E Ocupantes De Postos-Chave No GDF

FIGURA 7.3
SITUAÇÃO FUNCIONAL DOS ENTREVISTADOS



4.14 A Totalidade Das Pessoas Entrevistadas Demonstrou Interesse Em Participar Do Próximo Concurso De Ideias

À pergunta se o servidor participaria de um Concurso de Ideias apresentando proposta (s) para a geração de receitas, a resposta de todos (100%) foi “SIM”, desde que não haja impedimento editalício à participação de servidores e tenha premiação – em dinheiro - para os vencedores. Um dos entrevistados, aliás, aproveitou a oportunidade para apresentar a sua proposta de “premiar, com créditos (tipo *cashback*), o cidadão que exigir a nota fiscal”. De mais patente, a ausência de incentivos claros para os servidores públicos inovarem é um problema recorrente. Nesse contexto, a falta de reconhecimento e recompensas para iniciativas inovadoras pode desmotivar os servidores. Farah (2019) argumenta que incentivos adequados são fundamentais para promover a cultura de inovação.

4.15 A Principal Pergunta Conduzia O Entrevistado A Escolher Uma Das Alternativas Ou Listar Outros Entraves À Inovação

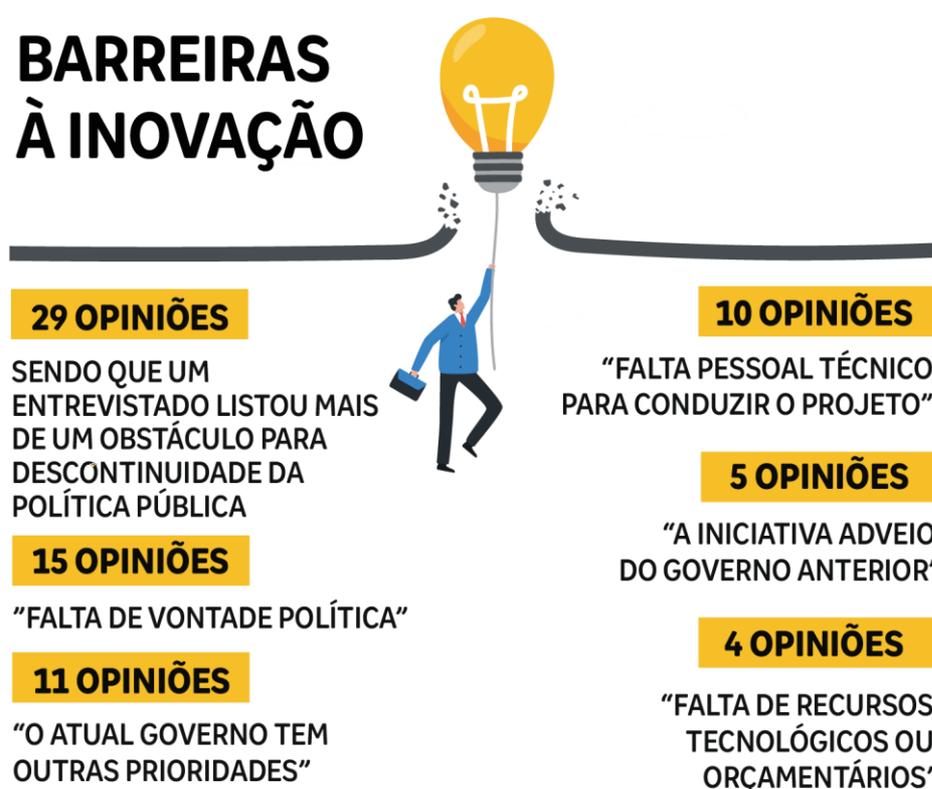
Merece destaque a pergunta cinco da entrevista semiestruturada, qual seja “Quais fatores, barreiras, você acredita, foram determinantes para a descontinuidade da inovação do Concurso de Ideias?”. Antes de consolidar as respostas, cabe o esclarecimento de que a pergunta vinha com sete alternativas, sendo a última aberta para o entrevistado listar outros fatores, se assim quisesse. É bem verdade que alguns entrevistados optaram por mais de uma alternativa para tentar justificar os entraves à inovação no âmbito do Governo do Distrito Federal. Eis os fatores determinantes, segundo os entrevistados e as entrevistadas:

4.2 Fatores Determinantes (Barreiras) Para A Descontinuidade Da Política Pública Inovadora ‘Concurso De Ideias’

Em primeiro lugar, com quinze OPINIÕES, a falta de vontade política; em segundo lugar, com onze opiniões, o fato de o atual governo ter outras prioridades: em terceiro lugar, com dez opiniões, a falta de pessoal técnico para conduzir o projeto; em quarto lugar, empatadas, com cinco opiniões, o fato de que a iniciativa adveio do governo anterior e a aversão ao risco; em quinto lugar, com quatro opiniões, a falta de recursos tecnológicos e orçamentários. Como materialização de outros fatores, temos o apagão das canetas, ou seja, a não tomada de decisão ou de implementação de uma política pública dada a responsabilidade que poderá recair sobre a autoridade que implementa uma inovação no serviço público brasileiro. Surgiu também, o fator das dificuldades legais e burocráticas para a implementação de novas ideias e, por fim, a falta de sensibilização e comunicação sobre a relevância da inovação.

FIGURA 8

BARREIRAS À INOVAÇÃO



4.2.1 O Excesso De Burocracia Distrital É Um Grande Impeditivo À Implementação De Política De Inovação

A burocracia e a rigidez das instituições e das normas, continuam sendo obstáculos significativos à inovação. Os processos administrativos complexos que seguem normas engessadas dificultam a flexibilidade que se faz necessária para implementar algo novo que agregue valor aos usuários do serviço público. O autor Matias-Pereira (2018) argumenta que a reforma administrativa é crucial para reduzir a burocracia e promover um ambiente mais favorável à inovação. A escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, por sua vez, é uma barreira significativa. Orçamentos restritos e falta de pessoal qualificado limitam a capacidade do setor público de investir em inovação, já que **inovação requer investimentos contínuos e apoio político** para superar essas limitações (Sobral e Peci, 2013).

Ainda nessa perspectiva de listar os dificultadores, barreiras, inibidores das grandes inovações no serviço público, o Entrevistado 1, Auditor de Controle Interno e Diretor, cravou esta:

“Disputa política e setorial, com cada um buscando benefícios para si próprio, para sua categoria ou grupo de aliados políticos, é um enorme entrave à inovação”.

Já o entrevistado 2, Técnico de Gestão Fazendária, afirmou que “As inovações dentro da administração pública são arrimadas em uma realidade que não deveria retroceder, mas **projetos políticos podem ser âncoras para que novas ideias sejam realizadas, impactando, assim, negativamente, no desenvolvimento e avanço estatal**”.

O entrevistado 11, Auditor de Controle Interno e Subsecretário, foi mais adiante: “Hoje em dia, os governos estimulam a inovação como prática sistêmica e transformadora do setor público para construção de políticas públicas mais eficazes, eficientes, efetivas e econômicas que respondam, dessa forma, às principais demandas dos cidadãos. A meta, com isso, é a melhoria da qualidade do atendimento à população; elevação do nível de satisfação dos usuários; redução dos custos de operação; colaboração e empatia com os colegas de trabalho e com os usuários dos serviços públicos; e – ao fim e ao cabo – a geração de valor público”.

4.2.2 A Tecnologia Como Instrumento De Difusão De Eficiência E Qualidade Nos Serviços Públicos Distritais

A adoção de tecnologias como a Inteligência Artificial (AI), a adoção de Sistemas Eletrônicos de Informação (SEI), a implementação de soluções de governo eletrônico (E-gov) podem melhorar a eficiência, a transparência, a *accountability* e o *controle social*. O avanço tecnológico exige que organizações públicas busquem rápidas adaptações e ajustamentos aos avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), agregando valor público às suas atividades. A implementação de IA nos processos de trabalho aumenta a precisão das decisões e a eficiência operacional (Machado et. al.(org.),2022).

Esta também é a opinião do E6, Auditor de Controle Interno e Coordenador de Unidades: **“Quando a inovação não é ‘pirotecnia’, mudança radical, disruptiva, drástica e de duração efêmera, há incentivos e envolvimento dos agentes públicos – especialmente líderes – e não há resistência”**

Agente público tem de usar a metade do cérebro para todo dia, no exercício de suas funções, buscar inovar. “Servidor não pode temer inovações, as recorrentes mudanças de procedimentos e normas ou mesmo período pandêmicos, pois este até nos obrigou a trabalhar remotamente. **Agente público tem de ser resiliente, ter capacidade adaptativa significativa”** é o que sugeriu, opinou, o E9, Gestor em Políticas Públicas e Assessor Especial.

O teletrabalho, no período pandêmico, foi reconhecido por muitos como uma das maiores inovações para assegurar a continuidade das atividades funcionais e fazer o enfrentamento à COVID. Essa opinião é corroborada pelo E8, Gestor em PPGG: “Há grande resistência à inovação. O caso concreto foi o da adoção do teletrabalho. Apesar dos estudos apontarem que houve grandes avanços na produtividade, com melhorias nos serviços prestados à população, aumento da qualidade de vida dos servidores e considerável economia de recursos para o Estado; ainda assim, a inovação foi descontinuada”.

4.2.3. Política De Governo Pode Ser Facilmente Descontinuada

Aqui surgem opiniões que confirmam ser a questão política, o novo governo, a grande impeditiva de implementação de ideias inovadoras no setor público, especialmente quando o projeto foi gerado no governo antecessor e a política pública não é uma política de Estado. A seguir :

Há resistência à inovação quando o projeto, proposta, ideia, não é prioridade para o grupo político do momento” E5, Auditor de Controle Interno e Diretor.

“Inovação traz redistribuição de poder, logo provoca resistências. Sendo assim, é preciso acontecer amplo debate com os envolvidos na implementação e na avaliação da política pública inovadora” E13, Especialista em Regulação de Recursos Hídricos e Saneamento Básico.

“A política de um só conhecimento, ou seja, só o governo atual sabe trabalhar e sabe o que é melhor para a administração pública e para a sociedade. Esse tipo de mentalidade e padrão de governabilidade **ignora boas práticas do passado, não as considera úteis para a nova administração, o novo governo”** E23, Auditor Fiscal .

Mas há os que não percebem resistências ao novo. O que há, na opinião do E18, Especialista em PPGG e Professor de Educação Superior, é trabalho demais e tempo de menos para pensar em inovação:

“Não percebo resistências à inovação, o que constato no dia a dia é que a carga de trabalho é tão opressora, as amarras legais são tantas, as críticas dos órgãos de controle são tão acirradas e intimidadoras, que sobra pouco espaço para pensar em inovação “

As pessoas entrevistadas atribuíram aos Líderes, especialmente da alta cúpula, do nível estratégico, a responsabilidade por implementar as grandes mudanças e inovações na administração pública. E isso é verdade, pois **autoridades que adotam estilo de liderança transformacional, que sabem ouvir, que se comunicam bem com os seus liderados, que não temem tomar decisões, que perseguem a novidade, podem inspirar e motivar os colaboradores a adotar práticas inovadoras.** O pesquisador Antonio Isidro (2018), por exemplo, destaca que líderes com valores e características transformacionais,

comportamentos e práticas ativas criam visão compartilhada e encorajam a criatividade, a colaboração e o comprometimento com a missão de bem servir sua excelência o cidadão.

“A falta de demonstração clara do apoio das altas lideranças, dos dirigentes da cúpula do governo, contribui para a não implementação de boas ideias no serviço público em qualquer esfera de governo” E14, Auditor de Controle Interno.

4.2.4 Os Órgãos De Controle Externo Desencorajam À Inovação

Os órgãos de controle - interno e externo - são catalisadores na garantia da efetividade, da transparência e da accountability das ações, programas e projetos públicos. Porém, não é isso o que pensa o E10, Procurador do DF:

“Existem muitas forças contrárias à inovação como as atuações do Tribunal de Contas e do Ministério Público que a tudo interpretam como gastos supérfluos, como extravagâncias ou desvio de finalidade aquilo que é apenas algo novo e que pode trazer grande valor ao cumprimento da missão governamental”.

4.2.5 Sair Da Zona De Conforto Desencoraja À Inovação

As mudanças trazem transformações profundas na rotina dos agentes públicos e na forma como eles veem e interpretam o papel que exercem na engrenagem burocrática. Diante desse cenário, há um conjunto de exigências feitas ao indivíduo, entre as quais se destacam: a flexibilidade para adaptar-se a novas realidades, a capacidade contínua e acelerada para a aprendizagem de novas práticas e conceitos; e a habilidade para lidar com as inovações, com ambientes competitivos e altamente exigentes em termos de entregas.

O E1, sobre isso, faz bela reflexão e até sugere uma medida para que as pessoas aceitem melhor a novidade que traz valor para a prestação de serviços públicos à sociedade: “A inovação, geralmente, traz mudança de rotina. Em sendo mudança, **aqueles que preferem fazer o ordinário e o padrão, ou seja, o básico, vão resistir e rejeitar qualquer**

inovação. Contudo, se a mudança for bem planejada, comunicada, explicada, tende a ser acolhida, incorporada, em pouco tempo” .

Já o E10 também constata que a inovação é temida, ainda que traga benefícios para os próprios atores envolvidos diretamente na implementação: “A resistência a qualquer mudança, ainda que incremental, advém do fato de que **as pessoas não querem sair da zona de conforto e enfrentar o trabalho árduo, duro, e o longo caminho para implementação de algo novo, ainda que esse algo novo crie valor para a sociedade e para os próprios agentes públicos”** .

4.2.6 Há Forte Resistência À Inovação Pelas Pessoas Mais Antigas Na Repartição

Uma eficaz medida para mitigar as resistências à inovação ou a qualquer tipo de mudança na rotina das pessoas é convidar essas pessoas para participarem da geração, da formulação, da elaboração e da implementação da política pública inovadora. Quando isso acontece, a pessoa se sente corresponsável pelo sucesso ou insucesso do projeto. Comprometida, a pessoa resiste menos às mudanças.

Veja que colaboradores da área de TIC, pessoas que lidam diariamente com constantes inovações em seu mister, têm dificuldades para aceitar os aperfeiçoamentos das rotinas. O E28, como chefe de setor, desabafou e opinou: “A área de Tecnologia da Informação (TI) sofre constantes inovações, logo não há resistência ou dificuldades na implementação de algo novo. Porém, **como chefe de setor, sinto certa dificuldade em propor mudanças para os servidores mais antigos de casa”** . Preocupante saber que há resistência por parte daqueles que provocam revoluções na vida dos colegas de trabalho e de governo.

4.2.7 Cultura Organizacional Arraigada, Desafio À Inovação

A resistência à mudança e a cultura organizacional avessa ao risco são características comuns nos órgãos e entidades públicos. Tal resistência pode desencorajar a experimentação e a aceitação de novos métodos. Abrucio, Pedroti e Pacheco (2020) destacam que a **mudança de cultura é um desafio crítico para a inovação no setor público, sendo necessária abordagem estratégica para transformar atitudes e comportamentos.**

“A cultura organizacional é muito resistente a inovações, pois o modelo de gestão é hierarquizado, engessado, rígido e inibidor das boas ideias” E21, Analista de PPGG, Coordenadora.

“A falta de competência técnica, a falta de apoio da alta gestão, a cultura organizacional arraigada, e as constantes mudanças governamentais são dificultadores à implementação de inovação no setor público” E22, Auditor de Controle Interno.

“Ainda percebo uma certa dificuldade dos colegas em assimilar inovações no setor público, a exemplo da Gestão 4.0” E16, Subsecretário.

4.2.8 A Falta De Incentivos Financeiros É Entrave À Inovação

Os alicentes financeiros, como sabido, não geram motivação para o trabalho, mas a falta deles pode provocar insatisfação, desmotivação, no cumprimento das atribuições do cargo. Já o trabalho enriquecido, desafiador, pode trazer grande motivação para aqueles que o desempenham. O E25, Procurador do DF, parece que concorda com essa teoria: “A falta de estímulos, incentivos, alicientes, para que os servidores participem mais e, assim, apliquem os conhecimentos que possuem são fatores inibidores na aceitação de algo novo, ainda que traga benefícios para todos”.

4.2.9 Ausência De Experiências Governamentais Na Geração De Receitas Extratributárias

Os vinte e nove entrevistados declararam desconhecer alguma iniciativa de governo brasileiro – federal ou subnacional – ou mesmo estrangeiro que se sagrou exitosa em gerar

recursos extratributários para o erário. Porém, um ou outro ofereceu exemplo de iniciativas que contribuirão, estão contribuindo e poderão continuar contribuindo para o incremento da arrecadação dos governos brasileiros. São elas:

“Podemos citar, a título de exemplo, o Decreto nº 44.969/2023 que institui Grupo de Trabalho com a finalidade de promover estudos e elaborar proposição visando à geração e à implementação de soluções tecnológicas inovadoras, em laboratório de Inteligência Artificial, para serem aplicadas nas atividades do GDF, inclusive no auxílio de geração de receitas orçamentárias e extraorçamentárias. O Concurso de Ideias poderá ser beneficiário dessas soluções criadas pelo laboratório de IA” E18.

“É decisivo que o grosso das receitas estatais advenham de impostos, dado o seu caráter redistributivo das riquezas do nosso país. Trata-se de extrair recursos de quem tem mais para repassar para os que têm menos ou pouco. Ou seja, aqueles com capacidade contributiva maior contribuem mais para formar o grande bolo que será distribuído, em tese e idealmente, com quem tem menos. É a chamada política pública redistributiva” E12, Auditor de Controle Interno e Subsecretário.

“Programa como a Nota Legal DF pode servir como exemplo de iniciativa em que a participação popular converge com os objetivos governamentais, sob a égide do jogo ganha-ganha: ganha o cidadão, ganha o Estado” E10.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E MAIS CONCLUSÕES

A totalidade dos entrevistados aprova a inovação que busque trazer recursos extraorçamentários para os cofres públicos. Dos vinte e nove entrevistados, apenas quatro acham que o Concurso de Ideias deverá ser realizado com intervalos maiores que dois anos, talvez alinhados aos ciclos de mudança de governo; já dois dos entrevistados entendem que devido à escassez de recursos financeiros para custear todas as demandas públicas, mister se faz que o concurso seja realizado de ano em ano. Venceu, portanto, com 86% (oitenta e seis por cento) a proposta do prazo bienal para realização do Concurso de ideias. Aliás, o

resultado da pesquisa vem ao encontro da proposta deste pesquisador e da minuta do Projeto de Lei que propõe a obrigatoriedade de realizar o concurso a cada dois anos. Eis algumas opiniões corroborando com a ideia de ser bienal a divulgação do edital do certame:

“O Concurso de Ideias é uma iniciativa muito interessante e ajuda a garantir que haverá recursos para a melhoria dos processos independentes das receitas orçamentárias. **Muitas ações, atividades e projetos não são empreendidos por falta de recursos financeiros**” E22.

“Acho o projeto de extrema relevância, por dois fatores: primeiro, **toda inovação é bem-vinda no setor público; segundo, porque ainda traz recursos extraorçamentários para o GDF**” E21.

“Nem sempre a vontade e as necessidades da população são priorizadas. Isso significa que o serviço público brasileiro não tem conseguido atender as demandas da sociedade, nem tampouco atende aos anseios dos próprios servidores. **Iniciativa como essa do Concurso de Ideias pode unir a população aos agentes públicos, tornando-os todos corresponsáveis pelo sucesso ou insucesso da gestão pública. Isso é positivo**” E15, Gestor em PPGG.

“**Acho muito profícua a ideia.** Não somente pelas **vantagens numerárias** que **chegarão** aos cofres públicos e, por consequência, **à população**, mas, também, pelo fato **desse tipo de inovação contribuir para levar os cidadãos e cidadãs à reflexão sobre a responsabilidade na geração e controle dos tributos** que são geridos pela administração pública. Isso se chama cidadania” E25.

Esta pesquisa objetivou colher informações, dados, evidências de uma amostra robusta dos servidores do GDF, atuantes na rota do I Concurso de Ideias Egov-DF, sobre os porquês da descontinuidade de tão importante iniciativa inovadora, geradora de recursos extratributários para os cofres do governo distrital. As respostas coligidas, aliadas às consultas feitas ao SEI/DF, são úteis e valiosas para garantir a retomada e a permanência dessa importante política pública no planejamento estratégico do GDF.

Denhardt e Denhardt (2015), por sua vez, destacam que a mudança de cultura é um desafio crítico para a inovação no setor público. A cultura organizacional conservadora pode desencorajar a experimentação e a aceitação de novos métodos. **O novo serviço público existe para servir ao público, em vez de dirigir e controlar a vida das pessoas.**

A falta de reconhecimento e recompensas para os autores de iniciativas inovadoras pode desmotivar os servidores, a sociedade, os membros da academia e outros atores da rede colaborativa que deve estar sempre aberta para todos aqueles que desejarem ajudar o governo a servir melhor seu povo. As organizações públicas poderiam melhorar seu processo de inovação aberta “criando ambiente favorável à inovação de baixo para cima (*bottom-up*), consultando a equipe e instituindo prêmios formais e reconhecimento informal de inovadores” (Borins, 2014).

Por fim, cabe evidenciar que o objetivo inicial da pesquisa foi levar ao falseamento de algumas hipóteses de descontinuidade do Concurso de Ideias, como o fato de que houve a transição de governo, e governo novo tem outras prioridades. A troca de comando nos principais postos da cadeia por onde tramitara o projeto inovador matou o projeto do I Concurso de Ideias. Essas hipóteses foram corroboradas pelos atores pesquisados e muitas outras barreiras, e alguns indutores à inovação foram bem listados por cada um dos entrevistados. É necessário dar continuidade ao estudo do tema e, principalmente, apurar o porquê de nenhuma das propostas selecionadas pela Comissão Julgadora do primeiro Concurso de Ideias seguiu em frente. Isso significa, a título de exemplo, que o GDF deixou de arrecadar, nos últimos sete anos, R\$ 158.754.000,00 (cento e cinquenta e oito milhões, setecentos e cinquenta e quatro mil reais), sem quaisquer atualizações ou ajustes de categorias. Isso porque não viabilizou dois dos projetos ou propostas selecionados : “Meu Papel tem Valor” e “Brasília Sorte Grande”. Imagine qual o volume que se deixou de arrecadar se todas as dez propostas estivessem em plena execução fazendo dinheiro extra para os cofres distritais. Destarte, **sem liderança, inovação e colaboração NÃO há salvação.**

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência recente.** Brasília: ENAP, 1997.

ABRUCIO, Fernando L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática.** Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BAUER, M.W.; KNILL, C. **A conceptual Framework for the comparative Analysis of Policy Change: Measurement, Explanation and Strategies of Policy Dismantling.** Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 2020.

BOMMERT, B. Collaborative innovation in the public service. **International Public Management Review**, v. 2, n.1, p. 15-33, 2010.

BORINS, S. **The persistence of innovation in government.** Washington: Brookings Institution Press, 2014.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Barreiras à inovação em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes.** Brasília: ENAP; IPEA, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília: Casa Civil, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 maio 2024.

BRASIL. Lei 14.129, de 29 de março de 2021. **Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.**

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Brasília: ENAP; Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p.147-156, jan./fev. 2017. ARDOSO, Fernando Henrique. [Prefácio]. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Brasília: ENAP; Editora 34, 1998.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap; Ipea, 2017.

CHRISPINO, Álvaro. **Introdução ao estudo das Políticas Públicas: uma visão interdisciplinar e contextualizada**. FGV Editora, 2016.

DENHARDT, Janet; DENHARDT, Roberto B. **The New Public Service: Serving, Not Steering**. New York: Routledge, 2015

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista da Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Acesso em: 9 maio 2024.

DE VRIES, Hanna; TUMMERS, Lars; BEKKERS, V. J. J. M. The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 1, n. 3, p. 159-176, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001>. Acesso em: 9 maio 2024.

GRANJEIRO, José Wilson; BORELLI, Renato. **Direito administrativo simplificado**. Belo Horizonte: Casa do Direito, 2022.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. *In*: SHAVININA, L. V. (org.). **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.

HILL, Michael; HUPE, Peter. **Implementing Public Policy: Governance In Theory and Practice. Implementation Theory: The Top-down/Bottom-up** [Chapter 3]. Sage Publications, 2002.

HOWLETT, M.; RAMESCH, M.; PERL, A. **Studying Public Policy: principles and processes** [Chapter 6: Decision-making in Public Policy]: Ed Oxford University Press, 2020.

ISIDRO, Antonio. **Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público**. Paraná: CRV, 2018.

JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KNILL, C.; TOSUN, J. **Public Policy: a new introduction** [Chapter 7: implementation. Macmillan Higher Education, 2020.

LOWI, J. Theodore. **Four Systems of Polity, Politics and Choice**. ASPA – American Society for Public Administration, 1972.

MACHADO, Andreia de Bem; DANDOLINI, Gertrudes A; SOUZA, João Artur de; CORRÊA, Maria Lúcia (orgs). **Inovação no Setor Público: desafios e possibilidades**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 1, jan./abr. 1997.

MATHIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública – Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. São Paulo: Atlas, 2018.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. Londres: [s.n.], 2003. Disponível em: <https://goo.gl/3n53rr>. Acesso em: 9 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Peer Review OCDE Skills: o sistema de inovação do serviço público do Brasil: conclusões preliminares**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/3628>. Acesso em: 9 maio 2024.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PEREIRA-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PIRES, Roberto. **“Intersetorialidade, arranjos institucionais e instrumentos da ação pública”**. Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate, MDS/SAGI, 2016.

PIRES, Roberto; GOMIDE, A. **Arranjos de Implementação e Ativação de Capacidades Estatais para Políticas Públicas: o desenvolvimento de uma abordagem analítica e suas repercussões**, 2021.

SALTO, Felipe Scudeler; PELLEGRINI, Josué Alfredo. **Contas públicas no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2020.

SALTO, Felipe; ALMEIDA, Mansueto. **Finanças públicas: da contabilidade criativa ao resgate da credibilidade**. Rio de Janeiro: Record, 2023.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius (org.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: UFJE, 2013.

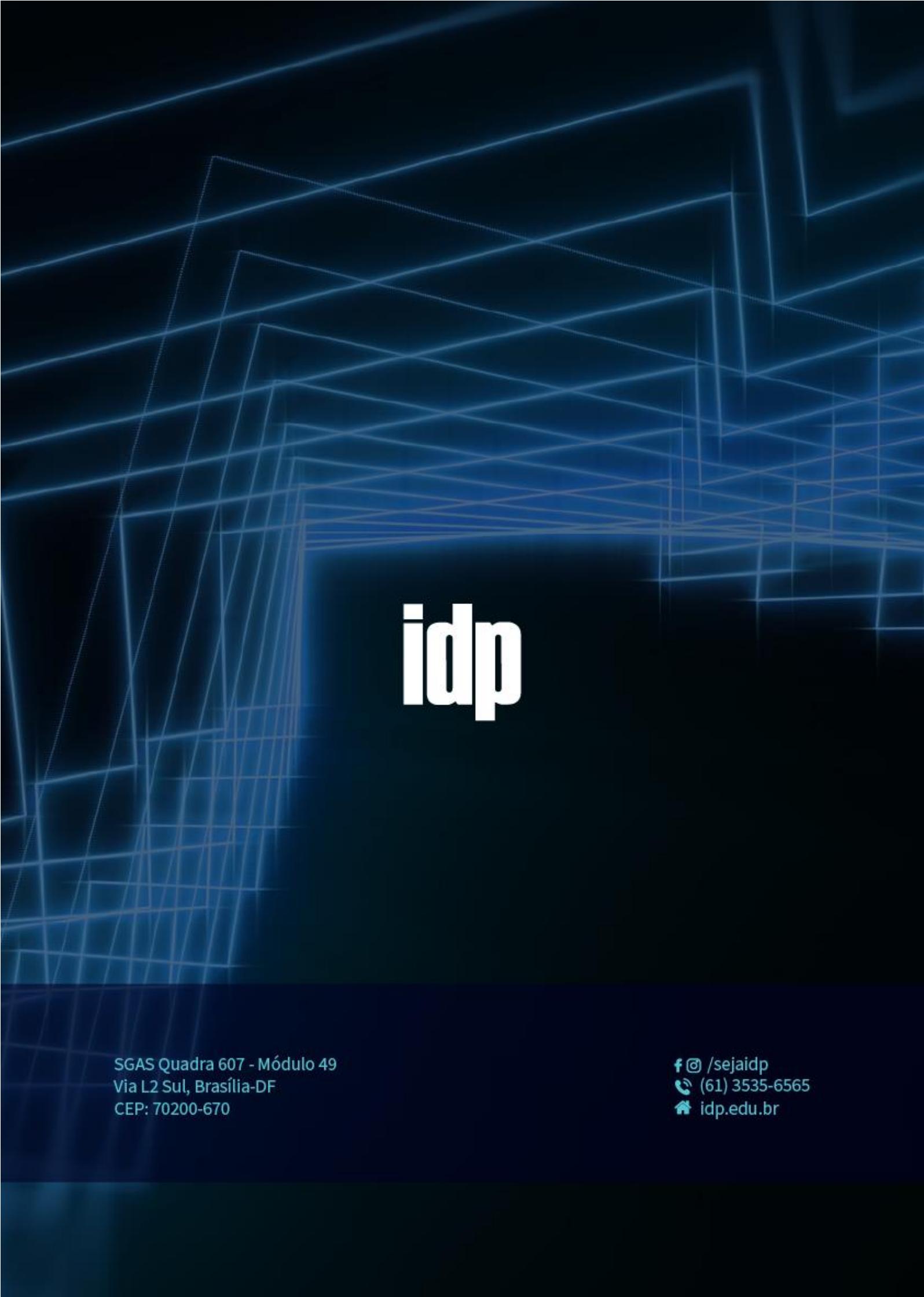
SANO, Hironobu. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.** Brasília: Enap Cadernos.

SECCHI, Leonardo et. al. **Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões de Concursos.** Boston, EUA: Cengage, 2019.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alkaeta. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** Porto Alegre: Pearson Universidades, 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** São Paulo: Editora da Unesp, 2017.

VANGUNDY, A. B. **Getting to innovation: how asking the right questions generates the great ideas your company needs.** New York: American Management Association, 2007.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br