

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: proposições para a intensificação da capacidade de inovação do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina

FLORIANÓPOLIS, 2013

ROSANGELA KLUMB

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:
PROPOSIÇÕES PARA A INTENSIFICAÇÃO DA CAPACIDADE
DE INOVAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

ORIENTADORA: Dra. Micheline Gaia Hoffmann

**FLORIANÓPOLIS
2013**

Klumb, Rosangela

Inovação no setor público: proposições para a intensificação da capacidade de inovação do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina / Rosangela Klumb – 2013.

156 p. : il. ; 20 cm

Bibliografia: p. 136-145

Orientadora: Micheline Gaia Hoffmann

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Administração, Florianópolis, 2013.

1. Inovações no setor público.
2. Processo de inovação.
3. Capacidade de inovação. I. Hoffmann, Micheline Gaia (orientadora). II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Mestrado em Administração. III. Título.

ROSANGELA KLUMB

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PROPOSIÇÕES PARA A INTENSIFICAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SANTA CATARINA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional como
requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

Banca Examinadora

Orientador:

Prof^a. Dr^a. Micheline Gaia Hoffmann
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Prof. Dr. Denilson Sell
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Luiz Otávio Pimentel
Universidade Federal de Santa Catarina

Augusto César Campos
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina

Florianópolis, 17 de outubro de 2013.

Dedico este trabalho ao Charles e à Nicole
pelo amor, carinho e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

A conclusão dessa etapa tão gratificante de aprendizado e de desenvolvimento pessoal só foi possível porque, ao longo de seu processo de construção, pude contar, de forma direta e indireta, com a colaboração de muitas pessoas, às quais manifesto o meu sincero agradecimento. Assim, expresso nomeadamente a minha gratidão a algumas pessoas, cujo apoio foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Duas pessoas merecem ocupar as primeiras linhas: Charles e Nicole, sem os quais esse momento não seria possível. Agradeço-os pelo amor, pela compreensão e pelo apoio nos momentos em que abdiquei de suas companhias tão preciosas para me dedicar aos estudos.

À Micheline Gaia Hoffmann, minha orientadora, pelo seu incentivo, seu pragmatismo e seu profissionalismo, essenciais em todos os momentos ao longo deste percurso.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração da ESAG/UDESC por compartilharem os seus conhecimentos, especialmente a Professora Simone Ghisi Feuerschutte por seu exemplo, sua disponibilidade e suas contribuições sempre tão valiosas.

Ao Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, especialmente ao Eron Domingues e ao Renato Pacheco, por permitirem e apoiarem o desenvolvimento deste estudo.

Às queridas amigas Letícia, Francieli, Gisele e Cláudia do curso de mestrado, cuja convivência e cujo compartilhamento de experiências foram imprescindíveis para tornar esse processo mais leve e divertido.

Por fim, agradeço aos Professores Denilson Sell e Luiz Otávio Pimentel e ao Augusto Campos, por prontamente aceitarem o convite para comporem a banca de defesa da dissertação.

RESUMO

KLUMB, Rosangela. **Inovação no setor público:** proposições para a intensificação da capacidade de inovação no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração – Área: Gestão e Inovação em Organizações). – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

Nos últimos anos, embora ainda de forma incipiente, verifica-se no Brasil uma ampliação nos estudos sobre inovação no setor público. Nesse contexto, a inovação é entendida como sendo a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados. O objetivo deste estudo foi desenvolver uma metodologia de apoio ao Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC), voltada à sistematização e ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação. Para tanto, procurou-se inicialmente compreender o ambiente de inovação da organização, para então desenvolver a metodologia. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso descritivo-avaliativo, de abordagem qualitativa. Adotou-se como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas, bem como a observação participante. Como resultado, propôs-se a modelagem do processo de inovação visando a sistematizar e a intensificar a capacidade de inovação do TRE/SC – com intuito de promover o aperfeiçoamento dos seus processos internos, bem como o incentivo ao desenvolvimento de inovações intencionais, alinhadas à estratégia do TRE/SC e integradas ao sistema de gestão da organização. O modelo proposto contempla cinco etapas (iniciação, desenvolvimento, implementação, avaliação e ajustes) e aborda o processo de inovação de forma sistêmica abrangendo a identificação da oportunidade; identificação das partes interessadas e das suas expectativas; classificação das idéias; análise de viabilidade, de sustentabilidade e de riscos; priorização das inovações; aprovação; implementação; avaliação; ajustes e disseminação.

Palavras-chave: Inovação. Setor público. Processo de inovação. Capacidade de inovação.

ABSTRACT

KLUMB, Rosangela. **Innovation in the public sector:** propositions for enhancing innovation capacity in Regional Electoral Court of Santa Catarina. In 2013. Dissertation (Master in Business Administration - Area: Management and Innovation in Organizations). - University of the State of Santa Catarina. Postgraduate Programme in Management, Florianópolis, 2013.

In recent years, though still incipient, there is an expansion in Brazil in studies on innovation in the public sector. In this context, innovation is understood as the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in efficiency, effectiveness and quality of results. This study sought to develop a methodology to support the Regional Electoral Court of Santa Catarina (TRE/SC), aimed at systematizing and developing their capacity for innovation. Therefore, we sought to initially understand the innovation environment of the organization, and then develop the methodology. The research was characterized as a descriptive case study - evaluative, qualitative study regarding the characteristics and mode of inquiry. It was adopted as tools for collecting data to document research, semi-structured interviews and participant observation. As a result, it was proposed to model the innovation process in order to systematize and strengthen the innovation capacity of the TRE/SC - aiming to promote the improvement of its internal processes as well as encouraging the development of innovations intentional, aligned to strategy TRE/SC and integrated into the management system of the organization. The proposed model includes five stages (initiation, development, implementation, evaluation and adjustments) and addresses the innovation process in a systematic way covering opportunity identification, identification of stakeholders and their expectations; classification of ideas, analysis of feasibility, sustainability and risks, prioritization of innovations; approval, implementation, evaluation, and dissemination adjustments.

Keywords: Innovation. Public sector. Innovation process. Innovation capacity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Construto capacidade de inovação.....	60
Figura 2 - Diagrama visual das pré-condições essenciais para a inovação	64
Figura 3 - Etapas do processo de inovação	69
Figura 4 - Etapas da pesquisa documental	87
Figura 5 - Processo de inovação do serviço de transmissão das sessões plenárias	98
Figura 6 - Ciclo de vida do Serviço ITIL V3	100
Figura 7 - Relacionamento entre os processos ITIL de suporte a serviços	104
Figura 8 - Processo de inovação <i>Implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI</i>	106
Figura 9 - Linha do tempo da inovação <i>Implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI</i>	109
Figura 10 - Características dos processos de inovação analisados.....	112
Figura 11 - Proposição de modelagem do processo de inovação	118
Figura 12 - Atividades de gerenciamento de portfólio.....	129
Figura 13 - Ciclo de ação de aprendizagem e avaliação.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação Multitipos da inovação	25
Quadro 2 - Exemplo de Classificação multicamadas dos tipos de inovação	27
Quadro 3 - Exemplos da classificação dos tipos de inovação quanto ao grau de força da inovação	28
Quadro 4 – Exemplo de classificação dicotômica dos tipos de inovação	29
Quadro 5 - Exemplo de classificação duplamente dicotômica dos tipos de inovação	30
Quadro 6 - Exemplo de classificação ligada ao grau de inovação	31
Quadro 7 - Principais diferenças entre o setor público e privado	47
Quadro 8 - Motivações para inovações no setor público e no setor privado	49
Quadro 9 - Categorias analíticas de estudo	79
Quadro 10 - Categorias analíticas e variáveis do estudo.....	81
Quadro 11 - Etapas da pesquisa e as respectivas técnicas de coleta de dados	86
Quadro 12 - Quantitativo de inovações ocorridas no TRE/SC (2008-2012)	93
Quadro 13 - Processos e funções do ciclo de vida da ITIL V3	102
Quadro 14 - Limitações/fragilidades nos processos de inovação analisados.....	113
Quadro 15 - Modelo de Matriz de Interessados	124
Quadro 16 – Exemplos de perfil de partes interessadas e ações sugeridas	125
Quadro 17 - Matriz de Responsabilidades RACI.....	127
Quadro 18 - Matriz de priorização de projetos	131
Quadro 19 - Matriz de definição do marco lógico	133

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	INOVAÇÃO: ORIGENS E CONCEITOS BÁSICOS.....	19
2.1.1	Tipos de inovação.....	24
2.2	INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	32
2.2.1	Setor Público: conceitos básicos.....	32
2.2.2	Origens, conceitos e características da inovação no setor público ..	36
2.2.3	Características distintivas dos setores público e privado quanto à inovação.....	41
2.2.4	Tipos de inovação no setor público	49
2.2.5	Motivações para inovação no setor público.....	52
2.2.6	Barreiras para inovação	54
2.3	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	58
2.3.1	Liderança: cultura, estratégia corporativa e capital humano	64
2.3.2	Liderança: em todos os níveis	65
2.3.3	Conhecimento do seu negócio	66
2.3.4	Foco no que é importante	66
2.3.5	Capacidade organizacional e agilidade	67
2.3.6	Incentivos e recompensas	67
2.4	PROCESSO DE INOVAÇÃO	68
2.4.1	Desenvolvimento de opções e soluções.....	69
2.4.2	Implementação	72
2.4.3	Avaliação	74
2.4.4	Ajustes e disseminação	78
3	METODOLOGIA	79
3.1	DESCRÍÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DE ESTUDO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	79
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	82

3.2.1	Caracterização da pesquisa.....	82
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
3.3.1	Contexto da pesquisa.....	84
3.3.2	Plano de coleta e desenvolvimento do processo de análise dos dados	85
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	90
4.1	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	90
4.2	PRINCIPAIS INOVAÇÕES OCORRIDAS NO TRE/SC NO PERÍODO DE 2008 A 2012	92
4.3	O PROCESSO DE INOVAÇÃO NO TRE/SC	95
4.3.1	Transmissão ao vivo das sessões plenárias pela internet.....	95
4.3.2	Implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI, baseados nas melhores práticas da ITIL	99
4.3.3	O processo de inovação no TRE/SC	109
4.4	FATORES FACILITADORES E BARREIRAS INERENTES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO NO TRE/SC	113
5	PROPOSIÇÕES PARA SISTEMATIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO...	117
5.1.1	A modelagem do processo de inovação	117
5.1.2	Partes interessadas.....	123
5.1.3	Papeis e responsabilidades	125
5.1.4	Gerenciamento de Portfólio de Projetos.....	128
5.1.5	Avaliação.....	131
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
	REFERÊNCIAS.....	136
	APÊNDICE A – Inovações implementadas no TRE/SC (2008-2012).	
	146
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas.....	155

1 INTRODUÇÃO

É amplamente reconhecido que a inovação propicia, no macro ambiente, o aprimoramento do desenvolvimento econômico, o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental. No ambiente organizacional, notadamente no setor público, propicia melhorias na eficiência, aumento da qualidade e serviços mais oportunos aos cidadãos, bem como a redução dos custos de transação e novos métodos de operação. A inovação permite melhor desempenho e conduz a novos caminhos (ANAO, 2009, p 2).

Embora o modelo mental adotado para pensar sobre a inovação apresente um legado forte do mercado e especificamente de atividades de manufatura da indústria (KOCH; HAUKNES, 2005), ela deixou de ser percebida exclusivamente como uma questão para empresas privadas que buscam desenvolver novas técnicas de vendas, processos de produção e produtos. Os decisores políticos estão cada vez mais exigentes com o setor público, não só incentivando e apoiando a inovação no setor privado, mas também produzindo, de novas maneiras, serviços e políticas públicas inovadoras. Por isso, os governos tendem a aumentar sua capacidade de produzir governança inovadora (SØRENSEN, 2012).

Nesse aspecto, inovação no setor público pode incluir a produção de bens materiais ou produtos, mas mais frequentemente, inovação pública implica a aplicação de produtos já existentes ou a entrega de serviços, acompanhada de mudança organizacional e de desenvolvimento de políticas (KOCH; HAUKNES, 2005).

Há, contudo, uma falta de evidências empíricas sobre inovação em organizações de serviço público e de um quadro sólido de como analisá-la (PÄRNA; TUNZELMANN, 2007), o que possibilita um amplo campo de pesquisa, principalmente no que concerne aos resultados da inovação no serviço público (LIMA; VARGAS, 2012).

Ao tratar do setor público, tem-se a administração pública como uma expressão genérica que indica um conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento de políticas públicas, que por sua vez são percebidas como parte da política que se concentra na burocracia e em suas relações com os ramos do executivo, legislativo e judiciário do governo, representando o próprio governo em ação (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013, p. 2).

As organizações públicas atuais possuem características dos diversos modelos de administração pública. Nesse aspecto, Thompson (1965) - um dos primeiros autores a estudar o tema – apontou que as estruturas burocráticas que predominam nas organizações públicas podem constituir barreiras à sua capacidade de inovação. A impessoalidade, a formalidade, a hierarquia e outros princípios da burocracia limitam o espaço para a criatividade, para o questionamento e para a experimentação, fatores necessários para a identificação e a exploração de novas possibilidades. Recentes estudos indicam que as principais barreiras para a inovação no serviço público relacionam-se com questões ligadas à resistência à mudança (MICHELI et al., 2012; KOCH; HAUKNES, 2005; MULGAN; ALBURY, 2003), à aversão ao risco (MICHELI et al., 2012; KOCH; HAUKNES, 2005; MULGAN; ALBURY, 2003), às estruturas organizacionais (MICHELI et al., 2012) ou a ausência de capacidade de aprendizagem organizacional (KOCH; HAUKNES, 2005).

Todos esses pontos tornam a gestão da inovação no setor público um desafio. Assim, modelos alternativos precisarão ser encontrados para transcender estas limitações. Estes modelos deverão contemplar alternativas que confirmam às organizações públicas abertura e flexibilidade suficientes para que elas possam estabelecer relacionamentos capazes de intensificar seus processos de aprendizagem que, por sua vez, poderão levar à inovação.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nas últimas décadas, as organizações públicas brasileiras têm evoluído em termos de inovações, tanto nos serviços prestados à sociedade, quanto nos seus processos internos. Como exemplo tem-se as ações desenvolvidas pela justiça eleitoral em termos de aprimoramento do processo eleitoral e de desenvolvimento de novas tecnologias.

Em Santa Catarina, o Tribunal Regional Eleitoral (TRE/SC), instalado em 1945, teve sua história marcada pelo pioneirismo e pela inovação. Em 1982, iniciaram as primeiras experiências de informatização de procedimentos eleitorais. Sete anos mais tarde, o TRE/SC e o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) desenvolveram o primeiro processo eletrônico de totalização dos votos, havendo a primeira votação eletrônica do Brasil, em caráter experimental, na cidade de Brusque. Em 1995, ocorreu a primeira

eleição totalmente informatizada, sendo esta experiência expandida para oito estados brasileiros. A partir do ano 2000 todos os municípios brasileiros realizaram eleições informatizadas (TRESC, 2013). Em 2008, surgiram as primeiras iniciativas de implantação do sistema biométrico de votação, por meio do Projeto Piloto na cidade catarinense de São João Batista (ABREU, 2012). Atualmente o TRE/SC atende 4.742.202 (quatro milhões, setecentos e quarenta e dois mil, duzentos e dois) eleitores, distribuídos em 293 municípios, agrupados em 105 Zonas Eleitorais (ZEs). Possui um Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação (TI) composto de 164 serviços que são prestados aos 911 (novecentos e onze) colaboradores da sede e dos cartórios eleitorais, bem como ao público externo (partidos políticos, diretórios municipais e estaduais, eleitores, advogados, etc.). Grande parte das atividades realizadas pela justiça eleitoral é dependente de recursos de TI o que exige ações inovadoras para manter a qualidade dos serviços prestados. (TRE/SC, 2012).

Embora haja um histórico de inovação no TRE/SC, comprovado em função das mudanças de tecnologia e de paradigmas relacionadas ao processo eleitoral, não se verificam estudos que demonstrem como ocorre esse processo de desenvolvimento da inovação na organização e como a sua capacidade de inovação afeta esse processo.

Para que as organizações públicas enfrentem as barreiras à inovação no serviço público mencionadas anteriormente e incentivem as atividades inovadoras, é necessário o conhecimento e o desenvolvimento de sua capacidade de inovação, assim como o conhecimento e a sistematização do seu processo de inovação.

A capacidade de inovação é entendida, nesse caso, como um conjunto amplo de competências, links e estruturas em relação ao processo total de acesso, difusão e uso do conhecimento (HALL, 2005).

Para Terra (2013), há uma ausência generalizada de conceitos claros sobre inovação, mais precisamente sobre os processos de inovação, sendo a sistematização da inovação por meio de processos organizacionais intencionais, claros e integrados ao sistema de gestão, o grande desafio das organizações (TERRA, 2013).

Já para Armani (2008), a sistematização permite que, além das reflexões integradas na gestão do ciclo de inovação, a organização promova uma reflexão crítica regular sobre o andamento dos principais processos com os quais está comprometida.

Nesse cenário, as configurações institucionais da organização pública (incluindo o ambiente político) representam uma parte crítica da capacidade de inovação, sendo o seu desenvolvimento muitas vezes considerado uma questão de mudança institucional e política (HALL, 2005). A capacidade de inovação constitui, portanto, uma capacidade embutida que não pode ser compreendida ou desenvolvida sem considerar sua configuração contextual. Além disso, a capacidade de inovação não é uma capacidade dinâmica preocupada apenas com sistemas, vínculos e instituições, mas também com a capacidade de reconfigurar esses arranjos em resposta a novas exigências e circunstâncias (HALL, 2005).

A realização de inovações sistemáticas pelo TRE/SC pode ser favorecida pela compreensão de como se caracteriza o ambiente em que elas ocorrem. A identificação e clareza das interações internas e externas presentes no processo de inovação, bem como os resultados obtidos pela inovação, constituem uma alternativa para embasar o planejamento e a implementação de medidas que possam permitir às organizações inovarem deliberada e sistematicamente (HOFFMANN; FERNANDES; FEUERSCHUTTE, 2013). Esse campo de conhecimento merece considerações particulares ao setor público, onde várias lacunas ainda estão por serem preenchidas.

Diante dessas considerações e buscando compreender o ambiente de inovação no TRE/SC, o processo e a capacidade de inovação desta organização, procurou-se, com a realização do presente estudo, construir conhecimentos que permitissem responder a seguinte pergunta de pesquisa: *como se configura o processo de inovação no TRE/SC e que mecanismos são necessários para potencializar a capacidade de inovação organizacional?*

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder o problema desta pesquisa foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme apresentados na seqüência.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma metodologia de apoio ao TRE/SC, voltada à sistematização e ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as principais inovações ocorridas no TRE/SC no período de 2008 a 2012;
- Analisar o processo de inovação do TRE/SC ao longo dos anos de 2008 a 2012;
- Identificar os fatores facilitadores e as barreiras inerentes ao processo de inovação no TRE/SC.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Pesquisas recentes sobre o panorama da produção científica em periódicos nacionais e internacionais sobre inovação no setor público no período de 2000 a 2010 indicaram, no âmbito nacional, uma ampliação de publicações sobre o tema nos últimos cinco anos; e, no âmbito internacional, maior consolidação dos estudos relacionados especialmente a fatores ambientais, organizacionais e gerenciais que influenciam a inovação no setor público (BRANDÃO; BRUNO-FARIA 2013, p. 227). Como principais lacunas de pesquisa, esses autores identificaram cinco temas, quais sejam: processo de inovação; indutores e barreiras; características das lideranças que influenciam a inovação; efeitos da inovação e fatores que contribuem para a disseminação das inovações no setor público.

Além disso, pesquisa realizada por Crossan e Apaydin (2010) identificou que os estudos tratando a inovação como um processo ainda estão subdesenvolvidos na literatura se comparados com os que a abordam como um resultado.

Ainda, avaliando pesquisas sobre inovação no setor público, verifica-se no estudo realizado por Lima e Vargas (2012) - cujo foco se deu em publicações científicas internacionais realizadas no período de 2006 a 2010 – que há duas vertentes de estudos de inovação em serviços públicos: a vertente do estado competidor e a vertente da administração pública. A primeira aborda a inovação como estratégia para países adquirirem vantagens no mercado globalizado e fazem comparações entre as práticas adotadas pelos países, enquanto que a segunda, enfoca reformas impostas de políticas públicas e em sua interação com a administração pública (LIMA; VARGAS 2012, p. 394).

Diante dos aspectos apontados, do ponto de vista acadêmico, o

estudo apresenta relevância primeiramente porque poderá trazer novas contribuições para o estado da arte sobre o tema inovação no setor público, especificamente sobre o processo de inovação – uma das lacunas de pesquisa apresentadas no estudo de Brandão e Bruno-Faria (2013). Além disso, esta pesquisa ampliará os estudos de inovação, especialmente na vertente da administração pública (LIMA; VARGAS, 2012), cujos estudos ainda são de pequeno vulto se comparados com o estudo da inovação no contexto de mercado.

Também se identifica a relevância deste estudo para o TRE/SC, uma vez que a compreensão do ambiente de inovação da organização, abrangendo seu processo e sua capacidade de inovação poderá trazer benefícios para o aperfeiçoamento das atividades internas da organização, bem como dos serviços prestados por esta à sociedade.

Ainda, verifica-se o valor desta pesquisa para outras organizações públicas que porventura tenham interesse em definir ou aprimorar seu processo de inovação, por meio das práticas de inovação adotadas no TRE/SC.

Por fim, não se pode deixar de mencionar a importância que este estudo poderá proporcionar à sociedade – principal “cliente” do TRE/SC – pelos avanços em termos de prestação e disponibilização de serviços que propiciem agilidade e comodidade para a sociedade, gerando benefícios diretos para os cidadãos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos relacionados à inovação, envolvendo seu conceito e sua tipologia; bem como as origens, conceitos e características da inovação no setor público, as principais diferenças entre a inovação no setor privado e no setor público, os fatores facilitadores e as barreiras para inovação no setor público e ainda conceitos relacionados à capacidade de inovação e ao processo de inovação.

2.1 INOVAÇÃO: ORIGENS E CONCEITOS BÁSICOS

Ao longo da história, inovações e inovadores nem sempre foram apreciados. Até o final do Século XVIII inovadores eram considerados aventureiros não confiáveis: vigaristas para a sociedade, e hereges pela Igreja. Dessa forma, a inovação geralmente era percebida como qualquer desvio às normas políticas, sociais ou religiosas. Estas características eram especialmente evidentes até o século XIX, quando a inovação não era considerada um assunto de pesquisa científica. Somente a partir de meados do século XIX a inovação ingressou no campo da pesquisa científica implicitamente (KOLSEMIR; ABROSKIN, 2013).

O início dos anos de 1900 testemunhou o nascimento das primeiras teorias de inovações. Desde a segunda metade do século XX, o conceito de inovação começou a se expandir sobre os diferentes campos da ciência. O intervalo de tempo entre os anos de 1960 e 1990 pode ser justamente chamado de “a idade de ouro” do estudo da inovação. Nesse período a inovação foi tratada como o principal instrumento de luta competitiva na esfera dos negócios e das nações, assim como para o desenvolvimento de estatísticas de inovação, ou seja, para o desenvolvimento de metodologias de inovações em nível internacional. A fundação dos principais Centros de Ciência e Tecnologia, a realização dos principais estudos quantitativos relacionados à lógica interna dos processos de inovação, ao comportamento inovador nas organizações, à avaliação da pesquisa, assim como a criação os primeiros manuais sobre inovação (Manual de Frascati, Manual de Oslo) foram desenvolvidos nesse período (KOLSEMIR; ABROSKIN, 2013). A primeira versão do Manual de

Frascati foi publicada em 1963 e possuia o objetivo de discutir uma metodologia e indicadores para entender e acompanhar atividades de pesquisa e desenvolvimento e tornou-se um documento-referência para tratar dados estatísticos referentes à área de pesquisa e desenvolvimento (OECD, 2013). O Manual de Oslo, por seu turno, foi publicado pela primeira vez em 1990 e apresentava o intuito de orientar e padronizar conceitos, metodologias e a construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento de países industrializados (OECD, 2005).

Já nos anos 2000, o termo inovação tornou-se um “chavão” e um slogan, em que qualquer alteração na esfera da vida era tratada como inovação, sem qualquer justificativa de base científica. O termo tornou-se nesse período um bordão utilizado em campanhas publicitárias de bens de consumo e em campanhas políticas, bem como uma palavra útil para designar o sucesso ou o fracasso dos negócios (KOLSEMIR; ABROSKIN, 2013).

Todavia, as teorias fundamentais da inovação, como a teoria do modelo do sistema nacional de inovação continuou se desenvolvendo, além de conceitos complementares, tais como o conceito de inovação financeira, de ecoinovação, inovação do usuário, inovação social e inovação colaborativa. Essa tentativa de simplificar o conceito de inovação não foi totalmente negativa já que entre os motivos para essa tentativa encontravam-se: a mudança na essência da sociedade científica, a mudança nos modelos de inovação e a mudança nas políticas de inovação (KOLSEMIR; ABROSKIN, 2013, p 13-18).

Apresentada a retrospectiva histórica do desenvolvimento da inovação discutem-se os principais conceitos relativos ao tema.

O termo inovação pode ter diferentes significados em diferentes contextos. Um dos primeiros conceitos desenvolvidos sobre inovação foi criado por Schumpeter, no início da década de 1900, associando o ato de inovar à introdução de um novo bem no mercado, à descoberta de um novo método de produção ou de comercialização de produtos; à conquista de novas fontes de matérias-primas, ou mesmo a alteração da estrutura de mercado vigente (SCHUMPETER, 1982). Ou seja, para o autor, inovação estava associada a novas combinações entre materiais e forças produtivas que viabilizavam o desenvolvimento econômico, por meio da *destruição criadora*, denominação dada ao processo dinâmico de substituição de antigos produtos ou hábitos por novos (BRANDAO; BRUNO-FARIA 2013).

Em sentido mais amplo, o termo inovação provém do latim *innovare*, que significa “fazer algo novo” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008; SAKAR, 2007). Segundo Sakar (2007), inovar significa ter uma ideia nova, ou, em certos casos, aplicar as ideias de outros de forma original e com eficácia.

Para Thompson (1965), inovação representa a geração, a aceitação e a implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Inovação implica, portanto, a capacidade de mudar ou de adaptar.

Uma organização inova para se adaptar às mudanças em seu ambiente ou para influenciar esse ambiente deliberadamente. Dessa forma, a inovação consiste tanto em uma reação a uma mudança interna ou externa quanto em uma preferência de ação para mudar o ambiente (DAMANPOUR, 1996).

Damanpour (1996, p. 2) citando Drucker revela que em ambos os casos, a inovação representa “o esforço para criar propósito, focado na mudança do potencial econômico ou social de uma empresa”.

Segundo Damanpour (1996), a inovação é entendida e estudada como um processo e um resultado. Da mesma forma, Crossan e Apaydin (2010, p. 1155) definem a inovação como sendo ao mesmo tempo um processo e um resultado, estabelecendo o seu conceito como sendo:

produção ou adoção, assimilação e exploração de uma mais-valia novidade nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e criação de novos sistemas de gestão (CROSSAN; APAYDIN, 2010, p. 1155).

Os autores explicam que esta definição captura vários aspectos importantes da inovação uma vez que: a) inclui tanto a inovação concebida internamente quanto a externamente adotada (produção ou adoção); b) destaca a inovação como mais do que um processo criativo, através da inclusão de aplicação (exploração); c) enfatiza a destinação de benefícios (valor agregado) em um ou mais níveis de análise; d) deixa aberta a possibilidade de que a inovação pode ser relativa, em vez de absoluta, em termos de novidade (uma inovação pode ser uma prática comum em outras organizações, mas ainda seria considerada como tal se é nova para a unidade sob investigação); e e) chama a atenção para os dois papéis de inovação: um processo e um resultado (CROSSAN; APAYDIN, 2010, p. 1155).

Inovação concebida como um processo envolve, segundo Damanpour (1996), a geração, o desenvolvimento, a adoção, a implementação e a eventual rescisão de uma nova ideia ou comportamento. Estas são as fases do processo de inovação que ocorrem em padrões discerníveis, embora o processo não seja sempre sequencial e ordenado.

Nesse aspecto, a inovação como um processo central da organização associado à renovação, constitui uma atividade genérica, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), relacionada à sobrevivência e ao crescimento. Nesse nível de abstração é possível observar um processo subjacente comum a todas as organizações, que envolve:

- a) Procura – etapa em que se analisa o cenário interno e externo em busca de ameaças e de oportunidades para a mudança visando a processar sinais relevantes sobre esses aspectos;
- b) Seleção – tomada de decisão levando em consideração uma visão estratégica de como uma organização pode se desenvolver melhor e sobre quais sinais deve responder;
- c) Implementação – reflete a tradução do potencial da ideia inicial em algo novo e o seu lançamento no mercado interno ou externo.

Crossan e Apaydin (2010) explicam que a distinção entre a inovação como processo e como resultado é muitas vezes turva, destacando que a primeira considera algumas dimensões que devem responder a pergunta “como”; enquanto que inovação como resultado responde a pergunta “o que” ou “que tipo”.

No primeiro caso, inovação envolve as dimensões: condutor, fonte, local, visão e nível. As dimensões *condutor* e *fonte* tratam especificamente com esta questão e tanto podem ser internos ou externos. Um condutor interno do processo de inovação pode ser o conhecimento ou os recursos disponíveis, ao passo que um condutor externo seria uma oportunidade de mercado ou regulamentações impostas. Uma fonte interna da inovação pode ser representada pela ideação; enquanto que uma fonte externa de inovação pode ser a adoção de inovação inventada em outro lugar. A dimensão *local*, por sua vez, define a extensão de um processo de inovação, ou seja, se ele ocorre somente na organização (processo fechado) ou se atua em rede (processo aberto). Já a dimensão *visão* considera como o processo de inovação começa e se desenvolve (*top-down* ou *bottom-up*). E, por fim,

a dimensão *nível* delimita a divisão entre processos individuais, grupais e empresariais.

Nessa perspectiva, Van de Ven et al. (2007, *apud* Crossan e Apaydin, 2010, p. 1164) propõe visualizar a inovação como um sistema dinâmico não linear que consiste de um ciclo de atividades divergentes e convergentes que podem ser repetidas ao longo do tempo e em diferentes níveis de organização. Considera ainda que investimentos de recursos e estrutura organizacional ativam esse ciclo de inovação, enquanto que as regras institucionais externas e o foco interno desenham os limites da jornada da inovação. Os autores sugerem que os gestores de inovação devam "ir com o fluxo", porque, enquanto eles aprendem a manobra através da jornada inovação, não podem controlar o seu fluxo.

Já a inovação como resultado envolve, segundo Crossan e Apaydin (2010), as dimensões: referência, forma, magnitude, tipo e natureza. A dimensão *referência* estabelece o ponto de referência que define a novidade da inovação como um resultado, que pode ser novo para a empresa, para o mercado em que atua, ou para a indústria. Em termos de *forma*, os estudiosos diferenciam três tipos: inovação de produto ou serviço, inovação de processo e inovação do modelo de negócio. A dimensão *magnitude* indica o grau de novidade do resultado inovação em relação a um referencial adequado. Em termos de *magnitude*, os estudiosos tendem a distinguir entre inovação incremental e radical. Inovação radical induz mudanças fundamentais e a um claro afastamento de práticas existentes na organização; enquanto a inovação incremental representa uma variação nas rotinas e nas práticas. Em termos de *tipo*, Gopalakrishnan e Damanpour (1997, p. 19) distinguem as inovações técnicas das administrativas que refletem uma distinção mais geral entre a estrutura social e a tecnologia. Inovações técnicas incluem produtos, processos e tecnologias utilizadas para a produção de produtos ou serviços de renderização diretamente relacionados com a atividade básica de trabalho de uma organização. Por outro lado, as inovações administrativas estão indiretamente relacionadas à atividade de trabalho básico e mais diretamente aos seus aspectos gerenciais, tais como estrutura organizacional, processos administrativos e recursos humanos. Finalmente, a dimensão *natureza* (tácita ou explícita) pode ser aplicada tanto em inovações como processo quanto em inovações como resultado (embora a inovação como um produto seja em grande parte tácita, a inovação em um serviço ou processo pode permanecer desarticulada) (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Para Damanpour (1996), a inovação como resultado representa uma nova ação ou programa gerado ou adotado por uma organização, que pode ser um produto ou um serviço, uma tecnologia de processo, uma estrutura organizacional ou sistema administrativo, ou ainda um plano ou uma política pertencente a membros da organização. O autor considera, portanto, a inovação como uma ideia adquirida ou gerada internamente ou um comportamento que é novo para a organização. Ela pode ser de qualquer tipo, e pode pertencer a qualquer parte da organização. Sua adoção, que pode gerar mudanças em uma ou mais partes da organização, é influenciada tanto pelas características contextuais e organizacionais quanto pelas características da inovação em si.

Os autores destacam que os estudos sobre inovação como processo ainda estão subdesenvolvidos na literatura; enquanto que os estudos tratando a inovação como resultado são mais freqüentes (CROSSAN; APAYDIN 2010, p. 1167).

2.1.1 Tipos de inovação

Alinhada à evolução dos conceitos de inovação, diferentes tipologias foram desenvolvidas ao longo do tempo.

Recente e abrangente estudo realizado por Kotsemir e Abroskin (2013) sobre a evolução da inovação e sua tipologia, apresentou como resultados a classificação dos tipos de inovação em seis grupos indicados a seguir: classificação multtipos, classificação quanto ao grau de força ou de poder da inovação, classificação multicamadas dos tipos de inovação, classificação dicotômica dos tipos de inovação, classificação duplamente dicotômica dos tipos de inovação e classificação ligada ao grau da inovação de processo.

2.1.1.1 Classificação multtipos

A classificação multtipos é a mais difundida na literatura e inclui a tipologia clássica da inovação proposta pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), que a tipifica em: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. Os autores também incluem nessa classificação os quatro tipos de inovação distinguidos por Bessant e Tidd (2007), considerando que ao analisá-los de forma mais profunda,

elas apresentam similaridades com a tipologia apresentada pela OECD, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação Multitipos da inovação

CLASSIFICAÇÃO MULTITIPOS DA INOVAÇÃO			
OECD (2005) - Manual de Oslo, 3 ed.		Bessant e Tidd (2007)	
Tipo	Essência da Inovação	Tipo	Essência da Inovação
Inovação de produto	Diz respeito à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	Inovação de produção	Representa a introdução de novos produtos e serviços ou mudanças nos produtos e serviços que adicionem benefícios para o consumidor ou sua necessidade de mercado.
Inovação de processo	Refere-se à implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	Inovação de processo	Indica a introdução de novos dispositivos, métodos, ferramentas ou conhecimento para produzir um produto ou prestar um serviço.
Inovação de Marketing	Indica a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	Inovação de Posição	Refere-se ao posicionamento de um produto em uma indústria específica ou em um segmento de negócios.
Inovação organizacional	Refere-se à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Inovação de paradigma	Refere-se a mudanças de longo prazo nas suposições do <i>modus operandi</i> de algumas indústrias ou negócios.

Fonte: adaptado de Kotsemir e Abroskin (2013)

A inovação de produção é análoga à inovação de produto; a inovação de posição pode ser tratada como inovação de marketing, a inovação de paradigma é um conceito um pouco mais amplo do que a inovação organizacional uma vez que abrange todas as mudanças no comportamento e na estratégia da organização de acordo com a sua definição. A inovação de paradigma, por alterar o *modus operandi* da organização, pode englobar os outros três tipos de inovação (de processo, de produção e de posição) definidos por Bessant e Tidd (KOTSEMI; ABROSKIN, 2013, p. 19-20).

A inovação de produto (OECD) ou de produção (Bessant e Tidd) diz respeito à introdução de um bem ou de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos, incluindo melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

A inovação de processo, por sua vez, refere-se à implementação de um método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares.

Já a inovação de marketing ou de posição relaciona-se à implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Por fim, a inovação organizacional indica a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

2.1.1.2 Classificação multicamadas dos tipos de inovação

Na classificação multicamadas dos tipos de inovação são distinguidos vários níveis de inovação, sendo Johnson e Jones (1957) os primeiros autores a trabalhar com essa abordagem, distinguindo duas direções para a novidade (tecnológica e de mercado) e três graus de novidade em cada direção.

Um outro exemplo desse tipo de classificação, apresentado no Quadro 2, pode ser encontrado no trabalho de Zawislak et al. (2011 *apud* KOTSEMI; ABROSKIN, 2013), que identificam dois tipos de inovação, quais sejam inovação conduzida pela tecnologia e inovação conduzida pelo negócio.

Quadro 2 - Exemplo de Classificação multicamadas dos tipos de inovação

EXEMPLOS DE CLASSIFICAÇÃO MULTICAMADAS DOS TIPOS DE INOVAÇÃO		
	Tipo de inovação	Essência da inovação
Inovação conduzida por tecnologia	Inovação tecnológica	Desenvolvimento de novo <i>design</i> , novos materiais e novos produtos. Incluem ainda o desenvolvimento de máquinas, equipamentos e componentes novos.
	Inovação Operacional	Novos processos, melhorias nos processos existentes, introdução de técnicas modernas, novos layouts, etc.. Ele permite que a empresa possa produzir produtos com qualidade, eficiência, flexibilidade, com o menor custo possível.
Inovação conduzida pelo negócio	Inovação gerencial	Desenvolvimento de competências de gestão que reduzem o "atraito interno" entre as diferentes áreas da empresa. Pretende-se criar novos métodos de gestão e de nova estratégia de negócios, melhorar a tomada de decisão e a coordenação interfuncional.
	Inovação transacional	Desenvolvimento de formas de minimizar os custos de transação com fornecedores e clientes. Destina-se a criar novas estratégias comerciais, melhorar o relacionamento com fornecedores, dinamizar o conhecimento do mercado.

Fonte: adaptado de Kotsemir e Abroskin (2013)

A inovação conduzida por tecnologia está subdividida em inovação tecnológica e inovação operacional. A primeira, refere-se ao desenvolvimento de um novo *design*, novos materiais e novos produtos. Incluem ainda o desenvolvimento de máquinas, equipamentos e componentes novos, enquanto que a inovação operacional diz respeito a novos processos, melhorias nos processos existentes, introdução de técnicas modernas, novos leiautes, etc.. Permite que a empresa produza produtos com qualidade, eficiência, flexibilidade, com o menor custo possível. Já a inovação conduzida pelo negócio é subdividida em inovação gerencial e inovação transacional. Esta se refere ao desenvolvimento de formas de minimizar os custos de transação com fornecedores e clientes, destinando-se a criar novas estratégias comerciais, melhorar o relacionamento com fornecedores, dinamizar o conhecimento do mercado; enquanto que aquela diz respeito ao

desenvolvimento de competências de gestão que reduzem o "atraito interno" entre as diferentes áreas da empresa, objetivando a criação de novos métodos de gestão e de nova estratégia de negócios, melhoria da tomada de decisão e da coordenação interfuncional.

2.1.1.3 Classificação quanto ao grau de força ou de poder da inovação

Nesta classificação o grau de inovação varia de “incremental” até “revoluções tecnológicas”, conforme definição de Freeman et al. (1982); de “leve” a “revolucionária”, conforme definido por Coccia (2006); de “melhoria” a “inovações fundamentais” estabelecido por Mensch (1979), conforme indicado no Quadro 3 (KOTSEMIR; ABROSKIN, 2013, p. 20).

Quadro 3 - Exemplos da classificação dos tipos de inovação quanto ao grau de força da inovação

EXEMPLOS DE CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO GRAU DE FORÇA DA INOVAÇÃO	
Autores	Tipos de inovação
Mensch, 1979	Melhorias -> inovações básicas -> inovações fundamentais
Freeman et al., 1982	Melhorias -> contínua -> radical -> sistemas de nova tecnologia ->mudança de paradigmas tecno-econômicas -> revolução tecnológica
Kleinscshmidt e Cooper, 1991	Inovação baixa -> inovação moderada -> inovação alta
Wheelwright e Clark, 1992	Incremental -> nova geração -> radicalmente novo
Freeman, 1994	Não gravada -> incremental -> menor -> maior -> sistêmica

Fonte: Kotsemir e Abroskin (2013)

2.1.1.4 Classificação dicotômica dos tipos de inovação

Na classificação dicotômica dos tipos de inovação encontram-se três principais dimensões quanto à intensidade (forte ou fraco), quanto à originalidade (genuíno ou re-inovação), quanto à continuidade (cotidiana ou disruptiva). Para cada dimensão há vários exemplos de

tipos de inovação, conforme indicado no Quadro 4 (KOTSEmir; ABROSKIN, 2013, p. 22).

Quadro 4 – Exemplo de classificação dicotômica dos tipos de inovação

CLASSIFICAÇÃO DICOTÔMICA DOS TIPOS DE INOVAÇÃO	
Autor	Tipos de inovação
Dimensão quanto à intensidade da inovação (forte / fraca)	
Arrow, 1962; Gilbert e Newbery, 1982	Não drástica / Drástica
Priest e Hill, 1980	Incremental / discreta
Utterback, 1996	Evolutiva / revolucionária
Schmidt e Calantone, 1998; Song e Montoya-Weisse, 1998	Realmente nova / radical
Rice et al., 1998	Rompida / incremental
Freeman, 1994; Balachandra e Friar, 1997	Radical / incremental
Coccia, 2005	Fundamental / cluster
Dimensão quanto à originalidade da inovação (genuína / reinovação)	
Norman, 1971	Variação / reorientação
Maidique e Zirger, 1984	Verdadeira / Adoção
Yoon e Lilien, 1985	Original / reformulada
Rorthwell e Gardiner, 1988	Inovações / re-inovações
Dimensão quanto à continuidade da inovação (cotidiana / disruptiva)	
Grossman, 1970	Instrumental / final
Meyers e Tucker, 1989	Radical / rotineira
Christensen, 1997	sustentada / disruptiva
Outras dimensões	
Robertson, 1967; Anderson e Tushman, 1990	descontínua / contínua
Dosi, 1988	Puxada pelo mercado / empurrada pela tecnologia

Fonte: Kotsemir e Abroskin (2013)

2.1.1.5 Classificação duplamente dicotômica dos tipos de inovação

Esse tipo de classificação dos tipos de inovação engloba duas classificações dicotômicas de inovação simultaneamente. Vários exemplos dessa classificação desenvolvidas na literatura científica

podem ser encontrados no Quadro 5. Nessa classificação estão os tipos de inovação definidos por Albernathy e Clarck (1985) que distinguem inovação radical versus inovação regular e inovação de nicho versus inovação arquitetônica (KOTSEMIR; ABROSKIN, 2013).

Quadro 5 - Exemplo de classificação duplamente dicotômica dos tipos de inovação

EXEMPLOS DE CLASSIFICAÇÃO DUPLAMENTE DICOTÔMICA	
Tipo de inovação	Definição
Inovação regular	Envolve mudança que se baseia na competência técnica e de produção estabelecida e que é aplicada a mercados existentes e clientes.
Inovação radical	Perturba e torna a competência técnica e de produção estabelecida obsoleta.
Inovação de nicho	Maximização de vendas em que uma tecnologia estável e bem especificada é refinada, melhorada ou mudada de uma forma que suporte um impulso novo de marketing.
Inovação arquitetônica	Define a configuração básica do produto e processo, e estabelece a técnica e agendas de marketing que irão orientar posterior desenvolvimento.

Fonte: adaptado de Kotsemir e Abroskin (2013)

A inovação regular envolve mudança que se baseia na competência técnica e de produção estabelecida e que é aplicada a mercados existentes e clientes, enquanto que a inovação radical perturba e torna a competência técnica e de produção estabelecida obsoleta.

Já a inovação de nicho aborda a maximização de vendas em que uma tecnologia estável e bem especificada é refinada, melhorada ou mudada de uma forma que suporte um impulso novo de marketing; enquanto que a inovação arquitetônica define a configuração básica do produto e processo, e estabelece a técnica e agendas de marketing que irão orientar posterior desenvolvimento.

2.1.1.6 Classificação ligada ao grau da inovação de processo

Nessa classificação tem-se o trabalho realizado por Moore (2005) que identifica 14 tipos de inovação de acordo com sua categoria de ciclo de vida da maturidade, conforme indicado no Quadro 6. O autor cita quatro tipos de estágios da categoria de maturidade, quais sejam: liderança de produto, intimidade com o cliente, excelência operacional e estágio de renovação.

Quadro 6 - Exemplo de classificação ligada ao grau de inovação

EXEMPLOS DE CLASSIFICAÇÃO LIGADA AO GRAU DE INOVAÇÃO	
Tipo	Essência da inovação
Zona de Liderança de produto	
Disruptiva	Criação de novas categorias de mercado com base em uma mudança tecnológica descontínua ou um modelo de negócio disruptivo.
De aplicação	Desenvolvimento de novos mercados para produtos existentes, encontrando usos inexplorados para eles, muitas vezes, combinando-os em novas formas.
De produto	Concentração em mercados existentes para os produtos existentes, diferenciando-se por meio de recursos e funções que as ofertas atuais não possuem.
De plataforma	Interposição de uma camada simplificada para mascarar um legado fundamental de complexidade e complicação, liberando assim uma próxima geração de ofertas que focam em novas propostas de valor.
Zona de intimidade com o cliente	
De extensão de linha	Modificações estruturais para uma oferta estabelecida para criar uma subcategoria distinta.
Intensificada	Continuação da trajetória iniciada por extensões de linha, impulsionando a inovação em sutis elementos de detalhe, cada vez mais próximos da superfície da oferta com cada vez menos impacto sobre a infraestrutura subjacente.
De marketing	Diferenciação da interação com um cliente em potencial durante o processo de compra.
Experimental	Valor aqui não se baseia na diferenciação da funcionalidade, mas sim a experiência da oferta.

Zona de excelência operacional	
De valor de engenharia	Extração do custo dos materiais e fabricação de uma oferta estabelecida, sem alterar suas propriedades externas.
Da integração	Redução do custo de manutenção de uma operação complexa do cliente através da integração de seus muitos elementos díspares em um único sistema de gerenciamento centralizado.
De processo	Foco na melhoria das margens de lucro através da extração dos resíduos não da própria oferta, mas a partir dos processos que permitem sua produção.
Zona de renovação da categoria	
Da mitigação de valor	Redirecionamento do modelo de negócio de distância de um elemento comum na cadeia de valor do mercado em direção a um mais rico em margens.
Orgânica	Neste caminho, a empresa utiliza os seus recursos internos para reposicionar-se em uma categoria de crescimento.
De aquisição	Resolve o problema da categoria renovação externamente, através de fusões e aquisições.

Fonte: Kotsemir e Abroskin (2013)

A partir da classificação definida por Kotsemir e Abroskin (2013) tem-se um panorama dos principais tipos de inovação definidos na literatura.

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A seguir apresentam-se os principais conceitos relacionados à inovação no setor público, englobando sua origem, suas características, as principais diferenças em relação ao setor privado, os condicionantes, as barreiras, bem como conceitos relacionados à capacidade de inovação e ao processo de inovação.

2.2.1 Setor Público: conceitos básicos

O termo público pode ser entendido, segundo Keinert (2007, p. 61), como relativo àquilo que “é de todos e para todos”, à “coisa pública” (*res publica*) e ao “interesse público”. Concerne, ainda, às

relações econômicas, políticas e sociais que interferem na produção do espaço público. Dessa forma, os diferentes conceitos de “público” envolvem questões de poder, de legitimidade, de valores.

O Brasil se organiza administrativamente em: União, Estados, Distrito Federal e Municípios, cada qual com sua autonomia (BRASIL, 2013). A Administração Pública que, como todas as organizações administrativas, é baseada em uma estrutura hierarquizada com graduação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais representa a atividade do Estado dirigida à consecução das necessidades coletivas de modo direto e indireto (BRANDIÃO et al. 2008).

A administração direta é representada por pessoas de direito público com capacidade política, como União, Estados, Distrito Federal e Municípios, sendo a gestão dos serviços públicos realizada por pessoas políticas por intermédio de seus órgãos. A administração direta é constituída pelos órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário. A expressão administração direta ainda pode ser utilizada para designar a forma de execução em que as ações são realizadas diretamente pelos órgãos públicos (BRANDIÃO et al., 2008).

Já o conceito de administração indireta, segundo Brandião et al. (2008) está relacionado com a idéia de descentralização, que vem a ser a distribuição de competências de uma para outra pessoa, física ou jurídica. O tipo de descentralização existente na administração indireta é denominado descentralização institucional, por conferir a instituições autônomas a personificação, que é a sua marca. A administração indireta constitui as entidades com personalidade jurídica que, vinculadas a um órgão da administração direta, prestam serviços públicos ou de interesse público, cujas características são: personalidade jurídica; criação ou autorização por lei específica; patrimônio próprio; e vinculação aos órgãos da administração direta (BRANDIÃO et al., 2008).

Como modelo, a administração pública brasileira evoluiu de um modelo patrimonialista (até o início da década de 1930) para um modelo burocrático (década de 1930 até o final da década de 1980) - baseado nos princípios do modelo ideal de Max Weber que descrevia a burocracia “como empenhada em funções racionais, no contexto peculiar de uma sociedade capitalista centrada no mercado, e cuja racionalidade é funcional e não substantiva” (RAMOS, 1982, p. 5), modelo este adotado como pressuposto de eficiência.

As organizações públicas burocráticas mantêm, portanto, as mesmas características das demais organizações, acrescidas de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, etc.. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças organizacionais e na política de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Como resposta ao modelo burocrático, desenvolveu-se, a partir da década de 1990, o modelo gerencial de administração pública também conhecido como Nova Gestão Pública, cujo fundamento concentrava-se na utilização de um novo paradigma como modelo para as relações políticas e administrativas visando à construção de um novo perfil de Estado – mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013, p. 4). No entanto, esse modelo sofreu críticas no sentido de que com a prevalência do ideal tecnocrático havia um favorecimento da reprodução do autoritarismo e do neopatrimonialismo. A formulação de políticas públicas permanecia como monopólio de uma elite burocrática que centralizava o poder e, principalmente, limitava a participação da sociedade na estrutura e na dinâmica governamental (PAULA, 2007, p. 147). Apesar dos esforços de implantação de um modelo gerencial, as práticas patrimonialistas de governar e administrar o Estado ainda são comuns no cotidiano da administração pública, em todos os três níveis de governo e poderes (VIEIRA, 2008).

A emergência da denominada sociedade do conhecimento guiada por princípios complexos, dinâmicos e auto-organizáveis, totalmente distintos dos princípios de previsibilidade da sociedade burocrática, impulsionam a redefinição do papel do estado e da administração pública, que é ainda cercada pelo caráter extremamente burocrático.

A burocracia como estratégia de execução de objetivos estratégicos não mais oferece resposta aos problemas atuais, uma vez que deixou de ser agente eficaz do governo ao desenvolver seus interesses próprios como corporação, estando, assim, fora de sintonia com as realidades contemporâneas e com as novas formas, padrões e modelos emergentes (PINOCHE; PINOCH, 1994 *apud* ABREU; HELOU; FIALHO, 2013, p. 2).

Surge, então, a proposta do Novo Serviço Público, cujos pressupostos promovem a dignidade e o valor do serviço público e reafirmam os valores da democracia, da cidadania e do interesse público como valores proeminentes da administração pública, alicerçado na premissa de servir a cidadãos, visando ao interesse público e dando precedência à cidadania e ao serviço público sobre o empreendedorismo, por meio de um pensamento estratégico e ações democráticas, reconhecendo que a accountability não é simples e servindo à sociedade em vez de dirigi-la mediante a valorização das pessoas e não apenas da produtividade (DENHARDT 2004, p. 180-182). Para os autores o ser humano, por sua dimensão política, constitui a razão de ser da administração pública (SALM et al., 2011).

Da mesma forma, Keinert (2007, p. 97) destaca que a verdadeira alternativa para flexibilizar a gestão pública virá com a ampliação do efetivo controle social, dado que se faz necessário considerar questões de poder e de interesses divergentes envolvidos na execução de qualquer projeto público, sendo que somente a negociação, a renegociação e a definição conjunta de prioridades, a construção de acordos e de coalisões garantirá a autoadaptabilidade e a durabilidade de um projeto, bem como o ajustamento mútuo (interno e externo) e o incentivo à inovação.

O Novo Serviço Público expressa, na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um interesse renovado pelos valores democráticos. Nesta expressão, vários autores, segundo Denhardt (2004, p. 178) “tentaram ir ao coração do campo da administração pública e remodelar sua perspectiva básica, partindo de uma preocupação tradicional com eficiência e performance para um interesse equilibrado em favor da responsividade democrática”. Dessa forma, a noção do Novo Serviço Público contribui na remodelação do Estado, para uma mudança de mentalidade na busca de uma gestão mais participativa.

Esse modelo de administração pública, assim como os demais, possui limitações e merece mais elaboração, principalmente no que diz respeito a sua implementação (SALM et al., 2011) – o que por si só já representa um grande desafio e novas possibilidades para a inovação nas organizações públicas.

2.2.2 Origens, conceitos e características da inovação no setor público

A teoria da inovação não é uma teoria formal e estabelecida, mas um amálgama de várias disciplinas: economia, gestão, psicologia organizacional, teoria cognitiva e teoria dos sistemas, lidando com vários aspectos da inovação (ROSTE, 2004, p. 4).

Brandão e Bruno-Faria (2013) argumentam que os primeiros estudos sobre inovação procuravam esclarecer a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, focando o desenvolvimento de produtos e processos aplicados ao setor privado, a exemplo de Schumpeter (1982) um dos pioneiros nessa área. Para o autor, a inovação estava associada, conforme já comentado, a novas combinações entre materiais e forças produtivas viabilizando o desenvolvimento econômico, por meio da destruição criadora.

Novas definições de inovação foram criadas a partir da ampliação do interesse pelo tema por outros setores, tais como inovação social, inovação em serviços, inovação no setor público. Nesse aspecto, a inovação consiste em um processo de desenvolver e de implementar novas idéias (BRANDAO; BRUNO-FARIA, 2013).

Inovação em um contexto do setor público tem sido definida como a “criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados” (MULGAN, ALBURY, 2003, p. 3), ou seja, é a aplicação de novas idéias para produzir melhores resultados (ANAO, 2009, p. 1). Ela representa um meio para um fim e não um fim em si mesmo, razão pela qual a valorização da importância e da diversidade da inovação, bem como da forma de alcançá-la deve integrar os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos de cada servidor público. A inovação ultrapassa os limites da criatividade e da geração de novas ideias, pois representa um processo que pode ser replicado (ANAO, 2009, p.1).

A maioria das inovações no setor público não são radicais ou sistêmicas, mas sim incrementais, ou seja, são pequenas alterações ou adaptações dos serviços ou dos processos provocados pelos servidores públicos para melhorar o desempenho dos serviços prestados à sociedade (ALBURY, 2005, p. 52).

O problema de definir a inovação de uma maneira geral, livre de contexto é evidente nas tentativas de entender a inovação em atividades de serviços.

Segundo Koch e Hauknes (2005), há uma ambiguidade no uso do conceito de inovação nas literaturas de pesquisa de inovação. A inovação é utilizada nestas literaturas descrevendo:

- a) a primeira utilização de um tipo ou categoria de comportamento (por exemplo, um novo produto);
- b) o processo de desenvolvimento e implementação de um novo produto, nova organização; ou
- c) o conjunto de informações codificadas descrevendo o conteúdo funcional da inovação em termos mais ou menos genéricas (isto é, independente de seu contexto de aplicação e desenvolvimento).

O equívoco comum de que a inovação significativa e valiosa é a "tecnológica" não atenua este problema. Há indícios muito fortes de que a compreensão do conceito de "tecnologia" "varia consideravelmente entre os contextos culturais e de linguagem (KOCH; HAUKNES, 2005).

Para responder a questão: "o que é inovação?" no contexto das atividades públicas é necessário voltar para questões fundamentais. Primeiramente, inovação é o cerne da implementação premeditada e proposital da mudança de comportamento de agentes sociais dentro do contexto da atividade em questão. Segundo, o conceito de inovação é funcional. Não deve ser entendido como um descritor de uma realidade objetiva ou categoria genérica de dimensões comportamentais em uma realidade empírica. É uma ferramenta para análise de atividades sociais e de interação (KOCH; HAUKNES, 2005).

Para Van de Ven (1986, p. 590) inovação é definida como "o desenvolvimento e implementação de novas idéias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com os outros dentro de uma ordem institucional". Esta definição se concentra, segundo o autor, em quatro fatores básicos, quais sejam: novas idéias, pessoas, transações e contexto institucional. A compreensão do relacionamento entre esses fatores leva a quatro problemas básicos enfrentados pela maioria dos gerentes gerais: um problema humano de gestão da atenção; um problema de processo na gestão de novas idéias; um problema estrutural de gestão das relações parte-todo; e um problema estratégico de liderança institucional (VAN DE VEN, 1986, p. 590), que serão detalhados posteriormente.

Já Roste (2004) defende que a essência da teoria da inovação está no fato de as inovações ocorrem dentro do sistema nacional de inovação, conforme defendido por Freeman (1987), Lundvall (1992), e Nelson (1993).

Segundo Roste (2004), a perspectiva do sistema nacional de inovação é baseada na ideia de inovação como ocorrendo dentro de um sistema, em vez de como um caminho linear, pois inovações não são resultados de processos que começam com a pesquisa básica e terminam com a implementação desta tecnologia em novos produtos e processos, conforme preconiza o modelo linear de inovação desenvolvido por Vannevar Bush, em 1945. Tal modelo inspira-se na teoria clássica e na teoria neoclássica. A primeira trata a inovação de modo mecanicista a partir de variáveis endógenas à organização e como produto de seus processos internos e a segunda, tenta incorporar as forças externas e atribuir a mudança técnica a fatores externos (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003, p. 729). Em vez disso, para Roste (2004), a inovação ocorre dentro de um modelo interativo, cujo resultado está atrelado a vários fatores, mecanismos e relacionamentos recíprocos que influenciam o processo de inovação. Portanto, todo o sistema de elementos institucionais e organizacionais e de processos devem ser estudados para compreender o fenômeno da inovação (ROSTE, 2004).

O sistema de inovação como um todo se desenvolve cumulativamente ao longo do tempo, onde a acumulação de conhecimentos e habilidades são cruciais. Os processos de inovação em si apresentam também uma dimensão histórica, uma vez que há um intervalo de tempo entre o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências (aprendizagem) e o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. O sistema nacional de inovação não apresenta uma definição de limite territorial. É, pois, caracterizada por uma abordagem holística (ROSTE, 2004, p. 5).

Segundo Roste (2004, p.6), o termo inovação é definido de forma diferente pelas várias contribuições para a literatura do sistema nacional de inovação. No entanto, o foco principal está na inovação tecnológica e na mudança organizacional e institucional. Para o autor é difícil de especificar todos os determinantes da inovação e os limites dos sistemas, uma vez que estes incluem todos os elementos ou componentes de inovação que mutuamente condicionam e restringem o processo de inovação. Estes não são restritos a fatores econômicos, mas também organizacionais, institucionais, sociais e políticos.

Teoricamente, a abordagem do desenvolvimento dos sistemas nacionais de inovação tem sido influenciada por diferentes teorias de inovação - especialmente as teorias de aprendizagem interativa e teorias evolutivas (ROSTE, 2004, p. 6).

Estudos associando as características de inovação e a adoção de inovação em nível organizacional são escassos (DAMANPOUR, SCHNEIDER, 2008). Pesquisas anteriores a esta realizada por Damanpour e Schneider (2008) sobre inovação organizacional focavam principalmente na identificação de condições ambientais e organizacionais que facilitavam ou inibiam a adoção de inovações, sem, no entanto, darem a mesma importância ao papel das características de inovação na adoção desta nas organizações (DAMANPOUR, SCHNEIDER, 2008, p 495).

Para Damanpour e Schneider (2008) os líderes organizacionais, quer sejam gestores públicos, quer sejam executivos de negócios, veem a inovação como fonte de mudança organizacional, crescimento e eficácia. Eles também acreditam que, além dos fatores externos (características ambientais como crescimento populacional e saúde econômica) e fatores internos (características organizacionais como tamanho e sindicalização da força de trabalho), a adoção de uma inovação nas organizações é influenciada pelas características da inovação em si, como o seu custo, complexidade e impacto. Além disso, os autores argumentam que as organizações refletem a influência dos seus líderes no incentivo à inovação como um meio para melhorar a eficácia organizacional e, possivelmente, a mudança pioneira - o que representa um benefício para os cidadãos e outras partes interessadas (DAMANPOUR, SCHNEIDER, 2008, p 495-6).

Os resultados do estudo de Damanpour e Schneider (2008, p. 496) sugerem que tanto as características de inovação quanto as características dos gestores influenciam a adoção de inovação, no entanto, os autores não revelam significativos efeitos moderadores das características dos gestores na relação entre as características de inovação e a adoção de inovação. Para Damanpour e Schneider (2008, p. 496), a inovação é uma construção complexa que é estudada a partir de múltiplas perspectivas em diferentes níveis de análise. No nível organizacional, inovação é definida como o desenvolvimento (geração) e ou o uso (adoção) de novas ideias ou comportamentos – que podem estar associadas a um produto, serviço, tecnologia, sistema ou prática. Segundo os autores, as organizações geram inovação para o seu próprio

uso ou para o uso em outras organizações, ou seja, a geração de inovação é um processo que apresenta como resultado algo novo para uma população organizacional, sendo a sua adoção um processo que resulta na assimilação de um produto, processo ou prática considerado novo para a organização adotante. O processo de adoção de inovações apresenta duas fases, quais sejam: iniciação e implementação (DAMANPOUR; SCHNEIDER 2008, P. 497).

Damanpour e Schneider (2008, p. 497) acreditam que as organizações inovam com intuito de melhorar ou de, ao menos, manter o seu nível de desempenho ou eficácia. Sob esta perspectiva, uma inovação não é verdadeiramente adotada quando é iniciada, mas sim quando é efetivamente posta em uso na organização adotante. Sem a aplicação, os objetivos de inovação e a melhoria dos serviços não podem ser cumpridos.

Damanpour e Schneider (2008, p. 497) citando Downs e Mohr (1976) observaram que no nível organizacional há uma distinção entre os atributos principais e os secundários. Os primeiros são características intrínsecas a uma inovação e permitem a diferenciação da inovação entre organizações; já os atributos secundários dizem respeito às características percebidas por um adotante individual da inovação (nível de análise individual e organizacional) e permitem diferenciar inovações dentro de uma organização. Dessa forma, as características da inovação podem ser representadas, segundo Damanpour e Schneider (2008), como: a) uma construção macro que reflete as características que facilitam ou inibem a adoção da inovação por organizações dentro de uma população; e b) uma construção micro que reflete as características percebidas por membros da organização que facilitam ou inibem a utilização da inovação (DAMANPOUR E SCHNEIDER, 2008, p. 497).

Os autores focam na primeira opção e adotam três características que foram identificadas em 25 inovações adotadas em organizações de serviço público, quais sejam: custo, complexidade e impacto (DAMANPOUR E SCHNEIDER, 2008, p. 497).

O custo representa um componente crítico da dimensão da eficiência do desempenho organizacional, sendo relativamente fácil de medir. A complexidade da inovação está relacionada ao grau de dificuldade em compreender e utilizar a inovação. Já o impacto da inovação tem sido expresso de várias maneiras, tais como rentabilidade econômica, benefício social, relativa vantagem sobre o programa ou a prática da inovação, e reforço do estatuto da organização em seu setor

ou entre os seus clientes. Ele influencia a adoção de inovação positiva porque quanto maior o impacto da inovação maior será a sua capacidade para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos e a cumprir suas metas de desempenho. Como os administradores públicos são profissionais que, em geral, apresentam um comprometimento organizacional alto e estão motivados para servir o interesse público eles irão procurar adotar inovações que geram alto impacto (DAMAMPOUR; SCHNEIDER, 2008, p. 498).

Estudo realizado por Brandão e Bruno-Faria (2013) apontou semelhanças entre os conceitos de inovação adotados no setor público com os já consolidados na literatura sobre inovação no setor privado. Para os autores, a inovação deve incluir produtos, processos e métodos que as organizações desenvolvem de maneira pioneira e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações. O estudo revelou ainda que o setor privado tende a valorizar mais inovações inéditas para o estado da arte, enquanto no setor público as inovações adotadas (geradas originalmente em outro lugar) são mais comuns.

2.2.3 Características distintivas dos setores público e privado quanto à inovação

A inovação é motivada e conduzida por uma variedade de fatores de curto, médio e longo prazos (ANAO, 2009, p. 2).

É comum iniciar qualquer relato sobre inovação no setor público comparando o seu pobre desempenho com o setor privado ou destacando que o desempenho inovador no setor público é muito mal compreendido e que este é de fato mais inovador do que comumente descrito (POTTS; KASTELLE, 2010; KOCH; HAUKNES, 2005; SØRENSEN, 2012; PÄRNA; TUNZELMANN, 2007; ALBURY, 2005; RØSTE; MILES, 2005). A escassez de pesquisas sobre a inovação no setor público é muitas vezes atribuída a sua aparente falta de inovação, que em razão disso é considerado menos inovador do que o setor privado. Todavia, embora a difusão da inovação no setor público seja mais lenta ou mais difícil do que no setor privado e a transformação de serviços e a sua entrega mais longas, o setor público está longe de não possuir inovações (ALBURY, 2005, p. 52).

Para Potts e Kastelle (2010) a inovação não se refere simplesmente a algo novo, mas sim a um processo de micro e macro dinâmica pelo qual agentes, organizações, instituições e a estrutura

macroeconômica são transformados pelos efeitos de uma ideia nova (POTTS, KASTELLE, 2010). Esta é a definição schumpeteriana da inovação, que a trata como novos produtos, serviços, conexões, processos, modelos de negócios, mercados ou fontes de abastecimento que fornecem uma vantagem competitiva para uma organização. A inovação no nível micro trata justamente desse processo operacional de uma organização, que origina, adota e implementa a ideia de tal forma que a incorpora organizacionalmente (POTTS, KASTELLE, 2010, p. 123). A organização torna-se diferente e adquire novas capacidades em consequência da inovação. Segundo Potts e Kastelle (2010, p. 123), as organizações inovam, em essência, para responder a inovação de outras organizações, razão pela qual a inovação é considerada a forma predominante de concorrência em uma economia global moderna como uma estratégia competitiva para desenvolver novas oportunidades de lucro através do desenvolvimento de novas formas de criação de valor para os consumidores (POTTS, KASTELLE, 2010). A ênfase de Schumpeter sobre a importância da inovação para a empresa de negócios e para a sociedade como um todo raramente é contestada (VAN DE VEN, 1986).

A partir disso, destaca-se um ponto importante para a pesquisa de inovação no setor público, qual seja: a definição schumpeteriana padrão está diretamente focada sobre um contexto de competição de mercado através da inovação. Todavia, este incentivo competitivo não é significativo no contexto da inovação no setor público (POTTS, KASTELLE, 2010).

O setor público (ao contrário da política) é, por definição, um “monopólio institucionalizado e monopsônio” (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 123). Organizações do setor público não competem através da inovação, porque eles não concorrem em um contexto de mercado. Os incentivos naturais para a inovação em organizações do setor público são os de carreira política interna e de mobilidade ascendente na gestão dentro de uma hierarquia existente (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 123).

Como um domínio organizacional, o setor público guiado por princípios econômicos de eficiência busca minimizar o desperdício e maximizar resultados a partir de um orçamento limitado. Além disso, possui uma responsabilidade gerencial forte e preocupações relativas ao processo legal (POTTS; KASTELLE, 2010).

Ainda analisando as características distintivas entre setor público e o setor privado, Røste e Miles (2005) corroboram os

argumentos de Potts e Kastelle (2010) ao afirmar que há grandes diferenças entre eles em matéria de inovação. O destaque está no fato de que as organizações públicas são tipicamente os principais fornecedores de serviços e não competem, a fim de maximizar os lucros, o que torna essa falta de competição o principal fator para justificar a falta de incentivos para a melhoria.

Koch e Hauknes (2005) acrescentam que os funcionários de empresas privadas encontram sua motivação em um grande número de razões, sendo o desejo de lucro apenas um de muitos. Tal como no setor público, os trabalhadores do setor privado podem ser motivados por: idealismo, alegria de criar algo novo, interesse intenso no tema em apreço, amizade e sentimento de pertença, ambições de carreira, etc. (KOCH; HAUKNES, 2005, p 18). Koch e Hauknes (2005, p. 18) identificaram em seus estudos que o idealismo e o desejo de desenvolver uma sociedade melhor são forças motrizes para a inovação pública.

Pode-se facilmente identificar algumas diferenças importantes entre as instituições públicas e privadas com relevância para a análise das atividades de inovação. Estas diferenças também representam algumas implicações imediatas para as estruturas de incentivos de atividades inovadoras. Um fator refere-se à unidade de análise. Além das empresas públicas, a maioria das instituições públicas são parte de uma grande cadeia de comando e controle, onde é mais difícil traçar uma linha entre as diferentes partes do sistema - e onde os marcos legais fornecem pouca ajuda nisso. Alguns órgãos públicos estão subordinados a órgãos superiores, ou possuem órgãos a ele vinculados, bem como usuários. As atividades de inovação nessas instituições são fortemente influenciadas por decisões tomadas acima e abaixo na cadeia de comando. O paralelo mais próximo no setor privado são os grandes conglomerados ou as empresas multinacionais (KOCH; HAUKNES, 2005, p. 19).

Outra diferença importante diz respeito ao aspecto político, considerado muito mais importante para o setor público do que para o privado. Decisões políticas normalmente afetam as empresas indiretamente, através de leis, regulamentos e apoio financeiro. Já o setor público é pelo menos formalmente controlado por políticos eleitos. A ligação íntima entre esta dimensão de governança e o financiamento de despesas correntes das atividades implica uma ligação muito forte entre propriedade e controle, de um lado; e as estratégias de crescimento das organizações subsidiárias, de outro (KOCH; HAUKNES, 2005).

Tão importante quanto os pontos levantados anteriormente são as diferenças nos incentivos de gestão. Os gestores públicos, em geral, recebem menos benefícios materiais baseados no desempenho, o que pode influenciar na sua disposição em assumir riscos (KOCH; HAUKNES, 2005, p. 19).

Koch e Hauknes (2005, p. 19) argumentam sobre a possibilidade de o setor público, em um nível agregado, recrutar menos empreendedores que assumam os riscos do que o setor privado, relativamente falando, devido às expectativas de recompensas ou às penalidades da atividade empreendedora. Além disso, as empresas inovadoras privadas estão mais propensas a aceitar o "fracasso" – aqui entendido como projetos de inovação que não atinjam os objetivos esperados - do que as instituições públicas. Ainda, as empresas privadas podem considerar que as "falhas" sejam parte integrante de qualquer empreendimento arriscado, enquanto a pressão de economicidade no setor público pode implicar um desincentivo crítico para a inovação.

Os autores ressaltam que o setor público é menos propenso a assumir riscos, havendo muitas razões para isso. Em muitos países os setores públicos estão agora sob o domínio de novas técnicas de gestão pública, em que a medição de desempenho e sistemas de recompensa e de financiamento estão cada vez mais atrelados a avaliações baseadas em conjuntos de indicadores de resultados de rendimento e de impacto predeterminados (KOCH; HAUKNES 2005, p. 20).

Ao tratar da importância da inovação no setor público, encontram-se opiniões diversas. Alguns autores consideram que a inovação não constitui um contexto elementar para o setor público e que a falta de inovação raramente apresenta consequências devastadoras, representando efetivamente apenas a ampliação do trabalho, sendo facilmente descartada quando as pressões de tempo ou de orçamento surgem (POTTS; KASTELLE, 2010). Todavia, outros autores (ALBURY, 2005, MULGAN; ALBURY, 2003) argumentam que o fluxo constante de inovações constitui um fator essencial para sustentar a melhoria na prestação de serviços públicos. As pressões perenes para a eficiência e o desempenho melhorado, no entanto, estão agora sustentados por um desafio mais profundo de desenvolver serviços públicos personalizados. Estes são os serviços considerados sensíveis às necessidades e às aspirações dos indivíduos e das comunidades e que permitem maior engajamento individual e coletivo na realização de resultados sociais desejáveis.

Potts e Kastelle (2010, p. 124) destacam alguns fatores que debilitam a inovação no setor público, quais sejam: estrutura de incentivos para inovação, incentivo a novas ideias e o estímulo a cooperação através da liderança e contextos diferenciados de experimentação e de fracassos para a inovação.

No setor privado, a estrutura de incentivos de prestação de contas é linear: a responsabilidade é para com o proprietário do negócio. Há uma expectativa daqueles que apoiam a ideia, quer financiando, quer trabalhando para isso, de uma compensação devida caso a inovação seja bem sucedida; mas há também o risco nos casos de falhas. Todavia, a inovação do setor público não ocorre dessa maneira. Em vez disso, envolve uma fase instrumentalmente desarticulada, na qual um empreendedor político ingressa no setor público, por meio de um mandato, para desenvolver e implementar a inovação, porém sem a perspectiva inerente à ideia que está sendo realizada. Normalmente, a inovação representa um aumento da carga de trabalho da organização, cujo foco principal consiste em evitar desastres ao invés de compartilhar valor criado. Estes incentivos perversos tendem a deformar o processo de inovação desde o início. O pensamento criativo, ousado e inovador tende a se concentrar em promover uma resolução aparente, em vez de uma solução real para a necessidade local (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 125). Por outro lado, a noção de que a conexão entre o comportamento de uma organização e a recompensa pecuniária representa a dinâmica central da racionalidade econômica e do desenvolvimento da inovação tem sido vista de forma simplista. Koch e Hauknes (2005, p. 17) acrescentam que embora respondam de forma reativa e proativa a incentivos, as estruturas de incentivos jamais podem ser consideradas tão completas e além de qualquer diferença de opiniões quanto à sua compreensão e interpretação. Além disso, os incentivos globais são complementados tanto por incentivos locais quanto intraorganizacionais, sendo os últimos partes cruciais dos incentivos que enfrentam as pessoas que compõem a organização.

No que tange ao incentivo a novas ideias e o estímulo a cooperação através da liderança, nas organizações do setor privado estes podem ser poderosos, porque o resultado afeta as bases da organização: a inovação rentável é frequentemente observável e capaz de ser recompensada. Mas em organizações do setor público é difícil dizer quando o sucesso foi alcançado (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 125). O principal incentivo para inovação no setor público, segundo Potts e

Kastelle (2010, p. 125) não está em agregar valor para os clientes, como no setor privado; mas em sinalizar qualidades de inteligência e liderança dentro de um jogo de promoção interna focada na liderança organizacional de um departamento.

Quanto aos contextos diferenciados de experimentação e de fracassos para a inovação, tem-se que a inovação significa experimentação em conjecturas de valor. Haverá falha, por definição, neste processo. Todavia, no setor privado, este risco é assumido por financiadores que possuem participação nos resultados. O fracasso, nesse caso, representa um custo aceitável no negócio, desde que a aprendizagem ocorra (para obtenção de novas oportunidades). No entanto, esta situação não se verifica no setor público, uma vez que não há a tendência a encorajar a aprendizagem experimental por questões de equidade na prestação social. Além disso, existem as implicações políticas de um fracasso público. A evasão de fracasso consiste, assim, uma prioridade organizacional (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 125).

Incentivos adequados para a inovação no setor público exigem um elevado nível de compromisso político e liderança para assumir a responsabilidade pelo fracasso inevitável e até esperado em experimentos (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 126).

As principais diferenças entre os setores público e privado quanto à inovação podem ser observadas no Quadro 7.

Os desafios da inovação no setor público, considerados a partir da perspectiva de incentivos econômicos são muitos, conforme expressam Potts e Kastelle (2010, p. 126), a começar pela questão gerencial de como melhorar a eficácia instrumental da inovação do setor público, seguido pela questão da progressão na carreira interna dentro de uma organização, e pelo foco dado em realizações inovadoras no cumprimento político (e não nas necessidades do cidadão).

Os autores destacam que o papel da liderança inspiradora pode, portanto, ser muito mais significativo do que no setor privado (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 126; ANAO, 2009, p. 9). Da mesma forma, Damanpour e Schneider (2008, p. 495) afirmam que os líderes organizacionais veem a inovação como fonte de mudança organizacional, crescimento e eficácia.

Para Potts e Kastelle (2010) a ausência de inovação no setor público é medida por meio do conceito básico de custo de oportunidade econômico aplicado ao bem-estar público.

Quadro 7 - Principais diferenças entre o setor público e privado

PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O SETOR PÚBLICO E O PRIVADO RELATIVAS À INOVAÇÃO		
Fator	Setor Privado	Setor público
Unidade de análise	A própria empresa	Em função da grande cadeia de comando e controle há dificuldades em diferenciar as partes do sistema (órgãos superiores, órgãos intermediários, etc.).
Aspecto político	As decisões políticas afetam as empresas indiretamente, por meio de leis, regulamentos, apoio financeiro.	É controlado por políticos eleitos. Há uma ligação íntima entre a dimensão governança e o financiamento de despesas correntes.
Incentivos de gestão	No setor privado há um vasto histórico de incentivos associados ao desempenho	Gestores públicos recebem menos incentivos materiais pelo seu desempenho, o que influencia a sua disposição em assumir riscos.
Estrutura de incentivos	A prestação de contas deve ser realizada de forma linear ao dono da empresa. A inovação gera uma expectativa de recompensa, tanto para os financiadores, quanto para os trabalhadores envolvidos, que buscam, além das recompensas pessoais, agregar valor ao cliente.	A prestação de contas é prestada à sociedade, além de aos órgãos controladores. A inovação representa um aumento de trabalho. O foco está na evasão de desastres e não na criação de valor
Incentivo a novas ideias e cooperação	A criação de novas ideias é incentivada e recompensada no setor privado	O principal incentivo para o desenvolvimento de ideias está em sinalizar qualidades de inteligência e liderança dentro de um jogo de promoção interna.
Contexto de experimentação e de fracassos	A experimentação da inovação gera riscos que são assumidos por financiadores que obtêm participação nos resultados	Não há a tendência a encorajar a aprendizagem experimental questões de equidade social. Ainda, as falhas são muito caras no setor público, que as evita enfaticamente.

Fonte: Elaborado pela autora

Do ponto de vista econômico, os autores destacam algumas razões comumente adotadas para estimular a inovação no setor público. A primeira refere-se ao fato de o setor público ser um componente

significativo da macroeconomia responsável por contribuir, no caso dos países da OECD, com parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) (entre 20 e 50%). A inovação no setor público afeta significativamente a redução de custos de insumos, a melhoria da organização ou o aumento do valor das saídas – fatores que afetam o crescimento da produtividade, tornando a economia mais valiosa.

A segunda razão está no fato de as organizações do setor público apresentarem objetivos específicos. As inovações no setor público possibilitam novos caminhos para a resolução de problemas particulares por meio de novos arranjos institucionais (POTTS; KASTELLE, 2010).

Em terceiro lugar encontra-se o estabelecimento de índices, parâmetros e outras medidas para orientar tais objetivos de inovação no setor público, por meio da comparação com as melhores práticas, uma vez que este setor não possui concorrentes (daí a necessidade de *benchmarking* para avaliar o desempenho da inovação). Dessa forma é possível estimular a aprendizagem e impulsionar a inovação (POTTS; KASTELLE, 2010).

A quarta razão se deve ao fato de que uma economia em desenvolvimento, com as mudanças tecnológicas e institucionais, deve se adaptar continuamente a política simplesmente para manter-se, requerendo, portanto, uma política em evolução (POTTS; KASTELLE, 2010).

Por fim, considerando os sistemas nacionais de inovação, uma grande razão para promover a inovação no setor público é sua responsabilidade sobre a definição das políticas de fomento à inovação no setor privado (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 126-127).

Quadro 8 indica as principais motivações para as inovações nos setores público e privado.

Do ponto de vista social, um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) pode garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos. A eficiência do setor público de um país e uma prestação de serviços públicos de boa qualidade é vital para alcançar operações mais transparentes, podendo resultar em maior satisfação dos usuários com os serviços oferecidos e em maior nível de confiança no setor público (VIGODA-GADOT et al., 2008 *apud* BRANDAO; BRUNO-FARIA, 2013). A inovação é um ponto central para os serviços públicos e para o setor público, necessitando ser institucionalizado como um valor

profundo (ALBURY, 2005, p. 51). Todavia, as organizações do setor público ainda necessitam criar valor, assim como o mercado de empresas de base. Para fazê-lo com sucesso requerem inovação (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 124).

Quadro 8 - Motivações para inovações no setor público e no setor privado

MOTIVAÇÕES PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO			
MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS		MOTIVAÇÕES ORGANIZACIONAIS	
Setor público	Setor privado	Setor público	Setor privado
<ul style="list-style-type: none"> * Prestígio * Auto-realização * Idealismo * Reconhecimento profissional * Idealismo * Carreira * Poder * Dinheiro (Sálario) 	<ul style="list-style-type: none"> * Prestígio * Auto-realização * Idealismo * Carreira * Poder * Dinheiro (salário, lucros, bônus) * Segurança no trabalho em função da competitividade da empresa e lucratividade * Exigências impostas 	<ul style="list-style-type: none"> * Resolução de problemas para alcançar os objetivos * Aumento do financiamento * Propagação de uma política * Mais assistentes * Relacionamento com o público 	<ul style="list-style-type: none"> * Resolução de problemas para alcançar os objetivos * Lucros * Compartilhamento do mercado * Competição * Crescimento (em tamanho) * Relacionamento com o público

Fonte: adaptado de Koch e Hauknes (2005)

Um grande desafio da inovação no setor público reside na superação da desconexão estrutural entre a origem de uma nova ideia na mente dos empresários políticos e os desafios de inovação na sua execução considerando as recompensas e as punições para alcançar o resultado esperado. (POTTS; KASTELLE, 2010, p. 124).

2.2.4 Tipos de inovação no setor público

Segundo Koch e Hauknes (2005, p. 8) as inovações no setor público podem ser divididas em vários tipos como, por exemplo: um serviço novo ou melhorado, uma inovação de processo, uma inovação administrativa, uma inovação de sistema, uma inovação conceitual ou uma mudança radical de racionalidade. Elas podem ser rotuladas ainda segundo os autores como:

- a) inovações incrementais e inovações radicais, que denotam o grau de novidade da inovação. Na indústria a maioria das inovações podem ser consideradas melhorias incrementais em produtos, processos e serviços já existentes, assim como no setor público;
- b) inovações *top-down* (de cima para baixo) e inovações *bottom-up* (de baixo para cima) denotam quem iniciou o processo que levou a mudanças de comportamento: os gestores do topo da organização ou os funcionários da base da organização, neste caso, os funcionários públicos, e formuladores de políticas de nível médio;
- c) inovações guiadas por necessidade e inovações guiadas por eficiência denotam se o processo de inovação foi iniciado para resolver um problema específico ou para tornar produtos já existentes, serviços ou procedimentos mais eficientes.

Em estudo realizado por Walker, Avallaneda e Berry (2011), foram identificadas algumas tipologias de inovação no setor público, descritas a seguir:

a) inovação de serviço – refere-se a novos serviços oferecidos por organizações públicas para atender usuários externos ou necessidades do mercado. Eles ocorrem na componente operacional e afetam o sistema técnico de uma organização e incluem a adoção de bens (que são materiais) e os serviços intangíveis, que muitas vezes são consumidos no ponto de produção (WALKER, AVALLANEDA; BERRY, 2011, p. 100). Três tipos de inovação de serviços foram identificados e testados:

- inovação total - envolve a prestação de novos serviços para novos usuários;
- inovação expansionista - trata de serviços existentes fornecidos a um novo grupo de usuários;
- inovação evolucionista - envolve fornecimento de um novo serviço para os usuários existentes.

b) inovação de processo trata daquelas inovações que alteram as relações entre os membros da organização e afetam regras, papéis, procedimentos e estruturas de comunicação e intercâmbio entre os membros da organização e entre estes e o ambiente (WALKER, AVALLANEDA; BERRY, 2011, p. 100). Dividem-se em três tipos:

- inovações de mercantilização que envolvem a modificação dos processos e sistemas operacionais da organização para aumentar a eficiência ou eficácia em produzir e distribuir os seus serviços aos usuários;
 - inovações organizacionais são inovações nos processos de estrutura, de estratégia e administrativas, e, portanto, estão preocupadas com a principal atividade e trabalho de uma organização no sistema social;
 - inovações tecnológicas estão associadas a mudanças no equipamento físico, técnicas de sistemas organizacionais e de comunicação, incluindo tecnologia da informação, hardware (equipamento físico) e software (sistemas organizacionais);
- c) inovação auxiliar reflete a mudança para a parceria e o trabalho em rede na prestação de serviços públicos modernos. Este tipo difere de outras inovações, porque está preocupado com o trabalho através das fronteiras com outros prestadores de serviços, usuários ou outros órgãos públicos (WALKER, AVALLANEDA; BERRY, 2011, p. 100);
- Em estudo bibliométrico realizado por Brandão e Bruno-Faria (2013) verificou-se que em comparação com a literatura sobre inovação no setor privado, há alguma sobreposição dos conceitos, pois alguns autores entendem as inovações administrativas ou organizacionais como independentes, enquanto outros as consideram um subconjunto da inovação de processo. Os autores destacam ainda, citando Bloch (2010), que embora se utilize o Manual de Oslo como referência para o desenvolvimento de indicadores para o setor privado, há ressalvas no que diz respeito à relevância e aos possíveis resultados dessa comparação. Bloch (2010 *apud* BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, p. 241) afirma que:

[...] embora elementos genéricos possam ser similares aos dos ambientes de negócios, existem diferenças importantes em relação a características dos serviços oferecidos, ao processo de tomada de decisão, à estrutura organizacional, às condições gerais, aos objetivos e ao processo como um todo em que as ideias são criadas, transformadas e implementadas como inovações.

Tal afirmação sugere que, embora o modelo geral possa ser

similar, quando detalhado, o modelo de medição precisará ser necessariamente diferente para capturar as especificidades da inovação no setor público (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, p. 240-241).

Por meio do estudo realizado por Brandão e Bruno-Faria (2013) foi possível observar que os principais tipos de inovação estudados no setor público compreendem inovação de serviços e de processos, e nesse último, a depender do autor, podem estar incluídas inovações em estruturas e sistemas administrativos e inovações de cunho tecnológico.

2.2.5 Motivações para inovação no setor público

O processo de inovação no âmbito organizacional é definido como o desenvolvimento e implementação de novas idéias por pessoas que ao longo do tempo realizam operações com os outros dentro de um contexto institucional. Para entendê-lo é necessário compreender os fatores que facilitam ou inibem o desenvolvimento de inovações, tais como: ideias, pessoas, transações e contexto ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1986, p. 591).

Associado a cada um desses fatores verificam-se problemas na gestão da inovação. Primeiramente tem-se o problema humano de gerenciar a atenção, uma vez que as pessoas e as respectivas organizações estão, em grande parte, projetadas para proteger as práticas existentes em vez de se concentrar no desenvolvimento de novas ideias. Isso ocorre porque os indivíduos apresentam limitações fisiológicas básicas que restringem a sua capacidade de lidar com a complexidade; de, inconscientemente, se adaptar às condições de mudança gradual; de se conformar com as normas do grupo e da organização; e de se concentrar em atividades repetitivas (VAN DE VEN, 1986).

O segundo problema está em gerir as ideias de maneira tal que as ideias inovadoras sejam implementadas e institucionalizadas. Van de Ven (1986) destaca que enquanto a invenção ou a concepção de ideias representa uma atividade individual; a inovação - aqui tratada como um processo que envolve invenção e implementação - é uma conquista coletiva.

Em terceiro lugar, há o problema estrutural da gestão de relações parte-todo, que emerge a partir da proliferação de ideias, pessoas e transações. Uma característica comum do processo de inovação são as múltiplas funções, recursos e disciplinas necessários para transformar uma idéia inovadora em uma realidade concreta, tanto

assim que os indivíduos envolvidos em transações individuais perdem de vista o foco da inovação como um todo (VAN DE VEN, 1986).

Por fim, o contexto da inovação aponta para o problema estratégico da liderança institucional. Inovações não apenas adaptam-se a arranjos organizacionais existentes, mas também transformam a estrutura e as práticas destes ambientes. O problema estratégico é o de criar uma infraestrutura que seja propícia para a inovação (VAN DE VEN, 1986, p. 591).

Van de Ven (1986, p. 592) citando Zaltman, Duncan e Holbek (1973) e Rogers (1982) retratam uma inovação como uma idéia nova, que pode ser:

- a) uma recombinação de velhas idéias;
- b) um esquema que desafia a ordem atual; ou
- c) uma fórmula ou uma abordagem única que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos.

O autor considera inovação uma idéia que é percebida como nova para as pessoas envolvidas, mesmo que para outros possa parecer uma “imitação” de algo que existe em outro lugar. Incluem-se nesta definição as inovações técnicas (novas tecnologias, produtos e serviços) e as inovações administrativas (novos procedimentos, políticas e formas de organização).

A maioria das inovações implica novos componentes técnicos e administrativos. Van de Ven (1986) destaca que o provável sucesso da evolução dos sistemas de apoio à decisão por cientistas da administração dependeu, em grande parte, de uma apreciação da interdependência entre hardware tecnológico e inovações de software, de um lado; e de novas teorias do comportamento de escolha administrativa, de outro. Aprender a compreender a estreita ligação entre as dimensões técnicas e administrativas de inovações constitui uma parte fundamental na compreensão da gestão da inovação.

Van de Ven (1986) citando Schon afirma que o que caracteristicamente precipita a mudança na política pública é um evento perturbador, que ameaça o sistema social. O autor esclarece que a invenção refere-se a um ato de apreciação, o que representa um processo perceptivo complexo que mescla juízos de realidade e juízos de valor (SCHON *apud* VAN DE VEN, 1986). No entanto, Schon (*apud* VAN DE VEN, 1986) indica que as idéias não são potentes para mudar a política, a menos que se tornem um problema para o debate político e, a menos que sejam utilizadas para ganhar influência e recursos. O debate

gira não só em torno dos méritos das idéias, mas também sobre quem as está utilizando como veículo para obtenção de poder. Como as idéias são tomadas por pessoas que são ou se tornaram poderosas, elas ganham legitimidade e poder para mudar as instituições. Após serem implementadas, institucionalizam-se, tornando-se parte da estrutura conceitual do sistema social.

Van de Ven (1986) acrescenta que existem também algumas limitações básicas para o processo que conduzirá à inércia e ao abandono prematuro de algumas ideias, apresentadas a seguir.

Primeiramente, há uma tendência nas pessoas e nas organizações de se orientarem para resolução de problemas de curto prazo, havendo uma falsa demonstração de progresso, que tem o efeito de promover o abandono prematuro das ideias, pois pressupõe-se que o aparecimento do progresso leve à próxima etapa do processo, mesmo que os problemas não tenham sido resolvidos. Além disso, dada a incapacidade de escapar da interdependência dos problemas, velhos problemas são remarcadas como novos, promovendo uma sensação nos tomadores de decisão de estarem sempre trabalhando nos mesmos casos em contextos um pouco diferentes, porém sem resultados, na maioria das vezes.

Uma segunda limitação deste processo refere-se ao fato de que o inventário das ideias é raramente suficiente para a situação. Uma possível causa pode ser o fato de que o monitoramento ambiental de um problema não revela os valores e as visões partidárias realizadas por todas as partes interessadas.

Um terceiro problema, e ainda mais básico é a gestão da atenção, comentado anteriormente. Uma das questões-chave na gestão da inovação torna-se, então, identificar como acionar os limites de ação dos indivíduos para apreciar e prestar atenção a novas ideias, necessidades e oportunidades.

No serviço público o imperativo de condução para a inovação está na necessidade de responder de forma eficaz às mudanças governamentais e às expectativas da comunidade, em um ambiente cada vez mais complexo (ANAO, 2009, p. 2).

2.2.6 Barreiras para inovação

Embora tenha sido identificado um número de categorias consideradas barreiras para a inovação no setor público, elas raramente

são mutuamente exclusivas, e uma barreira pode ser a causa ou o efeito de uma ou de várias outras, numa interação complexa (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 40). A seguir são apresentadas as principais barreiras para a inovação no setor público:

- a) tamanho e complexidade – o setor público é formado por uma grande escala organizacional, composto de múltiplas camadas e sistemas interligados, que comportam, por sua vez, uma ampla gama de profissionais, de ocupações e uma diversidade de arranjos organizacionais e processos de serviços. Este tamanho e complexidade pode gerar fatores adicionais que dificultam o processo de inovação, tais como a escassez de habilidades localizadas e lacunas; falta de acordos claros relacionados aos problemas percebidos, às abordagens e às soluções; e dificuldade de comunicação (especialmente a gestão do conhecimento). Normalmente, essas grandes organizações são propensas ao desenvolvimento de barreiras internas e, no pior dos casos, ao desenvolvimento de "mentalidades de silo" onde sistemas paralelos mantêm sua própria organização de normas, crenças e práticas, com pouca comunicação com outras áreas (KOCK; HAUKNES, 205);
- b) legado de procedimentos e de práticas - as organizações do setor público são frequentemente propensas a práticas arraigadas e procedimentos adotados no passado. O impacto sistêmico da inovação e da mudança é muitas vezes visto como uma perturbação indesejável para o funcionamento global da organização, sendo desencorajadas as mudanças e adoção de novas metodologias operacionais. Há ainda uma relutância em aceitar novas ideias de fora do grupo de pares imediato. Esses fatores militam contra a criação de inovações e sua disseminação (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 40);
- c) resistência de classes profissionais - considerando os diversos grupos de profissionais que compõem o setor público, cada qual com suas práticas, lógicas e perspectivas pode haver resistências na aceitação de mudança e inovação sugeridas por outra classe de profissionais. A falta de diálogo entre as diferentes partes do sistema público, horizontal ou vertical, entre diferentes grupos profissionais também podem prejudicar a inovação e sua divulgação (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 40);

d) aversão ao risco - a definição de inovação implica novidade, porém com a falta de um conhecimento prévio sobre os possíveis resultados. Além disso, as inovações são fenômenos raramente isolados e muitas vezes dependem, ou geram, mais mudanças e inovações, que levam a um efeito em todo o sistema em que são aplicadas. A obrigação de manter a continuidade, a necessidade de fornecer padrões aceitáveis em serviços essenciais e de prestação de contas aos contribuintes podem induzir uma cultura de aversão ao risco que impede ou bloqueia a inovação (MULGAN; ALBURY, 2003, p. 34; ALBURY, 2005, p. 55; KOCH; HAUKNES, 2005, p. 40-41). Há também uma aversão ao risco por parte dos usuários dos serviços públicos (KOCH; HAUKNES, 2005, p. 43);

e) perfil público ou político e accountability: os gestores públicos e políticos são muito cautelosos na aprovação de mudanças que podem resultar em consequências negativas, principalmente se há o risco destas em atrair atenção da mídia. Também pode haver uma tendência para uma cultura de culpa, com os seus associados de elevados níveis de responsabilidade. Essas características contribuem para o conceito mais amplo de aversão ao risco já descrito acima e poderiam dificultar ainda mais o processo de inovação (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 41);

f) necessidade de consulta e resultados pouco claros - além dos problemas da falta de conhecimento prévio associado à introdução de novas práticas e procedimentos e da aversão ao risco, a ampla gama de participação das partes interessadas gera uma forte obrigação de consultar e rever quaisquer mudanças planejadas e modificações e tentar identificar todas as potenciais consequências dessas ações. Assim, difusão ou implantação de novas inovações gera uma questão de gestão importante. Um problema relacionado diz respeito à natureza sistêmica da inovação, ou seja, a possibilidade de que a introdução de uma inovação possa provocar alterações em problemas subjacente a outros, em partes do sistema ou pode ter consequências imprevisíveis e adversas. Assim, a introdução de qualquer inovação deve exigir uma avaliação de prognóstico, juntamente com uma revisão cuidadosa e uma avaliação (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 41);

- g) ritmo e escala da mudança - muitas administrações públicas, por uma variedade de razões políticas e de política (como a introdução de novas abordagens de Gestão Pública), têm sido objeto, nos últimos anos, de um grande número de mudanças radicais. O ritmo da mudança também tem sido dramático e isso levou a um ambiente de mudança de metas e de ausência de oportunidade adequada para refletir e avaliar as consequências de muitas das inovações introduzidas. A introdução de novas ideologias políticas ou de novas 'visões de mundo' também pode acelerar o ritmo com que os formuladores de políticas (em todos os níveis) gostariam de ver a mudança implementada. Assim, enquanto a vontade política pode considerada como um motor de inovação e de mudança, os sistemas para os quais são aplicados tornam-se fatigados e resistentes a novas mudanças (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 42);
- h) ausência de uma capacidade de aprendizagem organizacional (em todos os níveis) - pode haver uma falta de estruturas e mecanismos para o reforço da aprendizagem organizacional, agravada pela sua dimensão e complexidade e pelos problemas que esses recursos geram. A falta de diálogo entre os atores de um sistema complexo, por uma variedade de razões, como legado e resistência dos profissionais, dificulta o gerenciamento da difusão de boas práticas. Reorganizações freqüentes (ritmo e escala da mudança) também irão promover uma falta de memória corporativa. Esse problema pode operar em todos os níveis hierárquicos, do topo onde são tomadas as decisões à base, onde os serviços são fornecidos (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 42);
- i) ausência de recursos - não inclui somente a falta de apoio financeiro, em um contexto geral, ou especificamente para o apoio à inovação, mas também pode incluir escassez de habilidades relevantes ou outros serviços de apoio necessários para a implementação de inovações. A natureza sistêmica dos impactos da inovação, enquanto atenuador da pressão sobre uma parte do sistema pode resultar na transmissão do problema para outra parte do sistema. Além disso, o desejo geral de melhorar a qualidade dos serviços, muitas vezes, implica a necessidade de gastar recursos adicionais (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 43);

j) barreiras técnicas - enquanto o desenvolvimento de uma nova tecnologia ou a sua aplicação pode servir como um forte condutor ou facilitador do processo ou mudança organizacional, a ausência de uma tecnologia que exibe certas especificações também pode prejudicar o desenvolvimento de uma inovação (KOCK; HAUKNES, 2005, p. 43).

Além das barreiras mencionadas anteriormente, existem obstáculos claros para a aprendizagem no setor público. Embora seja um fenômeno humano normal, há obstáculos significativos à aprendizagem no âmbito do processo de governo e de decisão política. Chapman (2002, p 13) destaca os principais obstáculos para a aprendizagem no setor público, quais sejam:

- a) aversão ao fracasso, exacerbado pelo processo político que utiliza a falha como vantagem, em vez de um processo de aprendizagem;
- b) pressão por uniformidade nos serviços públicos;
- c) pressupostos compartilhados entre os funcionários públicos e ministros que comandam e controlam como sendo a maneira correta de exercer o poder;
- d) falta de avaliação das políticas anteriores;
- e) falta de tempo para fazer algo além de lidar com os acontecimentos;
- f) tradição de sigilo usado para encobrir o *feedback* e aprendizagem;
- g) domínio de disputas e negociações entre os departamentos, tornando efetivamente o desempenho para o usuário final secundário;
- h) perda de integridade profissional e autonomia em face da eficiência na elaboração de políticas, e da resistência e proteção de interesses por parte de alguns órgãos profissionais e intermediários.

Apresentadas as principais barreiras à inovação e os obstáculos à aprendizagem organizacional, destacam-se a seguir conceitos relativos à capacidade da inovação.

2.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Verificam-se estudos que tratam da capacidade de inovação, porém, a maior parte deles, refere-se ao tema aplicado ao setor privado

(VALLADARES, BRITO, VASCONCELLOS, 2012; ZAWISLAK et al., 2012; MOLINA-PALMA, 2004; NEELY; NII, 1998).

Para Hall (2005), a capacidade de inovação representa um conjunto de competências, links e estruturas em relação ao processo total de acesso, difusão e o uso do conhecimento. O autor salienta que um fator crítico dessa capacidade relaciona-se às configurações institucionais (incluindo o ambiente político) e que o seu desenvolvimento é muitas vezes uma questão de mudança institucional e política (HALL, 2005). Ela não pode ser compreendida ou desenvolvida sem considerar sua configuração contextual. Além disso a capacidade de inovação não é uma capacidade dinâmica preocupada apenas com sistemas, vínculos e instituições, mas também sobre a capacidade de reconfigurar esses arranjos em resposta a novas exigências e circunstâncias (HALL, 2005).

Para Zawislak et al. (2012, p. 17) a capacidade de inovação é entendida “tanto como o processo de aprendizagem tecnológica da empresa traduzido para o desenvolvimento de tecnologia e recursos de operações, quanto como as rotinas gerenciais e transacionais representadas pela gestão e capacidades de transação”. Para os autores, a integração dessas quatro capacidades (capacidade de desenvolvimento de tecnologia, capacidade de operações, capacidade de gestão e capacidade de transação) promovem a inovação e criam vantagens para a organização.

Nesse aspecto, a capacidade de desenvolvimento de tecnologia diz respeito à habilidade que qualquer organização possui de interpretar o estado da arte atual, absorver e, eventualmente, transformar uma determinada tecnologia para criar ou alterar sua capacidade de operações e qualquer outra capacidade visando a alcançar níveis mais elevados de eficiência técnico-econômica. A capacidade de operações, por sua vez, representa a “habilidade de realizar uma dada capacidade produtiva, através da recolhimento de rotinas diárias que são incorporados em conhecimentos, habilidades e sistemas técnicos em um determinado momento” (ZAWISLAK et al., 2012, p. 17). Já a capacidade de gestão diz respeito à habilidade de transformar o resultado de desenvolvimento de tecnologia em operações coerentes e arranjos de transação. Por fim, a capacidade de transação indica a capacidade de reduzir sua comercialização, terceirização, negociação, logística e custos de entrega, ou seja, os custos de transação (ZAWISLAK et al. 2012, p. 17).

Para Molina-Palma (2004, p. 28) a capacidade de inovação de uma organização pode ser definida como o potencial para gerar uma saída inovativa, sendo esse potencial dependente da interrelação sinérgica da cultura da empresa, dos processos internos e das relações interorganizacionais, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1- Construto capacidade de inovação



Fonte: Molina-Palma (2004)

Em relação a primeira dimensão *cultura*, é comum identificar um claro sentido de missão e de propósito nas organizações inovadoras. A sua estratégia é bem pensada e claramente articulada, sendo a inovação parte coerente dela. A filosofia do negócio consiste na melhoria contínua impulsionada pela satisfação total do usuário dos serviços e qualidade total da gestão. As organizações inovadoras adotam um trabalho de equipe aberto, multifuncional e multinível baseado em uma bordagem voltada para projetos e solução de problemas, promovendo a capacitação dos trabalhadores a partir dos níveis mais baixos. Em termos de liderança, o executivo-chefe demonstra um compromisso pessoal com a inovação, possui visão e entusiasmo e incentiva a tomada de riscos e mudança. Prevalece uma comunicação constante com os clientes, fornecedores, investidores e funcionários. A estrutura organizacional da inovação nestas organizações, em geral, é mais plana (NEELY; HII, 1998).

No que tange aos *processos internos*, Neely e Hii (1998, p. 24) apresentam quatro fatores importantes na capacidade de inovação, quais

sejam: geração de ideias e sua captura; revisão e implementação; medidas de desempenho e treinamento.

Quanto à geração e captura de ideias, os autores relatam que o emprego de esquemas é instituído como um mecanismo para capturar idéias internas. Idéias de sucesso são recompensadas e o fracasso é considerado como parte do processo de aprendizagem. Externamente, as empresas inovadoras visualizam os clientes e os fornecedores como uma fonte potencial de idéias.

Quanto à revisão e à implementação, os procedimentos de triagem são utilizados para identificar as prioridades entre os projetos visando a assegurar que recursos suficientes sejam canalizados para dirigir as melhores idéias. A revisão serve como um fórum para abordar empreendimentos existentes e problemas que podem afetar a empresa em algum momento. Em termos de implementação, as empresas inovadoras normalmente nomeam os projetos campeões e definem equipes multifuncionais para conduzi-los.

As medidas de desempenho, por sua vez, são constantemente adotadas pelas organizações inovadoras para mensurar os marcos definidos. Por fim, o treinamento é imprescindível, pois o conteúdo de competências dos funcionários em todos os níveis são cruciais para a capacidade de inovar, sendo a formação contínua e o desenvolvimento de pessoal em todos os níveis comuns em organizações inovadoras (NEELY; HII, 1998).

A terceira dimensão do construto de capacidade de inovação é o ambiente externo constituído dos seguintes fatores: clientes ou usuários, concorrentes, fornecedores; parceiros estratégicos; investidores e governo. As organizações inovadoras são proativas na sua abordagem com os clientes ou usuários, uma vez que a sua satisfação representa o condutor-chave do desempenho. Da mesma forma, elas buscam colaboração ativa com outras organizações e universidades para maximizar o conhecimento e minimizar o risco. Os investidores possuem um papel crucial no processo de inovação, razão pela qual as organizações inovadoras mantêm diálogo regular com esses atores informando sobre suas atividades inovadoras e garantindo a confiança de longo prazo nessas relações. Quanto ao governo, as empresas inovadoras tendem a considerar a regulação de uma maneira positiva, tendendo a trabalhar em parceria com o governo (NEELY; HII, 1998, p. 25).

A literatura nos informa que a capacidade de inovação de uma região depende de alguns fatores que incluem: educação e formação; ciência e capacidades tecnológicas; estruturas industriais; interações institucionais e redes; bem como absorção de conhecimento do exterior (NEELY; HII, 1998, p. 26).

Adicionalmente, estudo realizado por Hoffmann, Fernandes e Feuerschutte (2013) apontou que os fatores organizacionais que afetam a inovação podem ser classificados em cinco categorias, quais sejam: estratégia, estrutura, recursos, fatores humanos e culturais e processos.

Já Valladares, Brito e Vasconcellos (2012, p. 2) em revisão da literatura realizado no período de 1991 a 2011 identificaram sete principais construtos como determinantes da capacidade da inovação, que corroboram os condicionantes indicados por Neely e Nii (1998):

- a) intenção estratégica de inovar - orientação da organização quanto ao grau de disposição para assumir riscos que favoreçam a mudança, o desenvolvimento tecnológico, a inovação, e a competição agressiva a fim de obter uma vantagem competitiva;
- b) liderança transformadora - aquela que faz seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho, ativa suas necessidades de ordem superior e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização;
- c) organicidade da estrutura organizacional - grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles mais flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência; e informalidade nas relações pessoais;
- d) gestão de pessoas para inovação – orientação da gestão de pessoas para a inovação provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las, favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização;
- e) conhecimento do cliente e do mercado - habilidade para detectar os eventos, as mudanças significativas e as tendências do cliente e do mercado;
- f) gestão estratégica da tecnologia – gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias visando à criação de valor;

g) gestão de projetos – planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando a principalmente ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto.

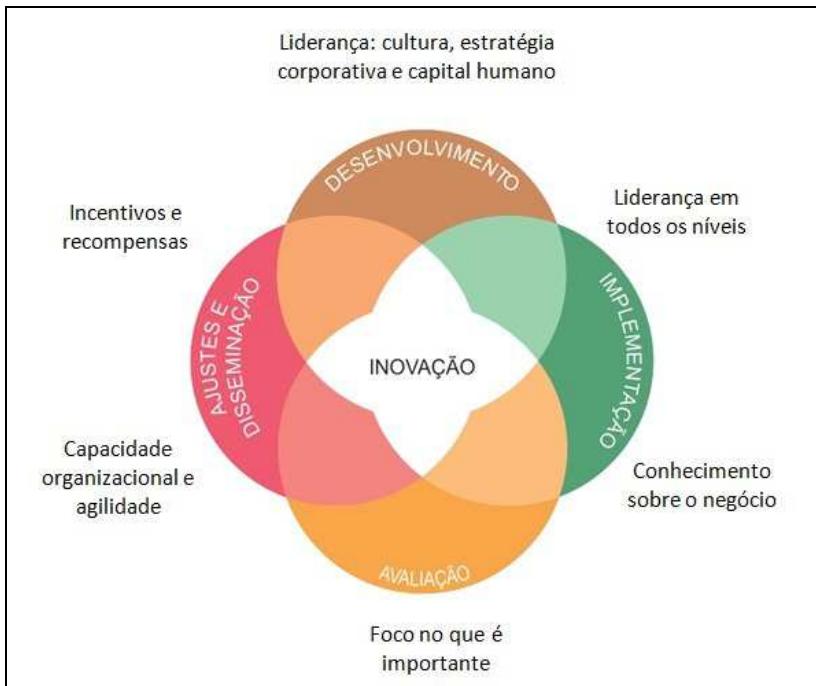
Ao classificar os fatores definidos por Valladares, Brito e Vasconcellos (2012) nas dimensões estabelecidas por Neely e Nii (1998), tem-se que a dimensão **cultura** abrange: a *intenção estratégica de inovar, a liderança transformadora, a organicidade da estrutura organizacional, e a gestão de pessoas para inovação*; a dimensão **processos internos** compreende *gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos*; e a dimensão do **ambiente externo** ou **relações interorganizacionais** inclui o fator *conhecimento do cliente e do mercado*.

A inovação no setor público também é impulsionada por fatores internos e externos da organização, que variam de mudanças na política do governo, de demandas das partes interessadas, e de desenvolvimentos em tecnologia para agências e para indivíduos vislumbrando oportunidades para melhorar a forma como as organizações funcionam (ANAO, 2009, p. 2).

Embora não se tenha identificado um estudo que trate de fatores determinantes da capacidade de inovação no setor público, constatou-se que o trabalho realizado pela *Australian National Audit Office*, apesar de não utilizar a denominação “capacidade de inovação”, aborda alguns fatores considerados pré-condições essenciais para a inovação no setor público, conforme indicado na Figura 2.

As pressões internas e externas para a inovação sempre existirão, porém a suscetibilidade para o aumento do nível de inovação, bem como para sua sustentação é maior quando esta é incentivada, reconhecida e recompensada nas organizações. Neste aspecto, a liderança executiva proativa, a cultura de apoio, a estratégia corporativa orientada e investimentos na formação e no desenvolvimento de pessoas são pré-condições essenciais para a inovação (ANAO, 2009, p. 9).

Figura 2 - Diagrama visual das pré-condições essenciais para a inovação



Fonte: Australian National Audit Office (2009)

Na sequência apresentam-se os fatores que influenciam a capacidade de uma organização pública em inovar.

2.3.1 Liderança: cultura, estratégia corporativa e capital humano

Os gestores estratégicos possuem um papel importante na articulação das aspirações e direções estratégicas das organizações que conduzem. Juntamente com outras lideranças da organização podem garantir a atenção e os recursos apropriados direcionados para questões de médio e longo prazos em que a inovação seja um fator crítico de sucesso (ANAO, 2009, p. 9).

A inovação só pode prosperar e ser sustentada em um contexto, cuja a cultura incentive, reconheça e premie as ideias novas, dando autoridade aos seus autores para traduzi-las em prática (ANAO, 2009).

A equipe de liderança executiva possui a responsabilidade primária para definir a filosofia e a cultura de uma organização e colocar em prática as políticas e os procedimentos que facilitem a inovação. A experiência mostra que uma equipe de liderança cujas ações são coerentes com seu diálogo pode ser altamente motivacional, uma vez que as discrepâncias entre o discurso e as ações são rapidamente percebidas pelos funcionários de uma organização. Essa ação inclui a garantia de que uma cultura de confiança, verdade, respeito e boa comunicação seja incorporada na organização (ANAO, 2009, p. 9).

As ideias inovadoras podem surgir de acontecimentos fortuitos, no entanto, a incorporação de uma abordagem sistemática explícita e integrada como componente da estratégia corporativa irá conduzir o desenvolvimento e a promulgação de políticas e procedimentos adequados, a alocação dos recursos necessários, a avaliação dos resultados e a disseminação do conhecimento. Uma estratégia de inovação claramente articulada, compreensível e relevante para todos os níveis dentro de uma organização apresenta a possibilidade de ter mais impacto no aumento desempenho da inovação (ANAO, 2009).

Outro ponto importante é a questão do recrutamento, da retenção, do treinamento e do desenvolvimento de pessoal, considerados elementos-chave da estratégia corporativa. Os treinamentos e as oportunidades de desenvolvimento aumentam a capacidade de inovação da organização (ANAO, 2009).

Uma análise da comparação das necessidades de habilidades futuras e das competências existentes pode identificar onde os recursos podem ser melhor direcionados (ANAO, 2009, p. 10). Além disso, o intercâmbio de pessoas nos níveis mais altos, entre as unidades organizacionais e internacionalmente, pode ser altamente valioso (ANAO, 2009, p. 10).

2.3.2 Liderança: em todos os níveis

A função principal de equipes de liderança executiva é facilitar a aprendizagem intra e extraorganizacional e promover a liderança e a inovação em todos os níveis dentro de uma organização. O alcance do alinhamento estratégico em uma organização, a clareza em torno dos limites de funções, a capacitação de pessoal para tomar iniciativas, a colaboração entre unidades de trabalho e a disseminação do

conhecimento corporativo representam fatores que aprimoram a dinâmica da inovação (ANAO, 2009, p. 11).

Inovação incremental, em particular, pode ser facilmente conduzida em uma dimensão *bottom-up*, enquanto os processos de difusão de ideias pode ocorrer de forma muito eficaz tanto através de redes horizontais quanto de redes verticais (ANAO, 2009, p. 11).

2.3.3 Conhecimento do seu negócio

Inovação bem sucedida requer um bom entendimento do foco e do negócio essencial de uma organização, da sua dinâmica interna e do seu ambiente externo, incluindo usuários e outras partes interessadas. No setor público, as funções essenciais de uma organização são claramente estabelecidas em acordos administrativos, ordens, legislação ou regulamentos e políticas. Dentro desse quadro, as organizações estabelecem suas orientações estratégicas e determinam a melhor forma de alocar os recursos disponíveis para atingir os seus objetivos (ANAO, 2009, p. 11).

O sucesso desse processo consiste em conhecer e entender o trabalho desenvolvido por outras organizações, outros governos, acadêmicos, pensadores, empresas e grupos comunitários. A consulta formal e informal às partes interessadas e o engajamento são fundamentais para a compreensão das questões e das dinâmicas em torno de possíveis iniciativas. Isto não requer, necessariamente, grandes estruturas dedicadas para ser colocado em prática, mas sim o desenvolvimento de uma cultura proativa suportada por processos internos para capturar e disseminar o conhecimento corporativo e desenvolver as capacidades de pessoais necessárias (ANAO, 2009).

2.3.4 Foco no que é importante

Algumas alterações podem ser esperadas do setor público através do processo democrático de mudanças da máquina do governo. As respostas para muitos destes fatores externos serão influenciadas pela análise do serviço público e dos conselhos, inclusive em relação ao desenvolvimento de políticas, implementação de programas, respostas regulatórias, prestação de serviços ou mudanças organizacionais (ANAO, 2009, p. 12).

O desafio, então, consiste em identificar, avaliar e implementar inovações que possam representar o melhor retorno para os recursos investidos. Isto pode, frequentemente, requerer um olhar para além dos limites de um portfólio para visualizar se as iniciativas conjuntas com outros pode proporcionar resultados mais efetivos (ANAO, 2009, p. 12).

2.3.5 Capacidade organizacional e agilidade

A inovação substantiva, que possui uma probabilidade pequena de ocorrer de forma ocasional, deve ser expressamente planejada a nível organizacional - o que envolve a construção de capacidade organizacional para apoiar a inovação e que envolve custos diretos e de oportunidade. A construção da capacidade de inovação organizacional é mais ampla do que possuir um conjunto de desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, desenvolvimento de políticas e implementação de programas estratégicos. Trata-se de facilitar as vias de inovação de forma sinérgica para trazer as capacidades gerais da organização para suportar uma necessidade ou oportunidade. Trata também da capacitação e do apoio ao pessoal responsável por trazer soluções inovadoras para fruição. Isso exige investimento, liderança e compromisso (ANAO, 2009, p. 13).

2.3.6 Incentivos e recompensas

A inovação será incentivada se inovadores e iniciativas inovadoras forem devidamente reconhecidos e recompensados. Além das óbvias dimensões motivacionais, reconhecimento e esquemas de atribuição são mecanismos poderosos para: manter uma cultura de inovação por meio do reconhecimento dos pares; disseminar o conhecimento de novas iniciativas e promover a adoção, a adaptação ou simplesmente o pensamento novo (ANAO, 2009, p. 13).

A reputação da inovação e da excelência como demonstrado por prêmios pode ser um fator importante para atrair e reter pessoas de alto desempenho, criando assim um círculo virtuoso de inovação (ANAO, 2009, p. 13).

Apresentadas as pré-condições essenciais para a inovação no setor público destaca-se que para enfrentar os desafios e oportunidades do futuro é imprescindível a inovação contínua, sendo o seu surgimento e sua sustentação mais possíveis de ocorrer se:

- a) os líderes do setor público estiverem empenhados em alcançar uma cultura de apoio em que a inovação é incentivada e as lições divulgadas;
- b) a inovação estiver incorporada na estratégia corporativa e nos recursos adequados;
- c) a equipe possuir requisitos, habilidades, treinamentos e oportunidades de desenvolvimento;
- d) os departamentos e agências encorajarem a geração interna de inovação e se engajarem ativamente com cidadãos, usuários e partes interessadas para coletar idéias externas e inovações;
- e) existir uma profunda compreensão dos negócios essenciais, das políticas de governo e aspirações, do amplo ambiente externo e das fontes internas e externas de dados e informações;
- f) existirem mecanismos para avaliar e responder a questões novas e emergentes;
- g) os departamentos e agências construírem capacidades organizacionais e agilidade, e a inovação for devidamente reconhecida e recompensada.

No setor privado, as pressões do mercado relacionadas à concorrência e a sobrevivência da organização podem estimular a inovação e sua difusão. O grande desafio consiste em criar similarmente mecanismos e incentivos, embora não necessariamente de mercado, no setor público para a inovação (ALBURY, 2005, p. 52).

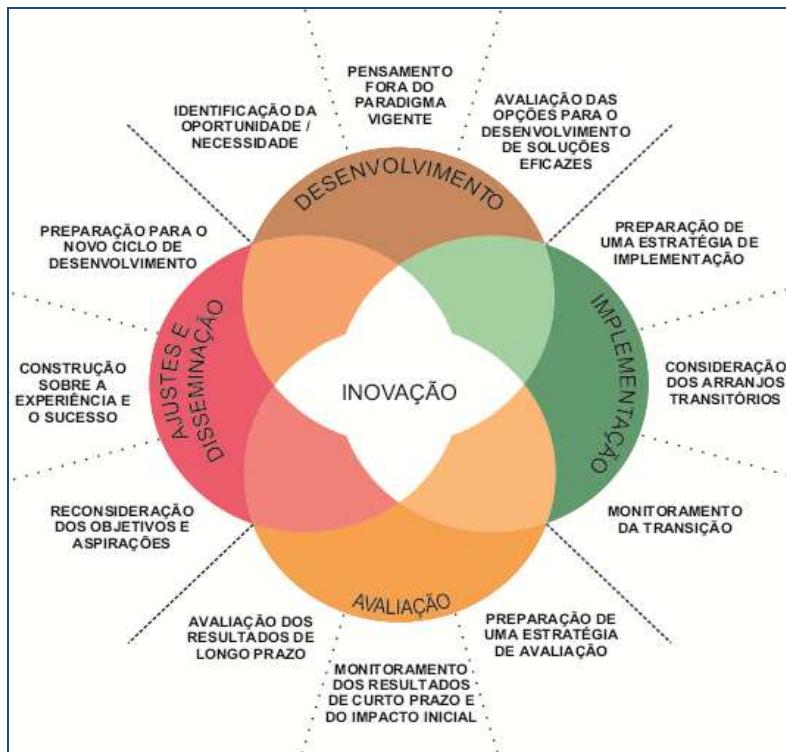
2.4 PROCESSO DE INOVAÇÃO

Conforme destacado pela *Australian National Audit Office* - ANAO (2009), a inovação transpassa a criação de boas ideias e envolve necessariamente a aplicação bem sucedida dessas idéias.

O modelo de processo de inovação proposto pela ANAO (2009), apresentado na Figura 3, contempla as etapas de desenvolvimento, implementação, avaliação e ajustes, todas fundamentais para a obtenção dos benefícios da inovação.

Alinhados aos conceitos definidos pela ANAO (2009) têm-se algumas etapas do ciclo de desenvolvimento de projetos definidas por Armani (2008), que contemplam as fases de identificação, elaboração, aprovação, implementação, avaliação e replanejamento.

Figura 3 - Etapas do processo de inovação



Fonte: adaptado de ANAO (2009)

Cada etapa do processo de inovação compõe-se de subetapas, conforme apresentado a seguir.

2.4.1 Desenvolvimento de opções e soluções

Dentro de um contexto de aspirações do governo, de políticas e de prioridades o desenvolvimento de novas abordagens para velhos problemas, e a proposição de soluções para questões novas e emergentes representa uma função essencial de um dinâmico e prospectivo serviço público (ANAO, 2009).

Segundo a ANAO (2009), os riscos práticos para o sucesso da inovação na fase de desenvolvimento normalmente estão relacionados a falhas na base de dados, à adoção de uma perspectiva muito limitada da inovação e a escolhas equivocadas. Com intuito de mitigar a probabilidade ou consequência desses riscos ocorrerem, a ANAO (2009) sugere práticas de gestão que envolvem: a identificação clara dos pressupostos da inovação e sua sensibilidade à mudanças; o envolvimento com as partes interessadas e a realização de prova de conceitos, por meio de ensaios ou experimentos.

A fase de desenvolvimento do ciclo de inovação compreende basicamente entender o problema, a necessidade ou a oportunidade; pensar fora do paradigma atual e avaliar as opções para desenvolvimento de soluções eficazes (ANAO, 2009).

O primeiro passo para a inovação consiste em entender a necessidade, o problema ou a oportunidade, evitando o excesso de simplificação, que, em muitos casos, disfarça as verdadeiras questões que precisam ser solucionadas. Além disso, compreender o contexto mais amplo em que um problema surge, bem como a visão de diferentes partes interessadas e suas perspectivas multidimensionais constitui etapa fundamental para entender as suas implicações e conduzir a melhores soluções (ANAO, 2009).

Da mesma forma, Armani (2008) defende que o ciclo de um projeto deve contemplar uma fase de iniciação que consiste em conhecer as oportunidades de intervenção, em examinar preliminarmente a sustentabilidade da ideia, em realizar o diagnóstico do problema ou da oportunidade e em analisar as partes interessadas no projeto.

Embora os dois autores tratem de atividades similares, a ANAO (2009) adota apenas a fase de desenvolvimento; enquanto que Armani (2008) e o PMI (2008) utilizam duas fases para executar as mesmas atividades: uma de iniciação e uma de elaboração (ou planejamento).

Segundo o PMI (2008), as partes interessadas representam as pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto, podendo também exercer influência sobre o projeto em si, suas entregas e sobre os membros da equipe de projetos. Para o PMI (2008), o envolvimento das partes interessadas durante a etapa de iniciação aumenta a probabilidade de propriedade compartilhada, de aceitação da entrega e de satisfação do usuário e das outras partes interessadas.

No que se refere ao gerenciamento de riscos, uma abordagem baseada em evidências prevê claramente a melhor base para a inovação. Todavia, em alguns casos, os prazos para o desenvolvimento e a aplicação podem ser muito reduzidos e a base de dados menos robusta que a ideal. Por esses motivos, é importante considerar o grau em que e o modo como os limites à informação podem afetar a implementação da inovação. A consciência de incertezas aumenta a chance de sucesso da implementação.

Quando as suposições feitas sobre uma iniciativa são claramente identificadas, juntamente com sua sensibilidade à mudança, os implementadores da iniciativa podem ser melhor informados sobre os eventuais riscos e suas consequências (ANAO, 2009).

No que tange a pensar fora do paradigma atual, a geração de novas ideias e a revisita a ideias existentes sob novas perspectivas à luz da evolução das circunstâncias representa a chave para a identificação de possíveis soluções, dentre as quais a de não agir. O desafio é determinar entre as opções disponíveis quais devem ser mais exploradas e as melhores abordagens ou métodos para fazê-lo (ANAO, 2009).

Nesse aspecto, o envolvimento ativo dos cidadãos nos processos de tomada de decisão tornou-se fundamental para o alcance dos resultados desejados, resultados esses centrados em suas necessidades. Os melhores resultados são suscetíveis de fluir a partir de um processo de estratégia e de envolvimento freqüente. Esse envolvimento ultrapassa as formas mais tradicionais de consulta para o estabelecimento de uma relação positiva e proativa. Processos de consulta tradicionais, tais como documentos de discussão, apresentações e audiências públicas continuam a desempenhar um papel importante e são facilmente melhorados através do uso de tecnologias baseadas na web (ANAO, 2009).

Quanto a avaliar as opções para desenvolver soluções eficazes a ANAO (2009), esclarece que deve ser considerada a disponibilidade de dados e medição, a adequação das alternativas propostas, sua viabilidade, sua sustentabilidade e responsabilidade, mas também o seu nível de complexidade. A execução de ensaios de alternativas pode produzir informações sobre o que funciona melhor. Os pilotos podem testar abordagens em pequena escala, para ganhar experiência antes de escalonar. Engajamento ativo, testes com usuários, cidadãos e partes interessadas irá fornecer informações sobre a aceitabilidade do usuário.

Armani (2008) destaca que a fase de elaboração do projeto consiste na formulação dos objetivos; na proposição dos resultados que se pretende alcançar, dos meios de monitoramento e da avaliação desses resultados; na identificação dos fatores de risco e na verificação da sustentação lógica do projeto, por meio da análise do Marco Lógico - instrumento utilizado para a elaboração, análise e gerenciamento de projetos.

Para o autor, a utilização do Marco Lógico é indicada por se tratar de um “método científico de pesquisa social, que estrutura os projetos sobre uma cadeia de hipóteses acerca de relações de causa e efeito envolvidas no enfrentamento da problemática em questão” (ARMANI, 2008, p. 36).

2.4.2 Implementação

A implementação eficaz representa um componente essencial da inovação, segundo a ANAO (2009).

A ANAO (2009) defende que a ausência de uma implementação eficiente, eficaz e tempestiva, inspirada e com ideias voltadas para o futuro inviabiliza a transformação de novos processos, produtos, serviços ou métodos de entrega (ANAO, 2009).

A fase de implementação do ciclo processual de inovação contempla, segundo a ANAO (2009), as seguintes atividades: preparação da estratégia de implementação, consideração pelas disposições transitórias e monitoramento da transição.

Armani (2008) considera esta fase a mais complexa, tendo em vista que envolve o desenrolar de atividades e a utilização de recursos visando à produção de resultados e ao alcance dos objetivos propostos. Para o autor, esta etapa contempla atividades de monitoramento e avaliação.

Segundo a ANAO (2009), a implementação bem sucedida requer consideração suficiente de grandes riscos de implementação, tais como: uma visão excessivamente otimista sobre aspectos práticos, especialmente de tempo; perda de continuidade da prestação de serviços durante a transição, e uma incapacidade para corrigir problemas imprevistos que surgirem. Abordagens para a gestão destes riscos incluem: implementação faseada; acesso a recursos adequados e competências; e o escalamento oportuno de problemas e soluções.

Estratégias de implementação descrevem os passos práticos necessários para traduzir novas idéias e abordagens em resultados. Os elementos abordados em uma estratégia de implementação devem refletir as características e expectativas associados à iniciativa. No entanto, como uma iniciativa aumenta em complexidade será necessário considerar os riscos de implementação e tratamentos de mitigação junto com cronogramas e metas (ANAO, 2009). Já Armani (2008) estabelece as atividades necessárias para traduzir ideias em resultados na fase de elaboração do projeto – o que demonstra um dispêndio de tempo maior com a etapa de planejamento.

Estratégias de implementação tendem a funcionar melhor quando informadas por especialista experiente e conhecedor do tema e quando há prévia consulta às partes interessadas com intuito de obter uma compreensão clara dos papéis, responsabilidades, mecanismos e tempo. A implementação também será facilitada por meio de estratégias de comunicação que são projetadas para alcançar um amplo entendimento e para apoiar a iniciativa (ANAO, 2009, p. 28).

É importante delinear entre os objetivos da iniciativa e os meios, as atividades e os processos necessários para atingi-los.

A implementação faseada deve considerar no seu planejamento que os prazos críticos e os marcos precisam ser baseados no melhor entendimento possível das entradas e dos recursos necessários para iniciar o projeto, dos resultados intermediários e de longo prazo a serem demonstrados. A ANAO (2009) recomenda que em caso de inovações que adotem novas alternativas ou caminhos seja considerada a possibilidade de dividir a fase de implementação em fases gerenciáveis, incluindo um período de transição. Para garantir a continuidade da prestação de serviços durante um período de mudança, os objetivos de transição que podem ser monitorados incluem: redução mínima de desempenho, interrupção mínima para os usuários, o mínimo de reclamações; e a obtenção de resultados iniciais.

Durante a transição pode ser adequado proporcionar mecanismos de *feedback* nos dois sentidos para os cidadãos e partes interessadas visando a resolver rapidamente os problemas de transição que requerem atenção. Sempre que as circunstâncias exigirem a implementação muito rápida de uma iniciativa sensível, um plano de implementação deverá ser trabalhado em estreita colaboração com o corpo diretivo da organização (ANAO, 2009).

O sucesso da implementação de um novo processo, produto, serviço ou método de entrega, muitas vezes, envolve mudança organizacional interna. Em particular, a ANAO (2009) destaca a importância em considerar as competências exigidas por aqueles funcionários responsáveis pela implementação da iniciativa. Caso seja necessário, o planejamento de transição deve identificar, analisar, e apresentar soluções para as necessidades relacionadas às mudanças nas estruturas, às competências e aos sistemas na organização implementadora.

Por fim, o acompanhamento da transição visa a assistir o processo de transição para assegurar que a iniciativa esteja sendo executada conforme planejado e que qualquer questão inesperada seja prontamente tratada.

2.4.3 Avaliação

Definir avaliação não é uma tarefa simples. O conceito parece ser intuitivo (WORTHEN et al., 2004) e cada indivíduo possui a sua própria conceituação. Outro fator complicador está no fato de a avaliação servir a diferentes usos, podendo haver um conceito diferente para cada aplicação.

Para Worthen et al. (2004) avaliar significa identificar, esclarecer e aplicar critérios defensáveis para determinar o valor ou o mérito, a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação aos critérios.

McDavid e Hawthorn (2006, p. 3) definem a avaliação como um “processo estruturado que cria e sintetiza informações com o objetivo de reduzir o nível de incerteza das partes interessadas a respeito de um determinado programa ou política”. Deve responder perguntas ou testar hipóteses e seus resultados devem ser incorporados às informações dos interessados no programa ou política.

Já para Rossi, Lipsey e Freeman (2004), a avaliação representa o uso de métodos de pesquisa social para investigar a efetividade de programas de intervenção social em formas adaptadas aos ambientes social e organizacional. É desenhada para melhorar a ação social e dessa maneira as condições da sociedade.

Verifica-se que a avaliação possui algumas características, quais sejam: a) é sistemática, pois é conduzida com formalidade e rigor científicos da pesquisa; b) possui foco tanto no processo quanto nos

resultados, pois ao focalizar no processo o avaliador procura compreender a forma pela qual o programa é conduzido e ao focalizar nos resultados busca-se apreender o que o programa produziu para os usuários; c) apresenta padrões de comparação como elementos de julgamento necessários para avaliar e, por fim, d) possui o propósito de contribuir para a ação, auxiliando na melhoria da intervenção social.

A avaliação é, portanto, segundo Albuquerque (2006) um processo (não um evento) contínuo e integrado às atividades do dia-a-dia da organização que delineia, obtém e fornece informações úteis para definir alternativas a serem tomadas em relação a determinado objeto. Para o desenvolvimento de uma avaliação parte-se de um marco zero, que nada mais é do que a análise da realidade feita pelos diferentes atores envolvidos no início do projeto e que serve para que se obtenham dados iniciais para compará-los ao final do projeto e verificar se houve mudanças na realidade que se pretendia atingir.

Albuquerque (2006) classifica as avaliações em três tipos: avaliação de processo, avaliação de resultados e avaliação de impacto.

A *avaliação de processo* é utilizada em programas em estágio inicial de operação, pois ajuda a verificar se o projeto está se desenvolvendo da forma desejada, enquanto que a *avaliação de resultados* é realizada, normalmente, nas fases intermediária e final dos projetos com intuito de analisar os benefícios gerados aos participantes durante e após a implementação. Requer indicadores bem definidos, tanto os quantitativos como os qualitativos. Já a *avaliação de impacto* é realizada após o período de implementação das ações de um projeto e é normalmente realizada por avaliadores externos ao projeto.

A fase de verificação e de avaliação do processo de inovação definido pela ANAO (2009) consiste em estabelecer técnicas de mensuração do sucesso ou não da inovação. Fornece a base sobre a qual podem ser realizados os julgamentos sobre a eficiência, a eficácia e a adequação de novos processos, produtos, serviços ou métodos de entrega, compreendendo, portanto, a preparação de uma estratégia de avaliação, o monitoramento dos resultados de curto prazo e do impacto inicial, bem como a avaliação dos resultados de longo prazo (ANAO, 2009).

Já Marino (2003) propõe que a avaliação siga algumas etapas, de acordo com o seu propósito, quais sejam:

- a) decisão sobre o foco da avaliação – significa tomar uma decisão com base em um conjunto de fatores que compõem o

processo e sobre uma análise das necessidades que levaram ao ato de avaliar. A partir dessa decisão tem-se como resultados: o tipo de avaliação, a quem será útil, os objetivos, os responsáveis por sua execução e suas atribuições;

- b) formação da equipe – definição das pessoas que assumirão o processo avaliatório diante de todos os envolvidos no projeto;
- c) identificação dos interessados, das perguntas e dos indicadores – nesta etapa são envolvidas as partes interessadas no projeto e formuladas as perguntas que orientarão a avaliação e definidos os indicadores;
- d) levantamento de informações – compreende a identificação de fontes e a escolha dos métodos de construção dos instrumentos de coleta de informações;
- e) análise de fatos e informações – refere-se à sistematização e à análise dos dados levantados;
- f) elaboração do relatório e divulgação – etapa, após a análise, em que se apresentam os resultados dos achados da avaliação, suas conclusões e possíveis recomendações visando a atender às necessidades de informações das diferentes partes interessadas;
- g) utilização e disseminação – refere-se à definição dos meios de comunicação utilizados para divulgar os resultados visando à discussão e ao debate.

Para Armani (2008) estas definições ocorrem na fase de elaboração do projeto, destacando que a fase de avaliação propriamente dita ocorre em um certo período de tempo após a implementação do projeto, quando questiona-se os efeitos ou impactos do esforço e dos recursos investidos. O autor destaca que esta fase se distingue da avaliação contínua que ocorre durante a execução do projeto (monitoramento e avaliação).

As informações de desempenho e sua disponibilidade para os gestores, para a sociedade e demais partes interessadas contribui para o aprendizado, a inovação e a melhoria. Uma estratégia de avaliação devidamente adaptada inclui a coleta e a análise de informações de desempenho que fornecem tanto uma avaliação rápida da efetividade da entrega da inovação quanto uma avaliação de longo prazo dos resultados alcançados (ANAO, 2009).

Costa e Castanhar (2003) destacam que, embora se associe normalmente a avaliação de desempenho à mensuração de eficiência na gestão de programas públicos, este não é, evidentemente, o único e nem

o mais importante critério a ser utilizado na avaliação. A definição dos critérios depende dos fatores que se deseja avaliar. Entre os critérios mais comuns tem-se: eficiência, eficácia, impacto (efetividade), sustentabilidade, satisfação do beneficiário e equidade.

A operacionalização desses critérios se dá por meio de indicadores – que “apontam, indicam, aproximam, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesses definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas anteriormente” (JANNUZZI, 2005, p. 138). Os indicadores podem ser quantitativos (medidas de quantidade) e qualitativos (julgamentos e percepções das pessoas sobre determinado assunto). No entanto, se o que se pretende medir é o alcance ou não dos resultados previstos, é preciso definir uma referência inicial (ALBUQUERQUE, 2006).

Indicadores precoces podem ser utilizados para detectar quaisquer problemas significativos e permitir a execução de ações corretivas. Avaliação de longo prazo pode ser utilizada para entender melhor os detalhes do impacto da inovação e regulamentar mudanças no serviço (ANAO, 2009).

A obtenção de *feedback* do cidadão e das partes interessadas pode, segundo a ANAO (2009), fornecer valiosas informações sobre a compreensão e o impacto das iniciativas e aumentar a credibilidade de quaisquer ajustes que podem ou devem ser realizados.

Segundo a ANAO (2009), avaliações completas necessitam necessariamente de um período mais longo e de dados mais abrangentes do que as primeiras críticas.

A ANAO (2009) estabelece que, quando apropriado, os processos de avaliação formais auxiliam os gestores ou outros tomadores de decisão a:

- a) avaliar a pertinência e a prioridade de uma inovação à luz das circunstâncias atuais, incluindo mudanças nas políticas governamentais;
- b) testar se a inovação tem como alvo a população desejada, e
- c) verificar se há maneiras mais eficientes de auxiliar o grupo-alvo.

Avaliações também possuem a capacidade de estabelecer relações causais e permitir lições a serem aprendidas e ajustes apropriados o mais rápido possível. A utilidade de uma avaliação depende da qualidade da evidência sobre a qual se baseia. Normalmente os custos para reunir provas necessárias após o evento como parte de um

processo de avaliação são mais elevados do que construir a coleta de dados durante o projeto inicial (ANAO, 2009).

2.4.4 Ajustes e disseminação

A inovação representa um processo dinâmico que envolve aprendizagem de pessoas a partir da experiência adquirida, a disseminação de lições aprendidas e a absorção e antecipação de novos desenvolvimentos (ANAO, 2009).

Segundo a ANAO (2009), a fase de ajustes e de disseminação do processo de inovação compreende: reconsiderar aspirações e objetivos; desenvolver a experiência e o sucesso e preparar-se para o próximo ciclo de desenvolvimento.

Armani (2008) denomina esta etapa de replanejamento e considera em sua composição a revisão dos objetivos, dos resultados, das premissas e das atividades em função das lições do período de implementação e das conclusões da avaliação.

A inovação exige que questões básicas continuem sendo questionadas e suposições subjacentes, desafiadas. Isso requer reconsiderações periódicas sobre as aspirações de alto nível e os objetivos de uma iniciativa para averiguar se ainda são apropriados e se estão corretamente enquadradados. Logo, compreender as mudanças reais e emergentes no ambiente de funcionamento de uma iniciativa constitui questão essencial para a relevância e a sustentabilidade da iniciativa (ANAO, 2009).

Além disso, estar alerta para os pontos de vista e experiências dos cidadãos, usuários e partes interessadas em um sentido prático representa um valor inestimável para informar a inovação. Portanto, considerar oportunidades e desafios futuros e suas implicações auxiliam a preparação do próximo ciclo de inovação e a manutenção da inovação (ANAO, 2009).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se as categorias analíticas deste estudo, a delimitação da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos que abrangem o contexto da pesquisa, o plano de coleta e de análise dos dados adotados na realização deste estudo.

3.1 DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DE ESTUDO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para a realização desta pesquisa foram definidas algumas categorias de análise, a partir das quais se estabeleceram proposições para apoiar o TRE/SC na sistematização e no desenvolvimento de sua capacidade de inovação.

As categorias analíticas delimitadas nesta pesquisa foram: inovação no setor público, capacidade de inovação e processo de inovação, conforme indicado no Quadro 9.

Quadro 9 - Categorias analíticas de estudo

CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO		
Categorias	Conceito	Autores
Inovação no setor público	Representa a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados.	Mulgan e Albury (2003)
Capacidade de inovação	Diz respeito a um conjunto amplo de competências, links e estruturas em relação ao processo total de acesso, difusão e o uso do conhecimento.	Hall (2005)
Processo de inovação	Refere-se ao desenvolvimento e à implementação de novas ideias por pessoas que, ao longo do tempo, se envolvem em transações com outras, dentro de um contexto institucional.	Van de Ven (1986)

Fonte: elaborado pela autora

Com intuito de descrever as principais inovações ocorridas no TRE/SC nos anos de 2008 a 2012, atendendo o primeiro objetivo específico deste estudo, definiram-se como variáveis relacionadas à

categoria *inovação no setor público*, as seguintes tipologias de inovação, definidas por Walker, Avallaneda e Berry (2011):

- a) *inovação de serviço* como sendo novos serviços oferecidos por organizações públicas para atender novos usuários externos ou demandas do mercado, classificada em inovação total, expansionista e evolucionista;
- b) *inovação de processo* que possui foco interno e busca aumentar a eficiência e a efetividade de processos organizacionais para facilitar a produção e a entrega de produtos ou serviços para os consumidores ou usuários. Classifica-se em: inovação de mercantilização, inovação organizacional ou inovação tecnológica;
- c) *inovação auxiliar* reflete a mudança para a parceria e o trabalho em rede na prestação de serviços públicos modernos. Este tipo difere de outras inovações, porque se preocupa com o trabalho através das fronteiras com outros prestadores de serviços, usuários ou outros órgãos públicos.

Além da tipologia, adotaram-se como variáveis de estudo:

- a) *Descrição da inovação*, que se refere ao fornecimento de uma descrição da natureza do serviço e de sua função;
- b) *Abrangência da inovação*, que consiste em verificar se a inovação atinge público interno ou externo do TRE/SC;
- c) *Impacto da inovação*, que buscou verificar a severidade que a perda de qualidade ou indisponibilidade do serviço representa para o negócio do TRE/SC, segundo critérios definidos pela própria organização;
- d) *Replicabilidade* consiste em verificar se a inovação pode ser aplicada em outras organizações;
- e) *Unidade gestora* (UG), que visa a identificar a unidade responsável pela gestão da inovação.

Já as variáveis relacionadas à categoria *capacidade de inovação* abordadas neste estudo são as definidas por Valladares, Brito e Vasconcellos (2012), agrupadas segundo as dimensões estabelecidas por Molina-Palma (2004):

- a) Cultura - subdividida em liderança transformadora, intenção estratégica para a inovação, organicidade da estrutura organizacional e gestão de pessoas para a inovação;
- b) Processos internos - subdividido em gestão estratégica da tecnologia e gestão de projetos;

c) Relações interorganizacionais - subdividido em conhecimento do cliente e do negócio.

O Quadro 10 apresenta as categorias e as variáveis deste estudo.

Quadro 10 - Categorias analíticas e variáveis do estudo

OBJETIVOS	CATEGORIAS	VARIÁVEIS			OPERACIONALIZAÇÃO	
Descrever as principais inovações ocorridas no TRE/SC no período de 2008 a 2012	Inovação no Setor Público	Tipo	Inovação de serviço	Total	Pesquisa documental	
				Expansionista		
				Evolucionista		
			Inovação de processo	Tecnológico		
				Mercantilização		
				Organizacional		
			Inovação Auxiliar			
			Descrição da inovação			
			Abrangência da Inovação			
			Impacto da inovação			
			Replicabilidade			
			Unidade Gestora			
Analizar o processo de inovação do TRE/SC nos anos de 2008-12	Processo de inovação	Desenvolvimento			Entrevista	
		Implementação				
		Avaliação				
		Ajustes e disseminação				
Identificar os fatores facilitadores e as barreiras inerentes ao processo de inovação no TRE/SC	Capacidade de inovação	Cultura	Intenção estratégica de inovar		Entrevista	
			Liderança transformadora			
			Organicidade da estrutura organizacional			
			Gestão de pessoas para inovação			
		Processos internos	Gestão estratégica da tecnologia			
			Gestão de projetos			
		Relações interorganizacionais	Conhecimento do cliente e do negócio			

Fonte: elaborado pela autora

Cabe destacar que para este estudo o processo de inovação não deve ser entendido de forma linear, mas sim de forma sistêmica e interativa. Nessa perspectiva foi adotado o modelo de processo de inovação preconizado pela ANAO (2009), por considerar em seus estudos esse processo aplicado ao setor público. Assim, foram consideradas como etapas do processo de inovação: desenvolvimento, implementação, avaliação e ajustes, que atuam em um ciclo. Em cada uma destas etapas consideraram-se as influências geradas pelas principais variáveis da capacidade de inovação, os fatores facilitadores para a inovação e as barreiras enfrentadas pela organização para inovar.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisar significa identificar uma dúvida que necessite de esclarecimento e, então, construir e executar o processo que apresenta sua solução (KÖCHE, 1997).

Segundo Richardson (1999), o método em pesquisa representa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos e esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.

A metodologia visa a definir os procedimentos, os métodos e as técnicas adotados para conduzir a pesquisa científica. Segundo Minayo (2002, p. 23), metodologia representa o "caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade" e ocupa lugar central no interior das teorias.

Diante disso, apresenta-se, na seqüência, a delimitação da presente pesquisa.

3.2.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo-avaliativo, de abordagem qualitativa no que concerne às características e ao modo de investigação sobre o fenômeno a ser pesquisado. Para Richardson (1999), existem duas abordagens utilizadas em uma pesquisa: a qualitativa e a quantitativa. Segundo o autor essas abordagens se diferenciam pelo enfoque ao problema de pesquisa e pela

sistemática particular de cada uma delas. O *método qualitativo* “não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, nem pretende numerar ou medir unidades em categorias homogêneas” (RICHARDSON, 1999, p. 79). A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador maior interação com o fenômeno em estudo. Nesta abordagem, o pesquisador participa, comprehende e interpreta as informações coletadas visando à descrição da complexidade de determinado problema e, portanto, ao entendimento das particularidades do fenômeno em estudo em um maior grau de profundidade (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa qualitativa utiliza métodos múltiplos e ocorre em cenário natural permitindo ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre o objeto de estudo e estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes. Esta abordagem é fundamentalmente interpretativa, em que o pesquisador realiza uma descrição de uma pessoa ou de um cenário e a análise de dados para identificar temas ou categorias, para então interpretá-los. A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador uma visão holística dos fenômenos sociais, uma vez que utiliza um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo (CRESSWELL, 2007, p. 186-187). Nesse aspecto, cabe considerar que a pesquisadora integra o corpo funcional da organização em estudo.

Esta pesquisa caracterizou-se também, quanto aos objetivos, como exploratória, uma vez que se procurou, em uma das etapas, caracterizar e descrever as inovações ocorridas no TRE/SC nos últimos cinco anos. Dessa forma, se buscou obter uma visão panorâmica e uma primeira aproximação com o fenômeno a ser explorado.

Segundo Goode e Hatt (1968 *apud* GODOY, 2006, p. 118) o estudo de caso representa um método de olhar a realidade social, ou seja, um “[...] meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. Godoy (2006) destaca que o estudo de caso pode ser elaborado a partir de diferentes perspectivas, classificando-se em três tipos: interpretativo, avaliativo e descritivo. O estudo de caso *interpretativo*, além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. O estudo de caso *avaliativo* é caracterizado por gerar dados e informações obtidos de forma cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e

a efetividade de um programa. O estudo de caso *descritivo*, desenvolvido ao longo desta pesquisa, é caracterizado por relatos detalhados de um fenômeno social, procurando ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos.

A escolha da metodologia se justifica pelo fato de que a execução do estudo de caso descritivo-avaliativo no TRE/SC permitiu maior proximidade com a organização, buscando compreender como o processo de inovação se desenvolve no órgão, quais os fatores facilitadores e as barreiras inerentes à esse processo identificados, e possibilitou formular um conjunto de proposições para sistematizar a capacidade de inovação da organização. Objetivou-se identificar a “dimensão do é”, ao caracterizar e descrever as principais inovações ocorridas nos últimos cinco anos na justiça eleitoral catarinense. Ainda, complementando a etapa anterior, foram realizadas proposições na “dimensão do deve ser”, que objetivaram propor alternativas para intensificar a capacidade de inovação do TRE/SC.

Por fim, considerando os objetivos desta pesquisa, destaca-se a unidade de análise como sendo organizacional.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico foram definidos o contexto da pesquisa, o plano de coleta de dados e os respectivos instrumentos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise de dados adotadas neste estudo.

3.3.1 Contexto da pesquisa

Em um estudo de caso o pesquisador precisa delimitar a área de estudo. Gil (1999) afirma que é necessária uma dose de intuição para verificar se os dados são suficientes para a compreensão do objeto de estudo.

Este estudo foi realizado no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC), organização pública que ao longo das décadas se mostrou pioneira e inovadora na execução das atividades relacionadas ao processo eleitoral.

O TRE/SC atende atualmente 4.742.202 (quatro milhões, setecentos e quarenta e dois mil, duzentos e dois) eleitores, distribuídos em 293 municípios, agrupados em 105 Zonas Eleitorais (ZEs). Possui um Catálogo de Serviços de TI composto de 164 serviços que são

prestados aos 911 (novecentos e onze) colaboradores da sede e dos cartórios eleitorais, bem como ao público externo (partidos políticos, diretórios municipais e estaduais, eleitores, advogados, etc.), sendo grande parte das atividades realizadas pela justiça eleitoral dependente de recursos de TI (TRE/SC, 2012).

A pesquisa foi realizada com os principais atores envolvidos nos processos de inovação analisados neste estudo, quais sejam: os idealizadores de cada uma das inovações estudadas, os gestores responsáveis pela implementação de cada inovação e um dos responsáveis pelo mapeamento dos processos de gerenciamento de serviços de TI, totalizando cinco entrevistados.

3.3.2 Plano de coleta e desenvolvimento do processo de análise dos dados

A pesquisa foi dividida em três etapas: a primeira, na qual se descreveu as principais inovações ocorridas no TRE/SC no período compreendido entre os anos de 2008 e 2012; a segunda, em que se procurou analisar o processo de inovação no TRE/SC, assim como identificar os fatores facilitadores e barreiras inerentes ao processo de inovação; e a terceira em que foram realizadas proposições ao TRE/SC para sistematizar e aprimorar a sua capacidade de inovação.

O Quadro 11 apresenta as etapas da pesquisa e as respectivas técnicas de coleta de dados e fontes de dados.

A pesquisa documental ocorreu na primeira etapa da pesquisa, em que se buscou responder o primeiro objetivo específico deste estudo. Para tanto, adotou-se como fonte de dados os Relatórios de Atividades desenvolvidas pelo TRE/SC nos anos de 2008 a 2012 e o Catálogo de Serviços de TI da organização.

Por meio da leitura dos relatórios de atividades, etapa esta realizada na primeira quinzena do mês de julho de 2013, foi possível identificar as inovações desenvolvidas pelo TRE/SC em cada ano, conforme apresentado no Apêndice A. Após realizou-se a busca das inovações ocorridas neste interregno no Catálogo de Serviço com intuito de identificar as seguintes variáveis:

- a) Descrição da inovação;
- b) Abrangência da inovação;
- c) Impacto da inovação;
- d) Replicabilidade;

e) Unidade gestora (UG);

Em seguida, ainda nesta etapa de pesquisa documental, ao contrastar a descrição da inovação com o referencial teórico, buscou-se classificar as inovações, segundo os tipos e subtipos definidos por Walker, Avellaneda e Berry (2011), quais sejam: inovação de serviço (total, expansionista ou evolucionista), inovação de processo (de mercantilização, organizacional ou tecnológica) e inovação auxiliar.

Quadro 11 - Etapas da pesquisa e as respectivas técnicas de coleta de dados

ETAPAS DA PESQUISA			
Etapa	Objetivo Específico	Técnica de coleta de dados	Fontes de dados
1	Descrever as principais inovações ocorridas no TRE/SC (2008-2012)	Pesquisa documental	Relatórios de Atividades (2008- 2012) Catálogo de Serviços TI
2	Analizar o processo de inovação do TRE/SC ao longo dos anos de 2008-12.	Entrevista	Principais agentes envolvidos no desenvolvimento das inovações selecionadas
	Identificar fatores facilitadores e barreiras inerentes ao processo de inovação no órgão.	Entrevista	Principais agentes envolvidos no desenvolvimento das inovações selecionadas
3	Desenvolver uma metodologia de apoio ao TRE/SC, voltada à sistematização e ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação	Observação Participante	Principais agentes envolvidos no desenvolvimento das inovações selecionadas

Fonte: Dados Primários

Destaca-se que a escolha das inovações cuja descrição foi detalhada se deu pelos seguintes critérios:

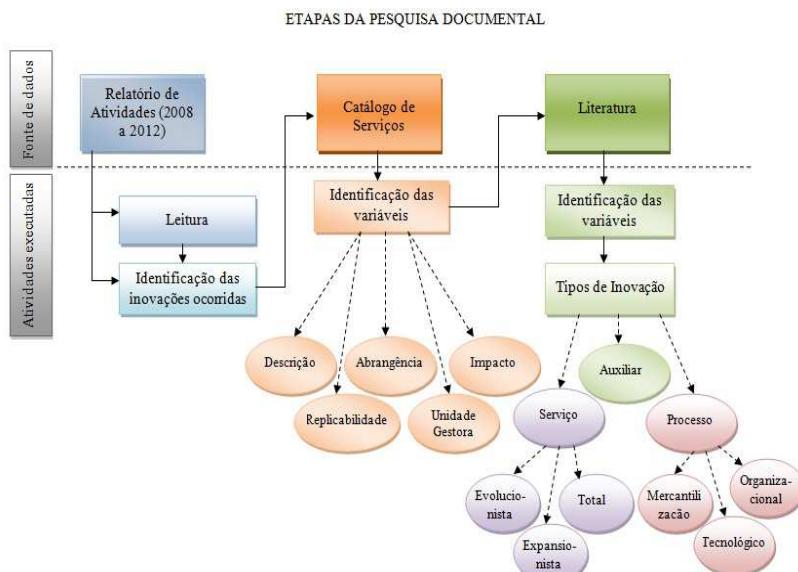
- Inovações com maior impacto, possibilidade de replicação e abrangência interna e externa, seguindo as premissas do Novo Serviço Público de servir a cidadãos visando ao interesse público, conforme preconizado por Denhardt (2004);
- Inovações que tenham tido a participação direta ou indireta da pesquisadora, dado o aprofundamento e o conhecimento

desta no tema, possibilitando assim restabelecer a proximidade entre teoria e prática tão necessária a uma ação humana esclarecida (DENHARDT, 2004).

Acrescenta-se, por fim, que por limitação de tempo, foram analisadas apenas duas inovações ocorridas na organização que tiveram o seu processo detalhado, quais sejam: transmissão ao vivo das sessões plenárias pelo canal do Tribunal no YouTube e a implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI baseadas nas melhores práticas da ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*).

A Figura 4 representa graficamente o processo de levantamento documental realizado nesta pesquisa.

Figura 4 - Etapas da pesquisa documental



Fonte: Elaborado pela autora

Na segunda etapa da pesquisa, em que se respondeu ao segundo e terceiro objetivos específicos deste estudo os dados primários foram coletados aplicando-se a técnica de entrevista semiestruturada com os principais agentes envolvidos no desenvolvimento das inovações selecionadas, mediante reuniões pré-agendadas. Procurou-se, assim, analisar o processo de inovação do TRE/SC ao longo dos anos de 2008 a

2012, bem como identificar os fatores facilitadores e as barreiras inerentes a este processo na organização.

Para tanto se adotou a amostra não-probabilística em que os sujeitos da pesquisa foram escolhidos pelo grau de envolvimento com as inovações analisadas. Dessa forma, realizaram-se entrevistas com cinco servidores do TRE/SC, sendo dois envolvidos no processo de desenvolvimento e implementação da inovação relacionada à transmissão ao vivo das sessões plenárias pelo canal do Tribunal no YouTube, quais sejam: o idealizador e implementador da inovação e o gestor que apoiou e apresentou o projeto às instâncias superiores; e três servidores envolvidos na implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI baseadas nas melhores práticas da ITIL, quais sejam: o idealizador do projeto; um dos responsáveis pelo mapeamento dos processos, e o gestor responsável pelo planejamento e controle da implementação. As entrevistas foram realizadas entre os dias 08 e 15 de agosto de 2013.

O roteiro de entrevistas elaborado (Apêndice B) buscou orientar a pesquisadora durante as entrevistas de forma a identificar as etapas do ciclo do processo de inovação, as variáveis da capacidade de inovação que influenciaram cada etapa do processo de inovação, bem como fatores facilitadores e barreiras inerentes à inovação.

Na terceira etapa da pesquisa visando a realizar proposições no sentido de desenvolver uma metodologia de apoio ao TRE/SC, voltada à sistematização e ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação, a pesquisadora, por meio da observação-participante e da análise do arcabouço teórico propôs a modelagem do processo de inovação para a organização.

A técnica da observação permite apreender aparências, eventos, comportamentos (GODOY, 2006). A observação de caráter *participante* ocorre quando o pesquisador deixa de ser um mero espectador e assume uma variedade de funções dentro do caso e participa dos eventos que estão sendo estudados (GODOY, 2006) – facilitado pelo fato de a autora integrar o corpo funcional da organização e estar envolvida em um dos processos de inovação analisados.

A análise de dados, por sua vez, representa segundo Gatti (2005), um processo sistematizado de elaboração, de procura de caminhos, em meio a um volume de informações levantadas.

Para realizar a análise de dados desta pesquisa utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Quivy e Campenhoudt

(2008, p 227), classificam-se em duas categorias: os métodos quantitativos e os qualitativos. Os primeiros são extensivos, ou seja, analisam um grande número de informações sumárias verificando a freqüência do aparecimento de certas características. Enquanto que a análise de conteúdo qualitativa analisa um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas, utilizando como informação básica a presença ou ausência de determinada característica ou de um modo, segundo o qual os elementos do discurso encontram-se articulados uns com os outros.

O processo de análise de conteúdo envolve, segundo Bardin (2009), a codificação simultânea de dados brutos e a construção de categorias que capturam características pertinentes do conteúdo do documento. As categorias de análise foram definidas tomando como base os objetivos da pesquisa e as variáveis foram relacionadas a cada categoria, conforme já apresentado no Quadro 10.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se os resultados desta pesquisa que contemplam algumas considerações acerca das principais inovações ocorridas no TRE/SC no período de 2008 a 2012, do seu processo de inovação e dos fatores da capacidade de inovação presentes nas etapas do processo de inovação, bem como dos elementos facilitadores e das barreiras inerentes à inovação.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O TRE/SC - organização pertencente ao primeiro setor - é responsável pela solução dos conflitos de interesse eleitoral e pela manutenção do cadastro dos eleitores catarinenses, bem como pela organização das eleições para o preenchimento de cargos eletivos em âmbito federal, estadual e municipal (TRESC, 2013b). Para atender as suas funções a organização dispõe de equipes altamente capacitadas, nas mais diversas áreas, incluindo: direito, administração, análise de sistemas, engenharia, entre outras. E conta em seu quadro com servidores efetivos, requisitados, técnicos terceirizados e estagiários. Além da atividade fim, o TRE/SC dispõe com uma equipe de retaguarda que mantém todas as demais atividades, consideradas meio.

A Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina foi originalmente regulamentada pela Resolução TRESC n. 3.026, de 30 de novembro de 1948, seguindo os ditames da Lei n. 486, de 14 de novembro de 1948.

Tocante ao processo de informatização do sistema eleitoral brasileiro, a atuação pioneira desta Corte iniciou-se nas eleições de 15 de novembro de 1989, com a totalização dos votos mediante processamento eletrônico, quando o TRE/SC e o SERPRO inovaram com a descentralização de entrada de dados em sete pólos de apuração, os quais recebiam e digitavam todos os boletins de urna emitidos pelas Juntas Apuradoras e transmitiam *on-line* para o Centro de Processamento, em Florianópolis (TRESC, 2013b).

No Brasil, a primeira votação eletrônica ocorreu no Município de Brusque, no segundo turno das eleições presidenciais de 1989, em caráter experimental (TRESC, 2013b).

No pleito de 3 de outubro de 1990, o Tribunal inovou com a instalação de um microcomputador em cada uma das Zonas Eleitorais, a

fim de totalizar e divulgar resultados parciais, transmitidos à sede do TRE/SC, que somava os votos de todo o Estado, obtendo-se, com isso, maior agilidade na apuração (TRESC, 2013b). O método foi adotado, também, em diversos plebiscitos realizados no interior de Santa Catarina, destacando-se a consulta acerca da emancipação do Distrito de Cocal do Sul, realizado em 31 de março de 1991, quando foi realizada a primeira votação totalmente eletrônica na América Latina, abrangendo as etapas de voto e de apuração (TRESC, 2013b).

No plebiscito nacional de 21 de abril de 1993, destinado à escolha do sistema e forma de governo, este Regional procedeu à informatização de todas as Juntas Eleitorais, desenvolvendo aplicativo que possibilitou a conclusão dos trabalhos em período extremamente reduzido (TRESC, 2013b).

Na Capital, o sistema de votação eletrônica foi utilizado no segundo turno das eleições para o governo do Estado, em 1994. Na ocasião, os eleitores de cinco seções da 12^a Zona Eleitoral de Florianópolis digitaram seus votos diretamente nas urnas eletrônicas (TRESC, 2013b).

A primeira eleição totalmente informatizada no Brasil ocorreu em 12 de fevereiro de 1995, no Município de Xaxim - oeste catarinense, para os cargos de prefeito e vice-prefeito. Vale ressaltar, nessa eleição, a evolução do sistema de votação eletrônica, que já permitia, inclusive, a visualização da fotografia dos candidatos na tela do computador, e não apenas no teclado (TRESC, 2013b).

Nas eleições de 3 de outubro de 1996, o voto eletrônico foi adotado apenas nas capitais e nos municípios com mais de 200 mil eleitores, entre os quais foi incluído o de Brusque, o qual, embora não contivesse o número mínimo de eleitores exigido, foi a primeira cidade do país a utilizar a informática nas eleições (TRESC, 2013b).

Em 1998, apenas treze municípios catarinenses foram contemplados com urnas eletrônicas (39,53% do eleitorado), enquanto os demais se utilizaram do sistema de apuração pelo voto cantado (TRESC, 2013b).

O progressivo desenvolvimento do voto informatizado atingiu seu ápice nas eleições municipais de 1º de outubro de 2000, quando o processo foi estendido, com sucesso, a todas as Zonas Eleitorais do país, concretizando uma experiência sem precedentes em todo o continente sul-americano (TRESC, 2013b).

Em 2008, pela primeira vez na história do país, a população de

três municípios foi autorizada a votar mediante confirmação eletrônica de suas impressões digitais, ou seja, por meio do processo biométrico. Dentre os três municípios que atendiam os critérios definidos, estava a cidade catarinense de São João Batista. Com esse procedimento a justiça eleitoral objetivou tornar o processo democrático ainda mais seguro, impedindo qualquer possibilidade de um indivíduo votar no lugar de outro (ABREU, 2012).

Destaca-se também que, além dos fatores que comumente constituem barreiras à inovação no setor público como resistência a mudanças, aversão ao risco, estrutura rígida, há uma série de questões internas, pertinentes ao próprio TRE/SC que podem limitar as iniciativas de inovação na organização, tais como: a questão da hierarquia nacional em que todos os órgãos da justiça eleitoral estão sujeitos; a doutrina da conformidade; a sucessão de gestores em curtos períodos de tempo; o papel duplo do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que, de um lado, enfatiza a celeridade da operação e ajustes na estrutura, ou seja, impõe mudanças visando à eficiência e à eficácia, e de outro, estabelece indicadores, que garantem o foco na operação sem permitir espaço para estimular a inovação; o próprio papel difuso do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), que se oculta em definir diretrizes nacionais para os demais TREs e coíbe iniciativas para resolução de problemas existentes, quando estas são iniciadas a partir de outras unidades da Justiça eleitoral.

A partir dessa exposição de motivos é possível compreender o contexto em que esta pesquisa foi realizada.

4.2 PRINCIPAIS INOVAÇÕES OCORRIDAS NO TRE/SC NO PERÍODO DE 2008 A 2012

Buscando responder ao primeiro objetivo específico deste estudo, verificou-se, por meio de pesquisa documental realizado mediante análise dos Relatórios de Atividades do TRE/SC dos anos de 2008 a 2012, que foram implementados durante o período 38 inovações, sendo seis classificadas como inovação de serviço, 28 como inovação de processo e quatro como inovação auxiliar, segundo as definições estabelecidas por Walker, Avallaneda e Berry (2011), conforme indicado no Quadro 12.

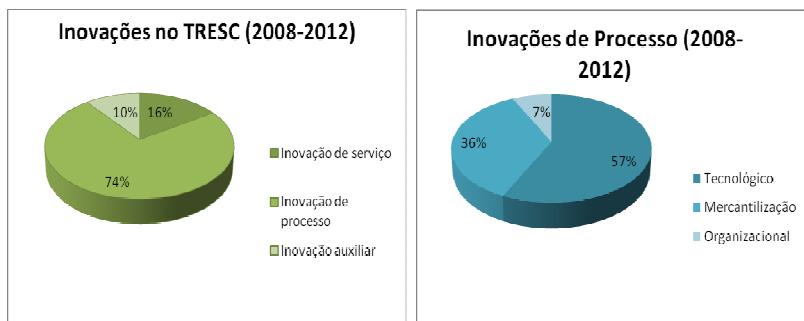
Quadro 12 - Quantitativo de inovações ocorridas no TRE/SC (2008-2012)

QUANTITATIVO DE INOVAÇÕES POR TIPO E PERÍODO						
Tipo de inovação	Período (ano)					
	2012	2011	2010	2009	2008	Total
Inovação de Serviço						
Total	0	0	1	0	0	1
Expansionista	2	0	0	0	0	2
Evolucionista	1	1	0	0	1	3
Total	3	1	1	0	1	6
Inovação de Processo						
Total	4	5	8	6	6	28
Inovação Auxiliar						
Total	1		2		1	4

Fonte: dados secundários

As inovações de processo representam 74% do total de inovações ocorridas no período de 2008 a 2012 na organização, seguido pelas inovações de serviço com 16% e pelas inovações auxiliares representando 10% do total. Dentre as inovações de processo, 57% foram inovações tecnológicas; 36%, inovações de mercantilização e 7%, inovação organizacional, conforme indicado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - inovações ocorridas no TRE/SC - 2008-2012



Fonte: Elaborado pela autora

Constatou-se que as inovações tecnológicas ocorridas - todas com abrangência interna – relacionam-se, em sua maioria, à automatização de atividades meio da organização, mediante sistemas desenvolvidos pelo TRE/SC e aprimoramento da infraestrutura tecnológica. Apenas 31% dessas inovações foram aplicadas em atividades de negócio da organização, ou seja, em atividades relacionadas ao processo eleitoral (inovações 7, 16, 17, 20 e 35 do Apêndice A). Já as inovações de mercantilização, cujo foco consiste na modificação dos processos e sistemas operacionais da organização para aumentar a eficiência ou a eficácia em produzir e distribuir os seus serviços aos usuários - se centralizaram em melhoria da qualidade dos serviços prestados, por meio da adoção de práticas de gestão consolidadas no mercado, seguindo as recomendações dos órgãos de controle como CNJ e Tribunal de Contas da União (TCU) a todo o judiciário brasileiro. Tal fato é corroborado por Damapour e Schneider (2008) que afirmam que as organizações inovam com intuito de melhorar ou de, ao menos, manter o seu nível de desempenho ou eficácia.

Destaca-se ainda, que as inovações de processo tecnológico - mais frequentes na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) se justificam na organização pelo fato de a área de Tecnologia da Informação ser naturalmente dinâmica e por ser uma das que possui menor regulação externa – fato que favorece o desenvolvimento de novas soluções e estimula ações inovadoras. Fato que corrobora a opinião de Denhardt (2004) ao afirmar que os mecanismos de controle das organizações complexas trivializam a interação pessoal, de forma tal que os indivíduos se tornam objetos para serem utilizados no processo produtivo, perdendo, assim, o senso de auto-reflexão e autoentendimento - essencial à criatividade.

Com exceção das inovações de processo de mercantilização, cujo impacto não consta no catálogo de serviços do TRE/SC pelo fato de não se tratar de um serviço disponibilizado, verificou-se no estudo que 79,16% das inovações apresentavam impacto médio (3 a 5) e 20,84% apresentam impacto alto (6 a 8), o que significa que a perda de qualidade ou a indisponibilidade em aproximadamente 20% dos serviços disponibilizados pela organização proporcionaria um grande impacto para os usuários destes serviços.

No que tange à abrangência, constatou-se que 79% das inovações possuem abrangência apenas interna, 10,5% possuem abrangência externa e 10,5% abrangência interna e externa – o que demonstra uma preocupação do TRE/SC em organizar e aprimorar os seus processos internos visando a atender o seu objetivo mais amplo que é o de prestar serviços de excelência. Tal fato é corroborado por Damancour e Schneider (2008) ao afirmar que as organizações geram inovação para o seu próprio uso [...], ou seja, a geração de inovação é um processo que apresenta como resultado algo novo para uma população organizacional, sendo a sua adoção um processo que resulta na assimilação de um produto, processo ou prática considerada nova para a organização adotante.

Quanto à replicabilidade, todas as inovações podem ser aplicadas em outras organizações: algumas, restritas ao âmbito da justiça eleitoral; outras, em quaisquer organizações públicas, atendendo às suas especificidades. Tal constatação corrobora a opinião da ANAO (2009) de que a inovação ultrapassa os limites da criatividade e da geração de novas ideias uma vez que representa um processo que pode ser replicado.

4.3 O PROCESSO DE INOVAÇÃO NO TRE/SC

Para aprofundamento no estudo e compreensão do processo de inovação do TRE/SC e buscando atender o segundo objetivo específico desta pesquisa, foram consideradas para análise duas inovações, sendo uma de serviço e uma de processo, respectivamente: transmissão ao vivo das sessões plenárias pelo canal do Tribunal no YouTube e a implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI baseadas nas melhores práticas da ITIL, conforme demonstrado a seguir.

4.3.1 Transmissão ao vivo das sessões plenárias pela internet

Visando a um entendimento do processo de inovação apresenta-se um breve histórico do desenvolvimento de tal inovação, assim como a análise do seu processo.

4.3.1.1 Um breve histórico

A partir da Resolução TRE/SC 7.650/2008 foram instituídos os serviços de gravação e veiculação ao vivo do audiovisual das sessões plenárias do TRE/SC. Todavia, a disponibilização do conteúdo das sessões plenárias restringia-se ao público interno, que as acompanhava por meio da intranet (rede de computadores privada de uso exclusivo de um determinado local, que somente pode ser acessada por seus usuários ou colaboradores internos).

Avaliou-se, na ocasião, a possibilidade de expansão do serviço ao público externo, no entanto, a plataforma para o desenvolvimento dessa solução apresentava um custo elevado e necessitava de recursos e de apoio de diversas áreas da organização. Além do esforço técnico, a inovação exigia uma mudança comportamental dos membros da corte durante as sessões plenárias, razão pela qual o serviço não foi implementado naquele momento.

Alguns anos mais tarde, a demanda do público interessado pelo serviço de transmissão ao vivo das sessões plenárias (advogados, candidatos, partes interessadas no julgamento das ações em todo o Estado, etc.) tornou-se emergente e a solução para o atendimento dessa demanda surgiu de forma casual, em 2011, durante as férias do servidor responsável pela transmissão das sessões plenárias, que efetuando pesquisas na internet verificou que havia uma ferramenta gratuita que possibilitava a disponibilização desse serviço ao público externo. Ao retornar ao trabalho, realizou um teste utilizando essa ferramenta de transmissão ao vivo. Ao verificar o êxito do teste, a ferramenta foi apresentada ao seu superior imediato, sendo a sua implantação imediatamente apoiada por esta instância. Em seguida apresentou-se a solução à Secretaria Judiciária, à Assessoria de imprensa e à Presidência do TRE/SC – que também apoiaram a iniciativa. Algumas áreas apresentaram ressalvas ao projeto devido à falta de garantias na entrega do serviço, por se tratar de um *software* gratuito. Uma vez esclarecidos os pontos divergentes, a Presidência do TRE/SC solicitou o cumprimento do projeto e o apoio das demais áreas do Tribunal.

Dessa forma, o serviço foi implantado. Todavia, foram tomadas algumas medidas técnicas ao alcance da organização para mitigar os riscos de tal implementação, tais como: disponibilização de rede de comunicação de dados mais segura, contingência de link de comunicação de dados para o caso de falha, utilização de dispositivo

firewire nativo (tecnologia de entrada ou saída de dados em alta velocidade para conexão de dispositivos digitais), que apresentava mais estabilidade.

Apesar de utilizar uma ferramenta gratuita, sem garantias contra falhas, não se apresentaram registros sobre ocorrência de problemas na disponibilização do serviço.

O monitoramento do serviço tanto do evento em si quanto da qualidade de áudio, qualidade de câmeras, as posturas dos juízes perante a transmissão é constante. Os próprios membros da corte realizam apontamentos e sugestões sobre o trabalho desenvolvido. Além disso, embora não tenha havido uma avaliação formal por parte da organização, o *feedback* recebido do público externo durante as transmissões das sessões plenárias demonstrou a aprovação e o apoio a iniciativa do TRE/SC.

Em uma etapa futura, objetivando o aprimoramento do serviço, o TRE/SC visa a adotar de uma plataforma própria de disponibilização do serviço e assim obter mais controle sobre a operação.

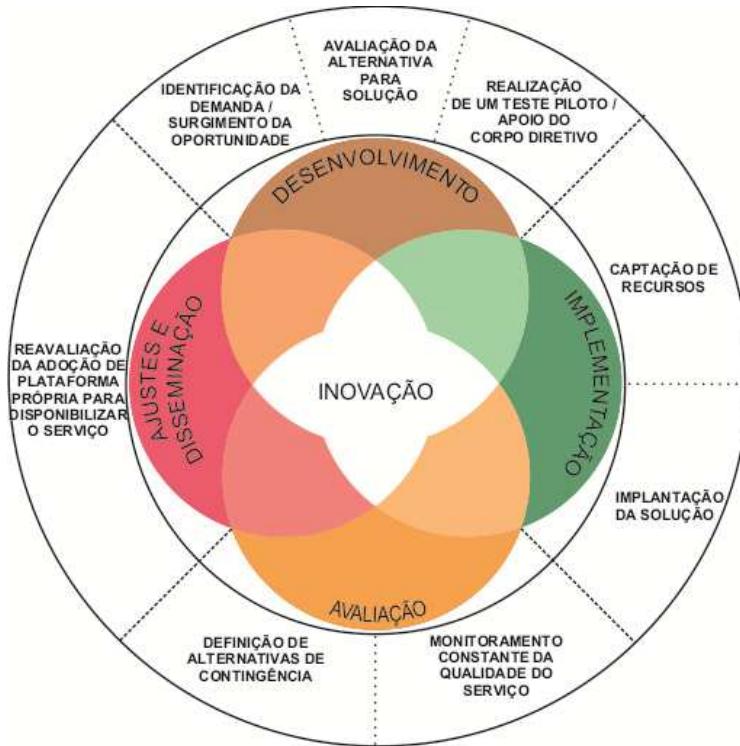
4.3.1.2 O processo

Ao avaliar o processo de inovação, verificou-se que a inovação *Transmissão ao vivo das sessões plenárias pelo canal do Tribunal no YouTube* contemplou as etapas de desenvolvimento, de implementação, de avaliação e de ajustes, preconizadas pela ANAO (2009), conforme pode ser verificado na Figura 5.

Na etapa de desenvolvimento do processo de inovação constatou-se a existência de uma demanda explícita de partes interessadas de todo o Estado de Santa Catarina (advogados, candidatos, partes com interesses no julgamento dos processos judiciais, etc.) para que o TRE/SC disponibilizasse o serviço. A oportunidade surgiu quando o idealizador da iniciativa vislumbrou a possibilidade de oferecer o serviço por meio de uma plataforma gratuita no Canal YouTube. Considerando que na ocasião não havia recursos disponíveis para o TRE/SC adquirir plataforma própria para ofertar esse serviço, a solução de adotar uma plataforma gratuita se mostrou viável. Ainda nessa fase da inovação, realizou-se um teste-piloto com intuito de avaliar o funcionamento da solução tecnológica e buscar apoio do corpo diretivo do TRE/SC.

Cabe destacar que, embora se tenha identificado a realização de algumas atividades do processo de desenvolvimento do ciclo de inovação preconizado pela ANAO (2009), não houve, no caso dessa inovação, planejamento das atividades a serem executadas.

Figura 5 - Processo de inovação do serviço de transmissão das sessões plenárias



Fonte: Elaborado pela autora

Na etapa de implementação, foram levantados os recursos necessários e tomadas as medidas necessárias para tornar a solução mais eficaz, visando a mitigar os riscos de uma possível indisponibilidade do serviço. Uma vez solucionadas as questões técnicas, o serviço foi disponibilizado em caráter definitivo.

Na fase de avaliação, por sua vez, não se identificou a definição de parâmetros de avaliação. Verificaram-se apenas algumas medidas de

monitoramento e a resolução de questões técnicas relacionadas à qualidade do serviço prestado, bem como à definição de medidas de contingência visando a mitigar os riscos de indisponibilidade. Observa-se que não houve consulta por parte da organização às partes interessadas para avaliação do serviço; todavia, houve manifestações explícitas destes no sentido de apoiar a iniciativa.

Já na etapa de ajustes e disseminação e buscando reavaliar os objetivos do serviço, bem como as lições aprendidas, procurou-se iniciar um novo ciclo de inovação que visa a adotar uma plataforma própria para disponibilizar o serviço, possibilitando, assim, mais controle sobre os riscos e o aprimoramento dos serviços oferecidos.

Pôde-se verificar que durante esse processo de inovação do TRE/SC alguns elementos que compõem as etapas do processo de inovação preconizado pela ANAO (2009) estavam presentes e que houve uma quebra no paradigma existente (para a organização) ao disponibilizar o serviço por meio de um canal de comunicação amplamente utilizado – o que demonstra a iniciativa do TRE/SC em disponibilizar um serviço público dinâmico, prospectivo e transparente, conforme defendido pela ANAO (2009).

Verificou-se ainda, conforme apontado por Damanpour e Schneider (2008), que além dos elementos internos e externos, a inovação é influenciada por características próprias como custo, complexidade e impacto, uma vez que o custo praticamente nulo da inovação permitiu a sua implementação de forma rápida.

4.3.2 Implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI, baseados nas melhores práticas da ITIL

A seguir apresenta-se um breve histórico da inovação implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI, baseados nas melhores práticas da ITIL, bem como a análise do processo de inovação.

4.3.2.1 Um breve histórico

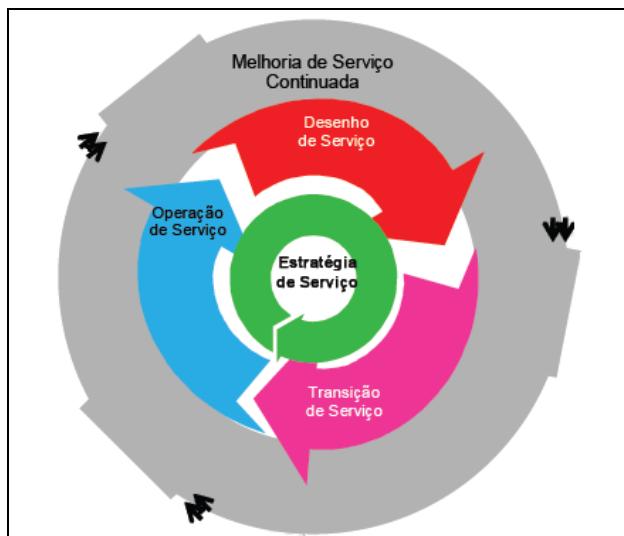
As melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI preconizadas pela ITIL representam, segundo Fernandes e Abreu (2008, p. 273) um agrupamento de práticas adotadas para a administração de serviços de tecnologia de informação de alta qualidade, obtidas em

consenso após décadas de observação prática, pesquisa e trabalho de profissionais de TI de todo o mundo. Seu objetivo consiste em prover um conjunto de práticas de gerenciamento de serviços de TI testadas e comprovadas no mercado, que levam a organização a um nível de maturidade e qualidade. Tais ações permitem o uso eficiente e eficaz dos ativos estratégicos de TI, bem como o alinhamento com as necessidades dos clientes e usuários.

A organização dos processos de gerenciamento de serviços é realizada em uma estrutura de ciclo de vida de serviço, conforme indicado na Figura 6, composta das seguintes etapas:

- estratégia de serviço – trata das orientações de como as políticas e processos de gerenciamento de serviço podem ser desenhadas, desenvolvidas e implementadas como ativos estratégicos ao longo do ciclo de vida e abrangem o gerenciamento do portfólio de serviços, o gerenciamento financeiro e o desenvolvimento organizacional;

Figura 6 - Ciclo de vida do Serviço ITIL V3



Fonte: Fernandes e Abreu (2008)

- b) desenho de serviço – refere-se à orientação para o desenho e desenvolvimento dos serviços e dos processos de gerenciamento de serviços, detalhando aspectos relacionados ao catálogo de serviços, ao nível de serviço, à capacidade, à disponibilidade, à continuidade, à segurança da informação e aos fornecedores, além de mudanças e melhorias necessárias para manter ou agregar valor aos clientes ao longo do ciclo de vida de serviço;
- c) transição de serviço – trata das orientações relacionadas à efetivação da transição de serviços novos ou modificados para operações implementadas, detalhando os processos de planejamento e suporte à transição, de gerenciamento de mudanças, de gerenciamento da configuração e dos ativos de serviço, de gerenciamento da liberação e da distribuição, teste e validação de serviço, de avaliação e de gerenciamento do conhecimento;
- d) operação de serviço – trata da descrição da fase do ciclo de vida do gerenciamento de serviços que é responsável pelas atividades do dia-a-dia, orientando sobre como garantir a entrega e o suporte a serviços de forma eficiente e eficaz, bem como o acesso e a execução de requisições;
- e) melhoria de serviço continuada - diz respeito à orientação, por meio de práticas, princípios e melhorias incrementais e de larga escala na qualidade dos serviços, nas metas de eficiência operacional, na continuidade dos serviços, etc. com base no modelo PDCA - método iterativo de gestão de quatro passos (planejamento, execução, verificação e ajustes), utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e de produtos.

Cada uma das etapas do ciclo de vida do serviço compõe-se de vários processos, conforme apresentado no Quadro 13.

A ideia de implementar as boas práticas de gerenciamento de serviços de TI preconizadas pela ITIL no TRE/SC partiu de um servidor efetivo, que motivado pelos benefícios da gestão de processos alicerçado em melhores práticas - conhecimento adquirido durante uma pós-graduação realizada nos três anos anteriores à sua posse em um cargo em comissão na área de Tecnologia da Informação, em 2007.

Na mesma ocasião, o TCU realizou um levantamento acerca da situação da Governança de TI na Administração Pública Federal, cujo resultado foi disponibilizado por meio do Acórdão 1603/2008 e

evidenciou várias oportunidades de melhoria na área de TI e recomendações aos órgãos de controle, como o CNJ.

Ao tomar posse no cargo, o idealizador do projeto iniciou três frentes de ações com foco em gestão de processos: a primeira voltada à gestão de projetos (PMBok - *Project Management Body of Knowledge*), a segunda com foco em gestão de serviços de TI (ITIL) e a terceira em desenvolvimento de sistemas (CMMI/MPS.Br - *Capability Maturity Model Integration / Melhoria de Processos do Software Brasileiro*). Iniciou-se também neste período a revisão do Planejamento Estratégico, criado em 2003.

Quadro 13 - Processos e funções do ciclo de vida da ITIL V3

Publicações	Processos	Funções
Estratégia de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> *Gerenciamento Financeiro de TI *Gerenciamento do Portfólio de serviços *Gerenciamento da Demanda 	-
Desenho de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> *Gerenciamento do Catálogo de serviços *Gerenciamento do Nível de Serviços *Gerenciamento da Capacidade *Gerenciamento da Disponibilidade *Gerenciamento da Continuidade de Serviço *Gerenciamento de Segurança da Inform. *Gerenciamento de Fornecedor 	-
Transição de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> *Gerenciamento de Mudanças *Gerenciamento da Configuração e de ativo de Serviço *Gerenciamento de Liberação e Implantação *Validação e Teste de Serviço *Avaliação *Gerenciamento do Conhecimento. 	-
Operação de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> *Gerenciamento de Evento; *Gerenciamento de Incidente; *Gerenciamento de Requisição; *Gerenciamento de Problema; *Gerenciamento de Acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> * Central de Serviço; * Gerenc. Técnico; * Gerenc. Operações TI; *Gerenc. Aplicativo.
Melhoria de Serviço Contínua	<ul style="list-style-type: none"> *Relatório de Serviço; *Medição de Serviço. 	-

Fonte: Fernandes e Abreu (2008)

Apoiado pelo corpo diretivo do TRE/SC e motivado pela necessidade organizar, padronizar, documentar e dar agilidade ao suporte técnico de TI visando à mensuração dos serviços prestados pela TI, iniciou-se uma etapa de readequação da então Seção de Suporte.

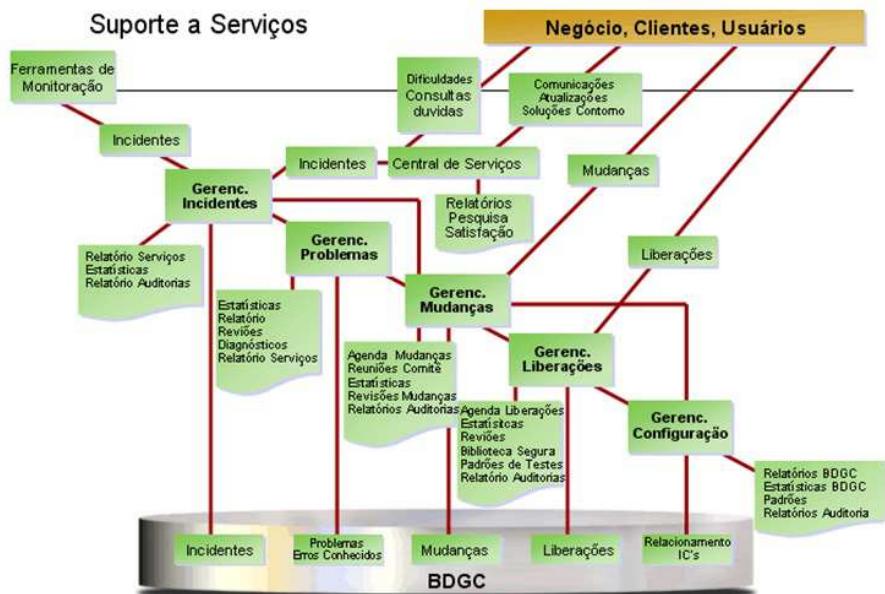
A primeira ação tomada, em 2008, consistiu na mudança da plataforma de registro e acompanhamento dos chamados de TI por outra aderente à ITIL. A nova ferramenta de gerenciamento de serviços de TI foi parametrizada de forma a possibilitar o gerenciamento de incidentes de TI do TRE/SC, que incluía o registro, o acompanhamento e o encerramento dos chamados técnicos direcionados à área de TI.

No ano de 2009, após a mudança dos integrantes do corpo diretivo do TRE/SC e a substituição dos ocupantes de alguns cargos de nível tático da área de TI, iniciou-se a construção do Planejamento Estratégico de TI, focado na governança de TI. A partir disso, contratou-se consultoria para auxiliar no mapeamento dos processos de TI, sendo a capacitação de todos os envolvidos nos conceitos e processos preconizados pela ITIL a primeira ação da empresa contratada, buscando, assim, nivelar os conhecimentos entre os envolvidos. Iniciou-se, então, um exaustivo trabalho de mapeamento dos fluxos dos processos: gerenciamento de incidentes, gerenciamento de problemas, gerenciamento de configuração, gerenciamento de mudanças e gerenciamento de liberação. Formou-se uma comissão composta de um gerente e quatro integrantes, que se reuniam semanalmente com o consultor para discutir os conceitos e definir os fluxos dos processos, atendendo o cronograma estabelecido no projeto. Após seis meses de trabalho, o mapeamento dos fluxos dos processos foi concluído. Iniciou-se então a reparametrização da ferramenta de gerenciamento de serviços de TI, adotando os fluxos de processos mapeados. Em agosto de 2010 os novos fluxos de processos criados passaram a ser adotados na organização, havendo a designação de um gestor para cada um dos processos mapeados. Criou-se ainda o Catálogo de Serviços de TI contendo a relação de todos os serviços, sua descrição, abrangência, impacto, unidade gestora, procedimentos de acesso e origem do serviço e institui-se também a Central de Serviços de TI, unidade responsável pelo atendimento técnico aos usuários de TI. A Figura 7 representa graficamente o relacionamento entre os processos de suporte a serviços mapeados.

Com o intuito de promover um marco legal para a inovação, a OS 01/2011 regulamentou as disposições sobre o atendimento aos usuários de TI do TRE/SC, por meio da Central de Serviços de TI, que passou a atuar como ponto único de contato entre os usuários de serviços de TI e as áreas técnicas.

Ainda em 2011, o TRE/SC apresentou os resultados desse trabalho no III FORTI - Fórum Nacional de Tecnologia da Informação da Justiça Eleitoral, havendo uma repercussão significativa entre as demais unidades da justiça eleitoral – que utilizaram o trabalho realizado no TRE/SC como *benchmark*.

Figura 7 - Relacionamento entre os processos ITIL de suporte a serviços



Fonte: Pinheiro (2006)

Em 2012, ampliou-se o escopo desse projeto, estendendo-o para além das fronteiras da área de Tecnologia da Informação. Criou-se um projeto para que a Secretaria Judiciária pudesse utilizar a plataforma de gerenciamento de serviços de TI para atendimento e resolução de

questões e dúvidas relacionadas à área de negócio do TRE/SC, qual seja: o processo eleitoral. Desenvolveu-se uma área específica na ferramenta para atender a esta demanda, ocorrendo a sua implantação em junho de 2012.

Mais tarde, o serviço foi estendido também para a Secretaria de Administração e Orçamento que passou a adotar a plataforma de serviços de TI para o registro e o acompanhamento das solicitações destinadas à esta Secretaria. Para tanto, criou-se na ferramenta área específica para abertura de chamados e parametrizou-se os serviços disponibilizados por esta secretaria na ferramenta, treinou-se os usuários e colocou-se em produção o sistema com as novas funcionalidades.

Atualmente, todas as solicitações ou incidentes encaminhados para a Central de Serviços de TI, seguem os fluxos de processos mapeados.

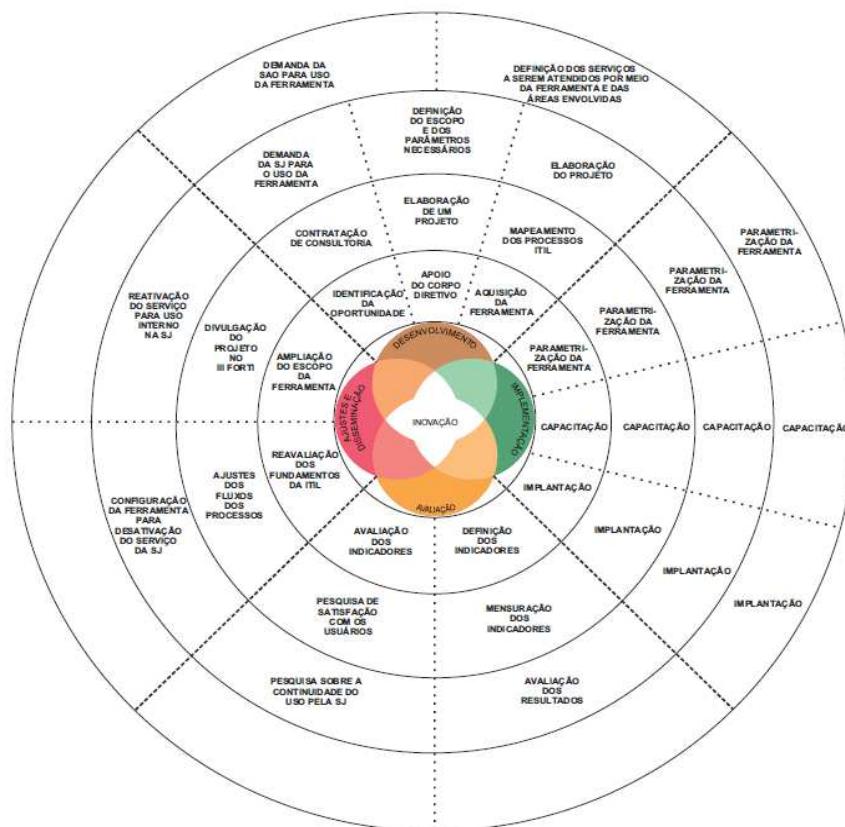
4.3.2.2 O processo

Ao avaliar o processo de inovação, verificou-se que a inovação *Implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI* contemplou as etapas de desenvolvimento, de implementação, de avaliação e de ajustes e que já está no quarto ciclo, conforme pode ser verificado na Figura 8.

Durante o primeiro ciclo, na etapa de desenvolvimento, verificou-se a identificação da oportunidade no momento em que ocorreu a posse do idealizador da inovação em um cargo em comissão de nível tático na área de Tecnologia da Informação. Marcado por características pessoais de proatividade e de empreendedorismo, esse gestor difundiu as vantagens da gestão de processos e introduziu novas técnicas de gestão de serviços de TI, quebrando os paradigmas até então existentes, e obtendo apoio do corpo diretivo da organização. Aliado a isso, houve uma instrução normativa do TCU recomendando a adoção de melhorias nas práticas da área de TI. Com o apoio da alta-administração, iniciou-se a avaliação das possibilidades de contratação de consultoria e de aquisição da ferramenta, bem como de implementação. Diante da impossibilidade orçamentária de contratar consultoria, adquiriu-se a ferramenta de gestão de serviços e o apoio da empresa contratada para capacitar as equipes envolvidas nos conceitos de gerenciamento de serviços de TI preconizados pela ITIL e na parametrização da ferramenta. É possível constatar que a etapa de

escolha da solução mais eficaz foi determinada não pela ação que traria mais eficácia, mas sim por uma solução limitada ao orçamento disponível, razão pela qual não se contratou, nesta ocasião, uma consultoria para auxiliar na implantação da gestão de processos, mas sim a ferramenta.

Figura 8 - Processo de inovação *Implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI*



Fonte: elaborado pela autora

Durante a etapa de implementação realizou-se a parametrização da ferramenta para atender ao processo ITIL de gerenciamento de incidentes, redefiniu-se o papel da Seção de Suporte de *help desk* para *service desk*, ou seja, de um resolvedor de problemas de TI, focando em uma atuação mais técnica para um entregador de serviços que busca melhorar o negócio da organização. Além disso, promoveu-se o treinamento dos envolvidos e a implantação da ferramenta para uso por toda a área de Tecnologia da Informação. Na fase de avaliação, definiram-se os primeiros indicadores para avaliar o desempenho dos serviços prestados. Ocorreram muitas críticas das áreas técnicas quanto ao uso da nova ferramenta. Já na etapa de ajustes realizou-se a reavaliação dos fundamentos da ITIL e a ampliação do escopo da ferramenta com intuito de incluir outros processos de gerenciamento de serviços de TI, como: gerenciamento de configuração, gerenciamento de problema, gerenciamento de mudança e gerenciamento da liberação. Para tanto, deu-se início ao segundo ciclo de inovação.

O segundo ciclo de inovação iniciou com a contratação de consultoria para capacitar as equipes nos conceitos de gerenciamento de processos ITIL e orientá-las no mapeamento desses processos – ações contempladas na etapa de desenvolvimento do processo de inovação. Uma vez mapeados os processos ITIL e definidos os papéis e responsabilidades, bem como os seus fluxos realizou-se a parametrização da ferramenta, o treinamento dos envolvidos e a posterior adoção. Na fase de avaliação foi realizada a mensuração dos indicadores preestabelecidos e uma pesquisa de satisfação com os usuários de TI que possuía o propósito de avaliar, entre outros itens, a ferramenta de gerenciamento de serviços de TI. Na etapa de ajustes e disseminação foram realizadas várias adaptações e revisões dos fluxos dos processos visando a atender as demandas tanto de áreas técnicas, quanto dos usuários. Ainda nesta etapa, foram apresentados os resultados desse trabalho no III Fórum Nacional de Tecnologia da Informação da Justiça Eleitoral, disseminado, assim, essa inovação para outras organizações públicas – fato que corrobora a opinião da ANAO (2009) de que a inovação representa um processo dinâmico que envolve aprendizagem de pessoas a partir da experiência adquirida, a disseminação de lições aprendidas e a absorção e antecipação de novos desenvolvimentos.

É possível afirmar que o segundo ciclo de inovação iniciou efetivamente a gestão por processos na Secretaria de Tecnologia da

Informação do TRE/SC e que a inovação se manteve, mesmo diante das mudanças dos gestores de nível tático da organização.

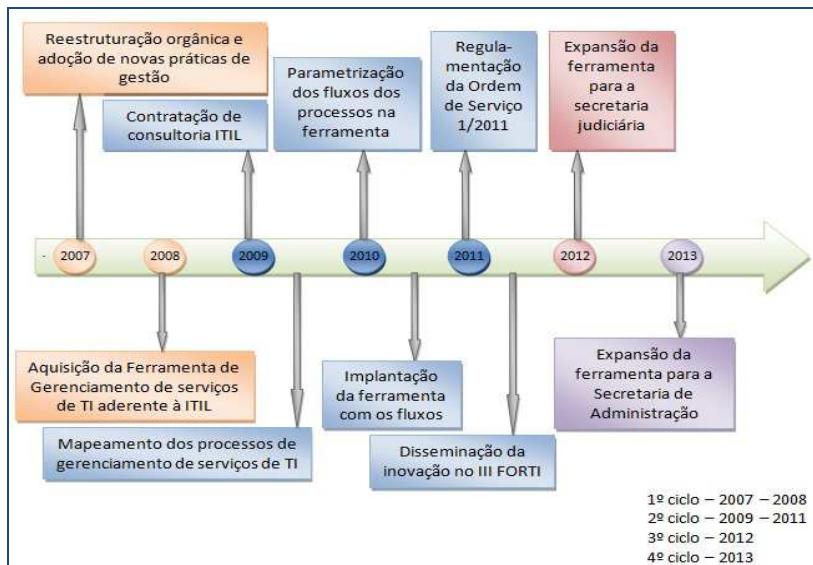
O terceiro ciclo teve início com a demanda da Secretaria Judiciária (SJ) por uma ferramenta que possibilitasse, durante o período eleitoral, a centralização do registro e do controle das questões levantadas pelos usuários sobre o processo eleitoral, bem como a mensuração dessas ocorrências. Na fase de desenvolvimento do processo de inovação, após a análise dos requisitos necessários para atender a demanda, ingressou-se na etapa de implementação por meio: da criação de uma área específica na ferramenta para atender à solicitação da SJ; da capacitação das partes interessadas e da implantação da solução.

Passado o período eleitoral (abril a dezembro de 2012), realizou-se uma pesquisa de satisfação com os usuários buscando avaliar a continuidade ou não do uso da ferramenta para atendimento das demandas da SJ. Optou-se, então, por desativar a área da SJ na ferramenta para uso externo à esta secretaria, porém algumas seções continuaram utilizando-a, internamente.

O quarto ciclo, ainda em andamento, iniciou a partir de demandas da Secretaria de Administração e Orçamento (SAO) do TRE/SC que diante da necessidade de dispor de uma plataforma para o gerenciamento de serviços dessa secretaria encaminhou pedido para adequação dos seus fluxos de processos na ferramenta, capacitação das equipes e disponibilização do serviço.

Em termos cronológicos, destaca-se que o primeiro ciclo teve início em 2007 e foi concluído em 2009. O segundo ciclo iniciou em 2009 e se estendeu até o segundo semestre de 2011, quando iniciou o terceiro ciclo de inovação, que foi concluído no final do ano de 2012. Atualmente a inovação encontra-se no seu quarto ciclo, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Linha do tempo da inovação *Implantação dos processos de gerenciamento de serviços de TI*



Fonte: elaborado pela autora

É possível verificar que durante os ciclos de inovação ocorreu o aprimoramento e a aprendizagem, uma vez que a mudança foi constituída fundamentalmente de um processo de aprendizagem, havendo uma tendência de os resultados positivos serem proporcionais ao entendimento do fenômeno - que ocorreu pela explicitação de suas categorias centrais e relações, numa perspectiva sistêmica.

4.3.3 O processo de inovação no TRE/SC

Verifica-se, ao analisar os processos dessas duas inovações, que na inovação de processo há mais maturidade em razão do tempo de criação e dos avanços em termos de ciclos do que a inovação de serviço analisada. Esse fato é corroborado por Roste (2004) ao afirmar que a inovação possui uma dimensão histórica, uma vez que há um intervalo de tempo entre o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências (aprendizagem) e o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.

Pôde-se constatar que os processos de inovação analisados apresentam algumas características comuns, quais sejam:

- a) Iniciativa individual – ambas as inovações surgiram a partir de iniciativas individuais de servidores com conhecimento profundo sobre as atividades da área em que atuavam;
- b) Inovação *bottom-up* – as duas inovações analisadas iniciaram na base da organização a partir de uma iniciativa individual e, por meio do apoio da Administração da organização se desenvolveram, conforme apontado por Koch e Hauknes (2005);
- c) Oportunidade – nos dois casos percebeu-se o aproveitamento de uma oportunidade para introduzir a inovação (surgimento de ferramenta gratuita aliada à demanda do público externo na inovação de serviço e nomeação do servidor no cargo em comissão de nível tático aliado às recomendações do CNJ, na inovação de processo) – fato corroborado pela ANAO (2009) ao evidenciar que mudanças na política do governo, demandas das partes interessadas, e desenvolvimentos em tecnologia representam oportunidades para melhorar a forma como as organizações funcionam;
- d) Apoio da Administração – em ambos os casos buscou-se o apoio da Administração para a implementação da inovação – fator imprescindível para o seu desenvolvimento - o que é corroborado por ANAO (2009) ao esclarecer que os gestores estratégicos juntamente com outras lideranças da organização podem garantir a atenção e os recursos apropriados direcionados para questões de médio e de longo prazos em que a inovação seja um fator crítico de sucesso.
- e) Mobilização de recursos – nas duas situações foi necessário captar ou mobilizar recursos para a implementação da inovação (recursos materiais na inovação de serviço e recursos materiais, financeiros, humanos na inovação de processo);
- f) Análise de riscos – embora em graus diferentes, houve análise de riscos nas duas inovações, especialmente durante a fase de implementação (segurança da informação e plano de contingência na inovação de serviço; e análise do melhor momento para implementação considerando os possíveis conflitos com o calendário eleitoral, definição de plano de

contingência nos casos de falhas na implantação e comunicação às partes interessadas na inovação de processo);

g) Monitoramento – nas duas inovações houve o monitoramento e o acompanhamento da qualidade na execução dos fluxos dos processos (por meio dos indicadores de desempenho criados na inovação de processo e por meio do monitoramento contínuo durante a transmissão das sessões plenárias, na inovação de serviço);

h) Ajustes – nas duas inovações verificam-se ajustes durante e após a implementação da inovação com intuito de aprimorar o processo ou o serviço;

i) Incrementalismo – verifica-se que as duas inovações possuem características incrementais de melhoria ou aprimoramento do processo ou serviço, o que é corroborado em pesquisas realizadas por Albury (2005), que aponta que a maioria das inovações no setor público são incrementais, ou seja, são pequenas alterações ou adaptações dos serviços ou dos processos provocados pelos servidores públicos para melhorar o desempenho dos serviços prestados à sociedade;

j) Inovações guiadas por eficiência – verifica-se, nos dois casos avaliados, que o objetivo da inovação era proporcionar procedimentos e serviços mais eficientes, conforme apontado por Koch e Hauknes (2005).

A Figura 10 representa características comuns dos processos de inovação analisados no TRE/SC.

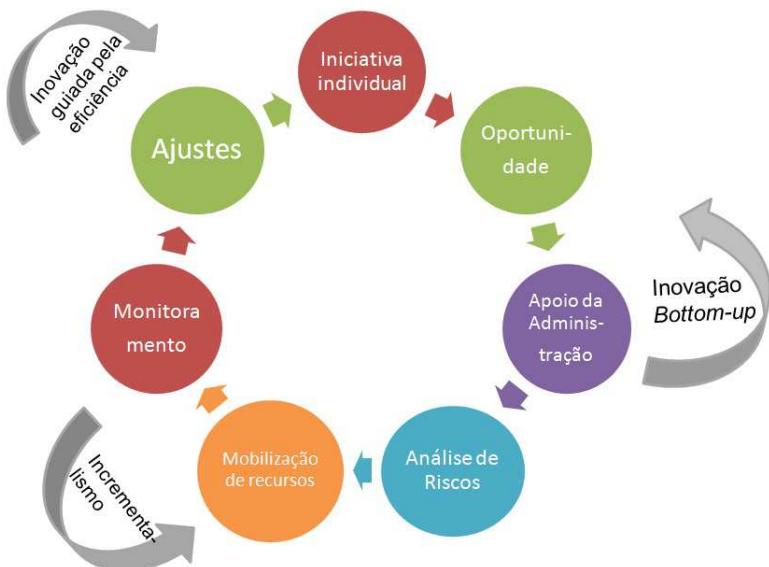
Ao analisar as etapas do processo de inovação à luz do discurso dos entrevistados e da observação da pesquisadora, verificaram-se, nos casos analisados, algumas limitações que merecem consideração.

O primeiro ponto diz respeito ao fato de as inovações originaram-se a partir de iniciativas nas estruturas de base da organização e de serem implementadas por essa mesma estrutura, após o apoio do corpo diretivo. Tal fato reforça a necessidade de se adotar uma estrutura corporativa de gestão de portfólio de projetos, possibilitando assim que as demandas ou oportunidades identificadas na organização possam ser analisadas a partir de uma perspectiva global e sistêmica alinhadas à estratégia corporativa da organização.

Outro ponto identificado refere-se à ausência, nas inovações analisadas, de uma etapa de iniciação do projeto que contemple a identificação das partes interessadas, ou seja, das pessoas ou

organizações ativamente envolvidas no projeto, cujos interesses podem ser afetados pelo projeto e cujo apoio pode ser decisivo nas etapas posteriores do projeto.

Figura 10 - Características dos processos de inovação analisados



Fonte: elaborado pela autora

Verificou-se, ainda, uma limitação ou ausência de planejamento na etapa de desenvolvimento do processo de inovação, que abranja a definição dos objetivos do projeto, dos resultados a serem alcançados e dos respectivos indicadores, a análise de sustentabilidade do projeto e dos possíveis riscos.

Por fim, destaca-se a precariedade da etapa de avaliação nos casos analisados, etapa considerada fundamental para o exame sistemático e objetivo de um projeto, que deve considerar o seu desempenho, sua implementação e seus resultados, visando à determinação de sua eficiência, eficácia, efetividade, sustentabilidade e relevância.

O Quadro 14 indica as principais limitações do processo de inovação dos casos analisados no TRE/SC e as respectivas sugestões.

Quadro 14 - Limitações/fragilidades nos processos de inovação analisados

Limitações/Fragilidades	Sugestão
Iniciação dos projetos de inovação a partir da base organizacional	Gestão de portfólio de projetos
Conflitos gerados pela ausência da identificação das partes interessadas	Incluir durante a etapa de iniciação dos projetos de inovação a identificação das partes interessadas e as suas expectativas
Falta de planejamento das inovações	Considerar durante a elaboração dos projetos de inovação uma etapa de planejamento que envolva a definição dos objetivos, dos resultados a serem alcançados e dos respectivos indicadores, análise de sustentabilidade e de riscos.
Fragilidades na avaliação das inovações	Incluir no fluxo de inovação uma etapa que contemple o planejamento da avaliação, a coleta de informações, a sua análise a partir dos indicadores predefinidos e posterior divulgação.

Fonte: elaborado pela autora

A seguir apresentam-se os elementos que compõem a capacidade de inovação em cada uma das etapas do processo de inovação, bem como os fatores facilitadores e as barreiras inerentes a esse processo.

4.4 FATORES FACILITADORES E BARREIRAS INERENTES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO NO TRE/SC

Atendendo o terceiro objetivo específico desta pesquisa, procurou-se identificar os fatores facilitadores e as barreiras inerentes aos processos de inovação analisados no TRE/SC. Para tanto, buscou-se, à luz da teoria e do discurso dos entrevistados, verificar a influência dos elementos das três dimensões da capacidade de inovação (cultura, processos internos e relações interorganizacionais) em cada fase do

processo de inovação, bem como identificar os fatores facilitadores e as barreiras apontados pelos entrevistados.

Constatou-se, nos casos de inovação analisados no que tange à dimensão **cultura**, a identificação de uma *liderança transformadora*, especialmente nas etapas de desenvolvimento e de implementação, em que os líderes, além de incentivarem a inovação e buscarem apoio de outras áreas da organização, não mediram esforços em disponibilizar recursos para que a inovação se desenvolvesse de forma adequada. Verificou-se, nos dois casos, que a influência da liderança na etapa de avaliação ainda é incipiente, embora se tenham constatado iniciativas pessoais de alguns líderes para definição de sistemas avaliativos (indicadores, pesquisa de satisfação) em uma das inovações estudadas.

Quanto à *intenção estratégica para inovar*, o segundo fator da dimensão cultura analisado, verificou-se que - embora o TRE/SC tenha incluído alguns objetivos estratégicos como a eficiência operacional no Planejamento Estratégico Corporativo, cujas ações delimitadas no Planejamento estratégico de TI (PETI) incluam o aprimoramento da governança de TI, bem como o gerenciamento de serviços de TI – as iniciativas inovadoras partiram da base organizacional, não havendo, portanto, nos casos avaliados, intenção estratégica para inovar.

Em relação à *organicidade da estrutura organizacional*, verificou-se que em todas as etapas do processo das inovações analisadas, especialmente no desenvolvimento e na implementação, os envolvidos tiveram autonomia, flexibilidade nos controles, comunicação horizontal, bem como a valorização do seu conhecimento e da sua experiência.

No que tange à *gestão de pessoas para a inovação*, os entrevistados relataram serem incentivados a inovar e a aprimorar os serviços existentes, porém, sem o apoio da alta direção as iniciativas não se desenvolvem.

Em relação à dimensão **processos internos** e especificamente a *gestão estratégica de tecnologia*, os entrevistados relatam que as inovações agregam valor à organização, especialmente devido à redução dos riscos de indisponibilidade dos serviços oferecidos aos usuários direta ou indiretamente – fato comprovado pela pesquisa de satisfação que apontou 90% dos usuários satisfeitos com os serviços oferecidos. Ainda tratando dos processos internos, agora da *gestão de projetos*, verificou-se nas duas inovações que não houve um projeto formal. Todavia, na inovação *implementação dos processos de gerenciamento*

de serviços de TI, foi criado um projeto interno com definição de metas, recursos e cronograma.

Por fim, em relação à dimensão **relações interorganizacionais**, especificamente sobre o *conhecimento do cliente e do negócio*, verifica-se que, embora haja algumas iniciativas de trabalho colaborativo com outras organizações públicas e com o próprio TSE, nas inovações analisadas tal fato não foi verificado.

Constata-se, portanto, que a maioria dos elementos da capacidade de inovação estão mais presentes em alguns momentos da etapa de desenvolvimento e na etapa de implementação, não sendo percebidos com tanta ênfase nas etapas de avaliação e de ajustes do processo de inovação.

Ao analisar os fatores facilitadores e as barreiras inerentes ao processo de inovação de uma forma isolada, a partir do discurso dos entrevistados identificou-se como fatores facilitadores: a) o oportunismo, não interpretado no sentido pejorativo da palavra, mas sim como uma habilidade em tirar partido de circunstâncias ou fatos para a obtenção de algo; b) o apoio do corpo diretivo da organização e c) a disponibilização de pessoas e de recursos necessários – fato que corrobora a opinião de Kock e Hauknes (2005) de que a sua ausência constitui uma barreira à inovação. Verifica-se aqui que a sua disponibilidade facilita o processo de inovação.

Já em termos de barreiras, verificou-se que as principais falhas encontradas nos processos de inovação analisados estão relacionadas à: não identificação das partes interessadas no início do processo (o que promoveu a resistência de alguns grupos à mudança implementada) e à falta de sensibilização das pessoas envolvidas no processo de mudança, especialmente na inovação de processo analisada.

Entre os principais problemas identificados por não se ter realizado a identificação das partes interessadas, destacam-se resistências das áreas técnicas em:

- a) adotar a Central de Serviços de TI como ponto único de contato entre os usuários e as áreas técnicas;
- b) executar os procedimentos de manutenção corretiva por meio do processo de gerenciamento de mudanças;
- c) documentar os procedimentos técnicos realizados durante as manutenções;
- d) estabelecer um plano de retrocesso nos casos de falhas na implementação de alguma solução tecnológica.

Tal fato é corroborado por Kock e Hauknes (2005) ao afirmarem que pode haver resistências entre os diversos grupos de profissionais que compõem o setor público, por não aceitarem as mudanças e as inovações sugeridas por outros grupos profissionais e ainda, pelo legado de procedimentos e de práticas arraigado na organização. Para estes profissionais, a inovação é considerada, conforme destacado por Kock e Hauknes (2005, p. 40), “como uma perturbação indesejável para o funcionamento global da organização, sendo desencorajadas as mudanças e a adoção de novas metodologias operacionais”. Além disso, a complexidade e a usabilidade da ferramenta de gerenciamento de serviços de TI foram barreiras enfrentadas pela organização, sendo minimizada por meio da sua reparametrização.

Além desses aspectos, o fato de se implementar uma ferramenta sem que previamente se tenha realizado o mapeamento do processo envolvido pode ser considerado um fator importante para as resistências iniciais enfrentadas.

Outro ponto importante refere-se à falta de uma estrutura corporativa de gestão de projetos – o que acaba por promover projetos isolados, sem o envolvimento e a participação das demais áreas do TRE/SC, gerando muitas vezes falta de apoio e falhas na comunicação.

Percebe-se, ainda, que a ausência de um processo sistematizado de avaliação impossibilita a visualização dos ganhos ou das falhas identificados com os projetos inovadores que são desenvolvidos na organização, bem como o julgamento por sua continuidade ou não.

A partir dos casos de inovações analisados é possível perceber que, atualmente, o desenvolvimento dos projetos está intimamente relacionado a questões de articulações políticas no sentido de obter apoio dos patrocinadores do projeto, neste caso o corpo diretivo da organização.

Tomando como base os casos analisados e os achados identificados, realizam-se, a seguir, proposições com intuito de sistematizar e aprimorar a capacidade de inovação do TRE/SC.

5 PROPOSIÇÕES PARA SISTEMATIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Conforme pôde ser observado neste estudo, as ideias inovadoras podem surgir de acontecimentos fortuitos. Todavia, a incorporação de uma abordagem sistemática explícita e integrada como componente da estratégia corporativa, conforme sugerido pela ANAO (2009), poderá conduzir o desenvolvimento e a promulgação de políticas e procedimentos adequados, a alocação dos recursos necessários, a avaliação dos resultados, bem como a disseminação do conhecimento.

Dessa forma, atendendo ao objetivo geral deste estudo, que visa a desenvolver uma metodologia de apoio ao TRE/SC, voltada à sistematização e ao desenvolvimento de sua capacidade de inovação e partindo do pressuposto de que o aumento do desempenho da inovação pode ser promovido por uma estratégia de inovação claramente articulada, compreensível e relevante para todos os níveis dentro de uma organização, conforme definido pela ANAO, (2009, p. 10) propõe-se a modelagem do fluxo do processo de inovação do TRE/SC.

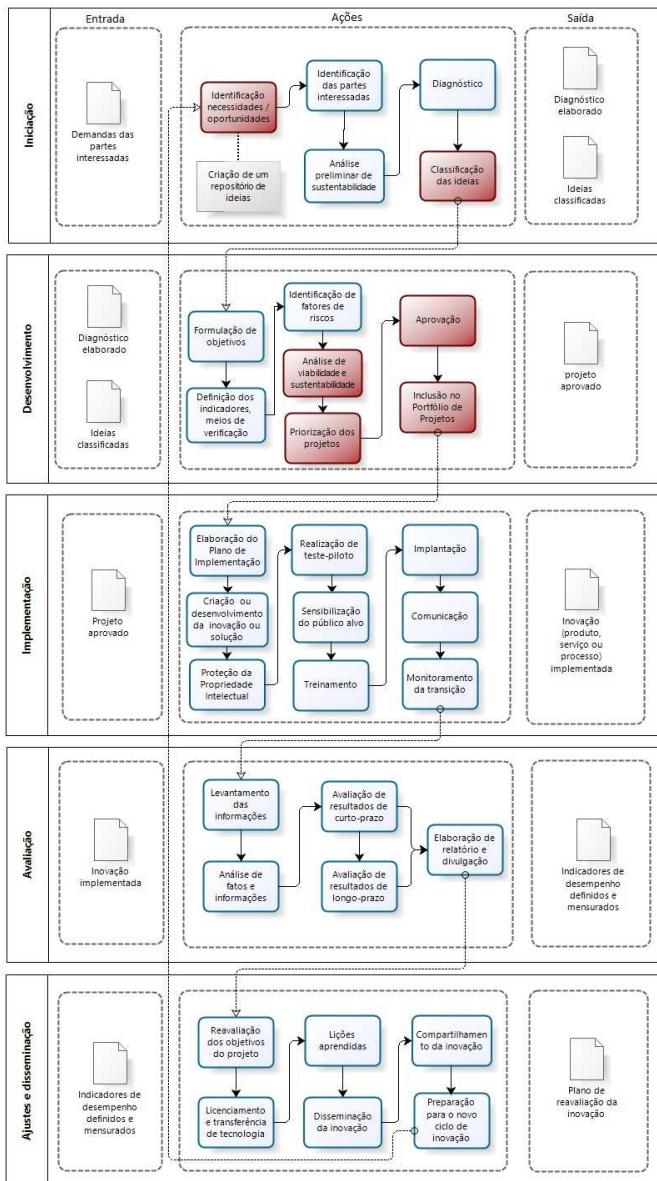
Tal modelagem é baseada nas etapas do ciclo de inovação preconizadas pela ANAO (2009) e nas etapas de gestão de projetos estabelecidos por Armani (2008) e por PMI (2008), bem como nas peculiaridades da organização estudada e nas limitações identificadas nos processos de inovação avaliados.

5.1.1 A modelagem do processo de inovação

Conforme apontado por Roste (2004), a inovação ocorre dentro de um modelo interativo, cujo resultado está atrelado a vários fatores, mecanismos e relacionamentos recíprocos que influenciam o processo. Dessa forma, o modelo aqui proposto contempla as etapas de iniciação, desenvolvimento, implementação, avaliação, bem como ajustes e disseminação, sendo que cada etapa possui elementos de entrada, de transformação e de saída, que se retroalimentam, conforme pode ser observado na Figura 11.

Destaca-se que a representação gráfica aqui adotada objetiva facilitar o entendimento do fluxo do processo. Não se trata de um processo linear, mas sim de um processo sistêmico de interação.

Figura 11 - Proposição de modelagem do processo de inovação



Fonte: elaborado pela autora

A etapa de iniciação do modelo de fluxo de processo proposto tem início a partir da identificação das demandas ou das oportunidades e compõe-se das seguintes ações que serão desdobradas em atividades:

- a) Identificação das demandas ou oportunidades – consiste no recebimento das proposições das partes interessadas por meio de um canal de comunicação estabelecido entre estas e a organização e a adoção de uma solução tecnológica (repositório de ideias) que permita a gestão das demandas ou oportunidades recebidas;
- b) Identificação das partes interessadas – consiste em identificar as principais partes interessadas do projeto, determinar o seu grau de importância para o projeto, definir suas expectativas, identificar o seu papel e estabelecer um grau de envolvimento com o projeto;
- c) Análise preliminar de sustentabilidade e de riscos – consiste em verificar se a ideia possui possibilidade de ser implementada, por meio de uma análise preliminar de sustentabilidade política, sustentabilidade técnica e sustentabilidade financeira, bem como uma análise preliminar de possíveis riscos que possam afetar o projeto;
- d) Diagnóstico – consiste em analisar o problema ou a oportunidade e identificar os efeitos produzidos e as possíveis causas buscando responder a questão central a ser abordada;
- e) Classificação das ideias – consiste em segmentar as ideias de acordo com critérios preestabelecidos como: volume e tipo de inovação, grau de novidade e origem, com intuito de facilitar o processo decisório sobre as inovações que serão implementadas;

Como resultado da etapa de iniciação tem-se, a partir da identificação das demandas ou oportunidades, um diagnóstico elaborado e ideias classificadas, que possibilitarão a elaboração do planejamento do projeto na fase de desenvolvimento do ciclo de inovação. Fase esta composta das seguintes ações:

- a) Formulação de objetivos – consiste em definir os objetivos do projeto, com base nas possibilidades e limitações indicadas na fase de iniciação;
- b) Definição dos indicadores e dos meios de verificação – refere-se à formulação de parâmetros pelos quais o projeto será

continuamente avaliado, que contempla a decisão sobre o foco da avaliação, a formação da equipe responsável pela avaliação, a definição de indicadores e dos meios de verificação (fontes de dados ou informações e a forma de sua coleta e registro);

c) Identificação dos fatores de riscos – consiste na verificação dos pontos críticos que possam vir a apresentar não conformidade durante a execução de um determinado objetivo, visando a saná-los para que os mesmos não ocorram;

d) Análise de viabilidade e de sustentabilidade – objetiva analisar a viabilidade de implementação da inovação e de sua sustentação, por meio da análise dos requisitos necessários ao seu desenvolvimento como fatores financeiros, materiais, humanos, tecnológicos, ambientais, culturais etc., bem como a identificação das competências necessárias para o desenvolvimento do projeto, o confronto entre estas competências e as existentes na organização - que pode gerar um gap e uma possível identificação de parceiros para o projeto;

e) Priorização dos projetos – consiste em priorizar os projetos de inovação de acordo com critérios preestabelecidos;

f) Aprovação – consiste em autorizar a realização do(s) projeto(s) selecionado(s) após a sua análise;

g) Inclusão no Portfólio de projetos – consiste em incluir o projeto, caso seja prioritário ou estratégico, no portfólio de projetos.

Como resultado desta etapa do processo de inovação tem-se um projeto aprovado que constitui a entrada da próxima etapa do ciclo de inovação: a implementação.

Na etapa de implementação propõe-se que as ações a serem desenvolvidas sejam:

a) Elaboração do plano de implementação – consiste em estabelecer um plano que preveja o escopo do projeto a ser implementado; a designação das equipes multifuncionais envolvidas definidas a partir da identificação das competências necessárias para o desenvolvimento do projeto; a prospecção de fontes de recursos, levando-se em conta a estimativa de orçamento e contratações necessárias, considerando que no setor público elas são precedidas de processo licitatório; cronograma para implementação; segmentação das entregas em fases; limitações;

- b) Criação ou desenvolvimento da solução/inovação – consiste no desenvolvimento da solução propriamente dita, na sua prototipação, adotando metodologias criativas que incentivem proposições de soluções que transponham a vala comum do incrementalismo;
- c) Proteção da propriedade intelectual - consiste em estabelecer mecanismos para a proteção intelectual da inovação, por meio encaminhamento de eventuais depósitos de patente, registro de software ou outras modalidades de proteção, dependendo da natureza da inovação em questão;
- d) Realização de teste-piloto – consiste em realizar testes e simulações em cenários de testes, buscando verificar possíveis erros e falhas a serem corrigidos antes da inovação ser implementada;
- e) Sensibilização do público-alvo – consiste em informar as partes interessadas sobre o projeto que está sendo desenvolvido com intuito de atenuar as possíveis resistências e obter apoio;
- f) Treinamento – refere-se à capacitação das partes envolvidas no projeto, bem como do público-alvo;
- g) Implantação – ação em que a inovação é posta em funcionamento de fato e disponibilizada ao público-alvo;
- h) Comunicação – diz respeito à divulgação às partes interessadas sobre a inovação implementada;
- i) Monitoramento da transição – consiste em realizar o acompanhamento da inovação implementada durante o período de transição, com intuito de efetuar pequenos ajustes e uma análise inicial dos primeiros impactos, assim como documentar as lições aprendidas durante o processo de implementação.

Ao término dessa etapa tem-se a inovação implementada; contudo, é preciso acompanhar a progressão da inovação e seus resultados. Para tanto, propõe-se que a etapa de avaliação do ciclo de inovação conte com as seguintes ações:

- a) Levantamento das informações – considerando que a definição do foco da avaliação, bem como a formação da equipe e a definição de indicadores foram estabelecidos na fase de desenvolvimento do ciclo de inovação, esta ação consiste em buscar as informações necessárias para mensurar os resultados alcançados;

- b) Análise de fatos e informações – consiste em analisar as informações obtidas para posterior compilação;
- c) Avaliação de resultado de curto prazo – consiste em realizar análises qualitativas e quantitativas, em períodos predefinidos (normalmente um ano), dos resultados alcançados;
- d) Avaliação de resultado de longo prazo - consiste em realizar análises qualitativas e quantitativas, em períodos predefinidos (normalmente de três a cinco anos), dos resultados alcançados;
- e) Elaboração do relatório e divulgação – consiste em reunir os dados levantados e analisados compilá-los em um relatório e divulgá-lo às diferentes partes interessadas, adequando-o a cada público, incluindo as lições aprendidas durante o processo.

Com base na avaliação, entra-se na etapa de ajustes e disseminação do ciclo de inovação, buscando rever os objetivos, resultados, premissas ou fatores de risco e atividades em função das lições do período de implementação e das conclusões da avaliação. Para tanto propõe-se as seguintes ações:

- a) Reavaliação dos objetivos do projeto – consiste em avaliar as tendências ou mudanças ocorridas no ambiente em que a inovação foi inserida e verificar se os objetivos iniciais do projeto de inovação ainda são válidos e se atendem de forma satisfatória o público-alvo;
- b) Licenciamento e transferência de tecnologia - consiste na definição de acordos para o repasse de um bem intangível, por meio da transferência de conhecimento, criações, invenções, *know-how*, serviços técnicos e científicos;
- c) Lições aprendidas - consiste em realizar um levantamento de todos os pontos importantes e dificuldades identificados ao longo do processo de inovação com intuito de produzir documentação que facilite a adoção da inovação em outras organizações ou a realização de projetos afins;
- d) Disseminação da inovação – consiste em divulgar a inovação, as lições aprendidas, os seus resultados de forma mais ampla possível, por meio de relatórios, debates, seminários, publicações;
- e) Compartilhamento da inovação – consiste em compartilhar com outras organizações as inovações bem sucedidas, os seus resultados e o seu processo;

f) Preparação para o novo ciclo de desenvolvimento – consiste em atuar de forma proativa no sentido de aprimorar a inovação implementada, adequando-a às mudanças de cenário ocorridas.

A partir dessas ações reinicia-se o ciclo de desenvolvimento da inovação, que deve dar-se no bojo de um processo cumulativo de aprendizado coletivo a partir da prática concreta ao longo de uma espiral onde a ação e a reflexão se desafiam e complementam de forma progressiva, conforme defendido por Armani (2008). A cada novo ciclo dessa curva de aprendizado devem-se produzir mudanças significativas nas condições de aprendizado dos beneficiários, na sua capacidade organizativa e no fortalecimento do seu poder de influenciar em um contexto mais amplo, evidenciando o caráter sistêmico do processo.

Propõe-se, ainda, que os projetos específicos relacionados à inovação sejam identificados, categorizados, avaliados, priorizados e aprovados no nível macro-organizacional, por meio do gerenciamento de portfólio, visando, assim, a alinhar os projetos a serem desenvolvidos aos objetivos estratégicos, conforme pode ser observado no fluxo em destaque da Figura 11.

Apresentada a proposta de modelagem do processo de inovação do TRE/SC e levando-se em conta as limitações identificadas nos processos de inovação estudados na organização procurou-se aprofundar os conhecimentos sobre algumas ações consideradas mais importantes no modelo proposto, conforme apresentado a seguir.

5.1.2 Partes interessadas

A análise dos atores ou partes interessadas envolvidos no projeto caracteriza-se conforme descrito por Armani (2008, p. 46) pelo “levantamento dos indivíduos, grupos, instituições que tem algo a perder ou a ganhar com determinado projeto social”. Essa análise possibilita a identificação dos interesses dos atores, bem como do grau de risco que eles podem trazer à viabilidade do projeto.

O Guia PMBOK define partes interessadas no projeto como: “pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto” (PMI, 2008, p. 27). Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto.

Alinhado a estes conceitos, Keinert (2007, p. 97) acrescenta que é necessário considerar questões de poder e de interesses divergentes

envolvidos na execução de qualquer projeto público, sendo que somente a negociação, a renegociação e a definição conjunta de prioridades, a construção de acordos e de coalizões garantirá a autoadaptabilidade e a durabilidade de um projeto, bem como o ajustamento mútuo (interno e externo) e o incentivo à inovação.

Com intuito de explicitar interesses e expectativas, identificar possíveis fontes de conflitos, definir papéis e facilitar acordos e alianças, propõe-se que seja criada, para cada projeto de inovação elaborado no TRE/SC, a matriz de interessados composta de: identificação dos interessados, o grau de importância que representam para o projeto, as suas expectativas em relação ao projeto, o seu papel no projeto e o grau de envolvimento com o projeto, conforme modelo apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 - Modelo de Matriz de Interessados

MATRIZ DE INTERESSADOS				
Interessados	Grau de Importância*	Expectativas	Papel no Projeto	Grau de Envolvimento
Autor 1				
Autor 2				
...				

*escala de 1 a 5, onde 1 representa maior relevância e 5, menor

Fonte: adaptado de Armani (2008)

Os atores ou partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade quando participam de um projeto, podendo estes níveis ser alterados durante o ciclo de vida do projeto.

A partir da definição da matriz de interessados propõe-se que os atores sejam segmentados de acordo com os tipos de interesses e sejam envolvidos nas principais etapas do projeto de inovação a ser desenvolvido na organização, conforme sugerido no Quadro 16.

Partindo do tipo de interesse existente no projeto, define-se o perfil da parte interessada e se estabelecem as ações a serem tomadas, de forma a envolver esses atores no projeto, atenuando, assim, possíveis conflitos e estimulando a sua participação e o atendimentos de suas expectativas em relação à inovação.

Quadro 16 – Exemplos de perfil de partes interessadas e ações sugeridas

Tipo de interesse	Perfil	Ações a serem tomadas
Alto interesse no projeto, baixa influência	Ator especializado em áreas de alto risco	Convidar para participar do processo de identificação riscos
Baixo Interesse, alta influência	Ator com o qual é difícil de trabalhar.	Assegurar que os requisitos sejam claros. Enviar relatórios
Alto interesse, grande influência	Ator que não apoia o projeto	Identificar o motivo da falta de apoio ao projeto; basear seu plano para gerenciar esse ator.
Alto interesse, grande influência	Atror que apoia o projeto.	Envolver essa parte interessada nas reuniões da equipe; reportar informações; Incluir inf. solicitada.
Interesse moderado, grande influência	Atror realiza muitas tarefas no projeto, apoia o projeto.	Convidar essa pessoa para ingressar oficialmente na equipe do projeto.
Interesse moderado, grande influência	Atror identificou muitos riscos para o projeto, apoia o projeto	Planejar reuniões periódicas durante o projeto para verificar se ela identificou mais riscos.
Interesse moderado	Atror ansioso para término de suas atividades no projeto	Planejar encontrar literatura para auxiliar o ator e providenciar treinamento

Fonte: adaptado de PMI (2008)

Baseados nas expectativas de cada ator devem ser tomadas ações no sentido de atendê-las, ou em caso de falta de apoio ao projeto, mitigar os seus efeitos, evitando, assim, possíveis conflitos.

5.1.3 Papeis e responsabilidades

Para que o processo de inovação seja funcional faz-se necessário a definição de papéis, aqui entendidos como sendo um conjunto de responsabilidades, atividades e autoridades definidas no processo e aplicadas a uma pessoa ou equipe, podendo uma pessoa desempenhar mais de um papel.

Com intuito de facilitar o entendimento sobre a relação entre papéis desempenhados e as ações e ou artefatos a serem entregues no processo de inovação propõe-se a matriz RACI, composta dos seguintes papéis:

- a) A (*Accountable*) – Autoridade aprovadora: cobrada pelo resultado e quem garante a qualidade até o resultado final;
- b) R (*Responsable*) – Executor: garante a execução correta da ação e das questões relacionadas;
- c) C (*Consulted*) – Consultado: contribui com conhecimento e informação;
- d) I (*Informed*) – Informado: recebe informações gerais durante a execução até o resultado final;

O Quadro 17 apresenta a matriz de responsabilidades RACI proposta para o processo de inovação do TRE/SC.

Como responsáveis pela execução dos papéis têm-se as seguintes equipes:

- a) Conselho de Gestão Estratégica e Integração (CGEI) – instituído pela Resolução TRESC n. 7.876/2013 possui a finalidade de planejar, coordenar, promover, orientar e avaliar as estratégias e linhas de ações institucionais, com poderes para estabelecer diretrizes e ações destinadas ao gerenciamento estratégico da Administração; à aprovação e implementação de projetos para ampliar a modernização da Justiça Eleitoral Catarinense; à efetiva integração das zonas eleitorais com a Administração Central. É composta pelos seguintes integrantes: Presidente do Tribunal, que o preside; Corregedor Regional Eleitoral; Juiz Eleitoral de uma das zonas eleitorais da Região Metropolitana de Florianópolis; Juiz Eleitoral de uma das zonas eleitorais do interior; Diretor-Geral; Secretário Judiciário (SJ); Secretário de Administração e Orçamento (SAO); Secretário de Gestão de Pessoas (SGP); Secretário de Tecnologia da Informação (STI); Assessor-Chefe da Corregedoria Regional Eleitoral (CRE); Servidor indicado pelo Presidente do Tribunal;
- b) Comissão Permanente de Gestão Operacional (CPGO) - vinculada ao Conselho de Gestão Estratégica e de Integração (CGEI), composta por Assessor de Planejamento Estratégico e Gestão (APEG), que a preside; representantes das secretaria Judiciária, de Administração e Orçamento, de Gestão de Pessoas, de Tecnologia da Informação; representante da Corregedoria Regional Eleitoral; representante da Assessoria de Imprensa e Comunicação Social (AICSC). A CPGO possui entre as suas atribuições: elaborar propostas, para apreciação do CGEI, de critérios para avaliação e priorização de planos,

programas e projetos estratégicos, bem como acompanhar e analisar os indicadores de desempenho institucional;

Quadro 17 - Matriz de Responsabilidades RACI

Ações / Responsabilidade		Comissão Perm. Inov.	CPGO	CGEI	Equipe de Execução	Equipe de Avaliação	Equipe de capacitação	Gerente de portfólio	Gerente de projetos	CPCL	Gerente de Mudanças	Demandante
Iniciação	Identificação das demandas	R									I	I
	Classificação das ideias	R										
	Análise preliminar Sustentabil.	A/R									I	C
	Identificação Parte Interessada	I	C	C	C	C	C	A/R	C	C	C	
	Diagnóstico	A/R										C
	Formulação de objetivos	A/R										C
Desenvolvimento	Indicação de result., ativ., ações	A/R						R				C
	Definição dos indicadores	A				R		R				
	Identificação de riscos	A/R	C					R			I	C
	Análise de viabilidade	A/R	C	C	C	C	R				C	
	Programação	A					R					
	Priorização de projetos	R	A/R			I		I	I	I	I	
Implementação	Aprovação	I	I	A/R	I	I	I	I	I	I	I	I
	Inclusão no Portfólio	I	I	I	I	I	I	A/R	I	I	I	I
	Elaboração do Plano Implem.	C	I	I	I	I	I	A/R	I	R		
	Realização de teste-piloto	I	I	I	R			I	C	A/R		
	Sensibilização do público-alvo	I	I	I			I	I		R	C	
	Treinamento	I	I	I	C	A/R	I	I	I	C		
Avaliação	Implantação	I	I	I	R			I	A/R	I	C	I
	Comunicação	I	I	I	I			R	R	I		
	Monitoramento da transição	I			I			R		R		
	Levantamento das informações	C	A	I	R			C		C		
	Analise de fatos/informações	C	A		R							
	Avaliação curto prazo	I	A	I	R			C	I	I		
Ajustes	Avaliação longo prazo	I	A	I	R			C	I	I		
	Elabor. relatório/divulgação	I	A	C	R							
	Reavaliação dos objetivos	R	A/R	C				C		C		
	Disseminação da inovação	A/R	I	I				C	R	I		
	Compartilhamento da Inovação	A/R	I	I				C	R	I		
	Preparação para o novo ciclo	R	C	A				I		I		

Fonte: elaborado pela autora

- c) Comissão Permanente de Comunicação e Integração (CPCI) - vinculada ao CGEI, compõe-se por cinco representantes das zonas eleitorais eleitos pelos próprios servidores, de acordo com a respectiva região geográfica, cuja atuação dar-se-á de forma recíproca na comunicação e interação entre as zonas eleitorais e o Tribunal.
- d) Equipe de execução – comissão constituída para fim específico relacionado à execução de projeto;
- e) Equipe de capacitação – Unidade da estrutura orgânica responsável pela capacitação e desenvolvimento dos servidores;
- f) Equipe de avaliação – grupo formalmente designado pelo corpo diretivo do TRE/SC, com atribuições específicas para avaliação dos projetos de inovação implementados;
- g) Gerente de portfólio – servidor com conhecimento sobre a estratégia da organização, responsável pela coordenação do portfólio de projetos da organização;
- h) Gerente de projetos – servidor responsável pelo planejamento e controle da execução de projetos em diversas áreas de atuação;
- i) Gerente de mudanças – responsável por assegurar que as mudanças sejam realizadas de forma controlada, sendo avaliadas, priorizadas, planejadas e documentadas;
- j) Demandante – responsável por encaminhar o projeto de inovação à organização.
- k) Comissão Permanente de Inovação (CPI) – comissão formalmente designada pelo corpo diretivo do TRE/SC, com atribuições a serem estabelecidas em Portaria;

Sugere-se que para a composição da Comissão Permanente de Inovação sejam considerados os conhecimentos, habilidades e atitudes dos possíveis integrantes, com intuito de selecionar colaboradores com perfil adequado para esta atribuição.

Uma vez definidos os papéis e as responsabilidades do processo de inovação, propõe-se o gerenciamento de portfólio de projetos.

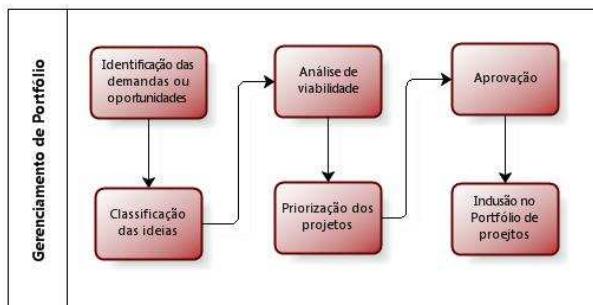
5.1.4 Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Portfólio representa segundo o PMI (2008, p. 14) “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos para facilitar o

gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos". Já o gerenciamento de portfólio diz respeito ao "gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle dos projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos específicos" (PMI, 2008, p. 14).

Dessa forma, incluem-se na proposta do fluxo do processo de inovação, durante as etapas de iniciação e de desenvolvimento, as ações que integram o gerenciamento de portfólio, conforme indicado na Figura 12.

Figura 12 - Atividades de gerenciamento de portfólio



Fonte: elaborado pela autora

Para facilitar a execução da ação de priorização dos projetos propõe-se a utilização da matriz de priorização de projetos, apresentada a seguir.

5.1.4.1 Matriz de priorização de projetos de inovação

Uma das atribuições da Comissão Permanente de Gestão Operacional, responsável pela priorização dos projetos de inovação, consiste em definir critérios para avaliação e priorização de planos, programas e projetos estratégicos, conforme estabelecido no art. 8º da Resolução 7.876/2013.

Diante disso, propõe-se uma matriz de priorização de projetos, que possui como critérios:

- a) determinação legal ou da administração (A) – diz respeito às iniciativas apresentadas em razão de cumprimento legal ou de determinação da Administração;
- b) impacto nas metas estratégicas e prioritárias (B) - mede a relevância estratégica, ou seja, a contribuição do projeto para o alcance da meta estratégica à qual se relaciona o objetivo estratégico a que está diretamente vinculado;
- c) alinhamento à estratégia (C) - mede a abrangência do projeto em relação aos temas e objetivos estratégicos, ou seja, a maior ou menor contribuição do projeto para a estratégia do TRE/SC de forma sistêmica;
- d) situação da implementação (D) - investiga a situação atual do projeto, ou seja, seu estágio de implementação à época da classificação e priorização dos projetos estratégicos;
- e) atratividade (E) – mede o grau de criatividade e de originalidade do projeto;
- f) complexidade (F) - analisa a abrangência do projeto e o esforço institucional alocado para sua implementação;
- g) custo (G) - avalia o investimento necessário em termos de orçamento para a operacionalização da iniciativa;
- h) prazo de implementação (H) - avalia a duração, o cronograma de implementação, bem como o prazo final de conclusão do projeto;
- i) riscos (I) - considera os riscos envolvidos no projeto para o alcance dos resultados esperados; a probabilidade de sucesso do projeto, da forma planejada;
- j) tempo de geração de resultados (J) - examina o tempo necessário para que o projeto comece a gerar os resultados esperados.

Para cada critério são atribuídos pesos conforme pode ser observado no Quadro 18. Dessa forma, cada projeto é classificado com um parâmetro, cujo valor atribuído pode representar um grau muito alto (5), alto (4), médio (3), baixo (2) ou muito baixo (1). Este valor é multiplicado pelo peso de cada critério de priorização e em seguida subtrai-se o somatório dos critérios A a E do somatório dos critérios F a J e obtém-se o resultado.

Quadro 18 - Matriz de priorização de projetos

PROJETOS ESTRATÉGICOS	Critérios de priorização										
	Determinação legal / adm	Impacto nas metas	Alinhamento à estratégia	Situação da implementação	Atratividade	Complexidade	Custo	Prazo de implementação	Riscos	Tempo gerar resultados	Resultados
Propostas de Projetos	A (x8)	B (x7)	C (x7)	D (x6)	E (x5)	F (x2)	G (x3)	H (x1)	I (x4)	J (x2)	
Projeto A											
Projeto B											
Projeto C											
Projeto D											
:											
Projeto n											

Legenda:

Fórmula de Cálculo: $(\Sigma A+B+C+D) - (\Sigma E+F+G+H+I)$

Critérios de Priorização	Peso
Determinação legal / admist.	A 8
Impacto nas metas	B 7
Alinhamento à estratégia	C 7
Situação da implementação	D 6
Atratividade	E 5

Critérios de Priorização	Peso
Complexidade	F 2
Custo	G 3
Prazo de implementação	H 1
Riscos	I 4
Tempo p/gerar resultados	J 2

Parâmetros de Classificação: Notas de 5 a 1, sendo: 5 (muito alto); 4 (alto); 3 (médio); 2 (baixo); 1 (muito baixo)

Fonte: adaptado de TJRJ (2013)

Dado o aspecto político, que também deve ser considerado no processo de priorização dos projetos em organizações públicas, sugere-se que a matriz de priorização seja utilizada somente para os projetos de inovação.

5.1.5 Avaliação

A avaliação constitui uma etapa muito importante do ciclo de inovação e merece especial atenção.

Normalmente as organizações, ao desenhar e planejar um projeto deixam a avaliação para a etapa final, ou ainda realizam avaliações continuadas sem planejamento e sistematização, perdendo grandes oportunidades de readequar ou redefinir o projeto – o que pode “trazer reflexos negativos na consecução dos objetivos e resultados inicialmente propostos” (ALBUQUERQUE, 2006 p. 112).

A avaliação como aprendizagem representa uma mudança de paradigma, uma vez que possibilita, além do aprimoramento da aprendizagem, o desenvolvimento, a transparência, a definição de juízos de valor, a melhoria da qualidade e o estímulo ao diálogo e à reflexão (ANDION, 2009).

Conforme verificado nos casos de inovação estudados no TRE/SC a avaliação ainda é incipiente e necessita de sistematização e planejamento. Diante disso, propõe-se, no modelo de inovação sugerido para o TRE/SC, que a primeira etapa de avaliação inicie ainda durante a fase de *desenvolvimento do ciclo de inovação* e que contemple as ações de planejamento da avaliação que envolve: a decisão sobre o foco da avaliação, a definição de equipes, a identificação dos interessados, das perguntas e dos indicadores.

A proposta segue as recomendações apontadas por Marino (2003) na literatura e prevê que a avaliação propriamente dita, ocorra algum tempo após a implementação, sendo composta das seguintes ações: levantamento de informações, análise de fatos e informações, elaboração do relatório e sua divulgação, e utilização e disseminação, conforme indicado na Figura 13.

Figura 13 - Ciclo de ação de aprendizagem e avaliação



Fonte: adaptado de Andion (2009).

Por fim, sugere-se que os indicadores sejam estabelecidos em níveis, de acordo com: o objetivo geral, os objetivos do projeto (específicos), os resultados imediatos que se deseja alcançar e as ações, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - Matriz de definição do marco lógico

Descrição sumária	Indicadores verificáveis	Meios de verificação
Objetivo geral	Indicadores de impacto	Fonte de dados e informações e meios de coleta para indicadores de impacto
Objetivo específico	Indicadores de efetividade	Fonte de dados e informações e meios de coleta para indicadores de efetividade
Resultados imediatos	Indicadores de desempenho	Fonte de dados e informações e meios de coleta para indicadores de desempenho
Ações	Indicadores operacionais	Fonte de dados: Orçamento e cronograma

Fonte: adaptado de Armani (2008)

O objetivo geral expressa o impacto que as mudanças produzidas no nível de beneficiários poderão promover em âmbitos fora do seu alcance direto, enquanto que os objetivos do projeto (ou específicos) expressam os efeitos gerados nos beneficiários pelo uso dos resultados. Já os resultados imediatos referem-se aos resultados tangíveis a serem produzidos pelo projeto com base na realização das ações que representam um conjunto de ações concretas que viabilizam a realização do projeto.

A partir dessas considerações e levando em conta as fragilidades identificadas nos processos de inovação estudados no TRE/SC, assim como a sua idiossincrasia propôs-se esse conjunto de ações que possuem o intuito de sistematizar o processo de inovação da organização e assim permitir que esta desenvolva a sua capacidade de inovação de forma sistêmica e interativa, incorporada à rotina da organização e alinhada à sua estratégia corporativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa foi possível ampliar os conhecimentos sobre inovação no setor público, cujos estudos ainda são incipientes se comparados com os estudos desenvolvidos sobre o tema no setor privado.

A partir dos resultados alcançados no estudo foi possível constatar que o TRE/SC é uma organização pública cujo foco de inovação está no aprimoramento dos seus processos internos visando à ampliar a sua eficiência e eficácia. Todavia, conforme defendido por Denhardt (2004), os membros das organizações públicas devem, além de simplesmente atuarem com eficiência, assumir uma responsabilidade especial de promover a democratização do processo político, desenvolvendo assim a efetividade do serviço público, neste caso em especial, da justiça eleitoral.

As limitações em relação ao processo de inovação identificadas neste estudo levaram à proposição da modelagem desse processo, objetivando o incentivo à inovação intencional e sistemática na organização.

Nesse aspecto, propôs-se inicialmente identificar as demandas ou oportunidades manifestadas pelas partes interessadas – que contemplam tanto o público externo (cidadãos), quanto o público interno (usuários internos) dos serviços disponibilizados pela organização.

Nessa seara, cabe destacar o papel dos administradores públicos, que, segundo Denhardt (2004), possuem a responsabilidade de estruturar as relações entre as organizações e o público, de modo a fomentar o desenvolvimento de um conceito evolutivo de bem comum. Dessa forma, a identificação das partes interessadas, bem como das suas expectativas em relação à inovação possibilita que, de forma conjunta, se busque alternativas e se proponha soluções mais efetivas para os problemas identificados – pressuposto que corrobora um dos princípios do Novo Serviço Público de que os cidadãos e os servidores públicos possuem responsabilidade mútua de identificar problemas e implementar soluções, pensando estrategicamente e agindo democraticamente (DENHARDT, 2004).

Tem-se por óbvio que todo o processo de criação e desenvolvimento de uma inovação somente se concretiza por meio de

sua implementação. Diante disso, para que a implementação do modelo de processo de inovação proposto para o TRE/SC ocorra faz se necessário primeiramente normatizá-lo, para, em seguida, se estabelecer artefatos que viabilizem o fluxo do processo de inovação, para então se definir os recursos materiais e humanos necessários a sua concretização.

Da mesma forma como proposto na modelagem do processo de inovação, a adoção desse modelo pela organização pressupõe sua avaliação (aqui considerada uma etapa fundamental para analisar impactos gerados tanto para a organização, quanto para a sociedade que, direta ou indiretamente, é atingida pela mudança de paradigma proposta), e também a sua disseminação.

Por fim, para estudos futuros, recomenda-se que sejam desenvolvidas pesquisas que, de forma mais ampla, aprofundem os conhecimentos sobre a influência que a gestão do conhecimento pode ocasionar na capacidade de inovação de uma organização pública. No caso específico do TRE/SC, recomenda-se que sejam desenvolvidos estudos focados em identificar as oportunidades e os limites para a gestão da propriedade intelectual decorrente dos processos de inovação da organização; e ainda, estudos voltados a identificar alternativas de difusão das inovações desenvolvidas no TRE/SC, assim como pesquisas relacionadas às metodologias adotadas para avaliação das inovações desenvolvidas no TRE/SC.

REFERÊNCIAS

ABREU, Ana Claudia Donner; HELOU, Ângela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. As possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público. In: III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Anais**. Florianópolis, mar. 2013

ABREU, Gustavo Mormesso de. A introdução das eleições biométricas no Brasil. Resenh@Eleitoral. **Revista Eletrônica do TRESC**. Jun/2012. Disponível em http://www.tre-sc.gov.br/site/resenha-eleitoral/edicoes-impressas/integra/arquivo/2012/junho/artigos/a-introducao-das-eleicoes-biometricas-no-brasil/index44bb.html?no_cache=1&cHash=fec96845fa39f304a7a7dfef8cff8d55. Acesso em: 29 abr. 2013.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: histórico e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALBURY, David. Fostering innovation in public service. **Public Money & Management**; January 2005, Vol. 25 Issue 1, p51-56, 6p. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=650420>. Acesso em: 07 abr. 2013.

ANDION, Maria Carolina. **Avaliação de projetos públicos**. Florianópolis [2009] 17 slides.

ANAO. Australian National Audit Office. **Innovation in the Public Sector**: enabling better performance, driving new directions. Better Practice Guide. Camberra: December 2009. Disponível em <http://www.anao.gov.au/bpg-innovation/pdf/BPG-Innovation.pdf>. Acesso: 07 abr. 2013.

ARMANI, Domingos; **Como elaborar projetos?**: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo editorial, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, edições 70, 2009.

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Trad. Midori Yamamoto, Rev. Tec. Pedro Zanni. 3. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

BORINS, Sandford. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**, 2001, Vol. 2 Iss: 3, p.310-319

BRANDÃO, Soraia Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Brasil, 47, jan. 2013, p. 227-248. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7319>. Acesso em: 06 Ago. 2013.

BRANDIÃO, Hugo Junior et al.. **Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2008.

BRASIL. **A estrutura do Estado**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estrutura/poder-judiciario>>. Acesso em: 19 mar. 2013.

CHAPMAN, Jake. **System failure**: Why governments must learn to think differently. London: Demos, 2002. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=wopevlUdwXcC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13 abr. 2013.

CONDE, Mariza Velloso Fernandez; ARAÚJO-JORGE, Tania Cremonini de. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. **Ciência & saúde Coletiva** [online]. 2003, vol.8, n.3, pp. 727-741. ISSN 1413-8123. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n3/17453.pdf>. Acesso em: 24 maio 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. **A multi-dimensional framework of organizational innovation**: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, Sept 2010, 47:6, p. 1154-1191.

DAMANPOUR, Fariborz. Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial, sector, and innovation characteristics. **Journal of High Technology Management Research**; Fall96, Vol. 7 Issue 2, p. 150-165, 25p.

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

DENHARDT, Robert. **Teoria Geral de Organizações Públcas**. (Trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Thompson/ Wadsworth, 2004.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI**: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FREEMAN, Chris. The 'national system of innovation' in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**. Vol.19, pgs 5-24, 1995. Disponível em: <<http://cje.oxfordjournals.org/content/19/1/5.full.pdf+html?sid=1249ad27-b71c-4abe-b795-b016e95438ec>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Liber Livro editora, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p.115-146.

HALL, Andy. Capacity development for agricultural biotechnology in developing countries: an innovation systems view of what it is and how to develop it. **Journal of International Development**, 17, 611–630, 2005

HALVORSEN, Thomas; HAUKNES, Johan; MILES, Ian; ROSTE, Rannveig. **On the differences between public and private sector innovation**. *PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector*, Report no. D9, Oslo: Nifu Step, 2005

HOFFMANN, Micheline Gaia; FERNANDES, Roberto Fabiano; FEUERSCHUTTE, Simone Ghisi. Fatores organizacionais que afetam a inovação. Análise de um portfólio de artigos. In: XVI SEMEAD - Seminários de Administração, 2013, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA-USP, 2013.

JANNUZZI, Paulo de Marino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público** Brasília 56 (2): 137-160 Abr/Jun 2005.

JOHNSON Samuel, Jones Conrad. How to Organize for New Products. **Harvard Business Review**, n. 5–6, p. 49–62, maio 1957.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **Administração Pública no Brasil**: crises e mudanças de paradigmas. 2. Ed. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2007.

KOCH, Per; HAUKNES, Johan. **On Innovation in the Public Sector – Today and Beyond**, *PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector*, Report no. D20, Oslo: Nifu Step, 2005.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. Atual. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTSEMIK, Maxim, ABROSKIN, Alexander. **Innovation concepts and typology**: an evolutionary discussion. National Research University Higher School of Economics (HSE). Series: science, technology and innovation. Moscow: MPRA Paper No. 45400, posted 22. March 2013. Disponível em:

http://mpra.ub.unimuenchen.de/45400/1/MPRA_paper_45069.pdf.

Acesso em: 13 abr. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.

Fundamentos da metodologia científica. 2. ed. ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública** - Rio de Janeiro 46(2):385-401, mar./abr. 2012

LUNDVALL, Bengt-Åke. National Systems of Innovation. **Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. London: Pinter, 1992

MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

McDAVID, James; HAWTHORN, Laura. **Program evaluation and performance measurement**: An introduction to practice. Thousand Oaks: Sage, 2006.

MICHELI, Pietro et al. New Business Models for Public-Sector Innovation. **Research Technology Management**. Vol. 55 Issue 5, p. 51-57, set./out. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOLINA-PALMA, Manuel Antonio. **A capacidade de inovação como formadora de valor**: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia. 2004, 177 f. Tese (Doutorado em Administração). Pós-graduação em Administração da Faculdade de

economia, administração e contabilidade. Universidade de São Paulo. Departamento de Administração. 2004.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector**. Ver. 1.9 October 2003. Disponível em: <<http://michaellittle.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2013.

NELSON, Richard. **National Systems of Innovation: A Comparative Study**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

NEELY, Andy; HII, Jasper. **Innovation and business performance**: a literature review Government Office of the Eastern Region. University of Cambridge, 1998. Disponível em: <http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2013.

OECD. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Frascati**: metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental. F. Iniciativas Assessoria em P&D, 2013. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0225/225728.pdf. Acesso em: 21 out. 2013.

OECD. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed., 2005. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, 204 p.

PÄRNA, Ott; TUNZELMANN, Nick Von. Innovation in the public sector: key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*. 2007, Vol. 12 Issue 3, p. 109-125. 17p.

PINHEIRO, Flávio. Fundamentos em gerenciamento de serviços em TI baseados no ITIL. 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/106871580/Fundamentos-em-gerenciamento-de-servicos-em-TI-baseado-no-ITIL>>. Acesso em: 24 ago 2013.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, v. 40, Jan./Fev. 2006.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBok) Quarta edição. Campus Boulevard. Pennsylvania, 2008.

POTTS, Jason; KASTELLE, Tim. Public Sector innovation research: what's next? **Innovation: management, policy & practice**. Vol. 12, Issue 2, August 2010, p. 122-137.

QUIVY, Raymond ; CAMPENHOUDT, Luc Van. Sexta Etapa: A análise das informações In: **Manual de investigação em ciências sociais: trajectos**. 5.ed. Lisboa: Gradiva, 2008., p. 210-239.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projeto de estágio no curso de administração**: guia para pesquisas, projetos e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, Peter Henry; LIPSEY, Mark; FREEMAN, Howard. **Evaluation**: A systematic approach. 7. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004. Disponível em: http://books.google.fr/books?id=8K3Ax5s7x5oC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 8 set. 2013.

RØSTE, Rannveig. **Studies of innovation in the public sector, a literature review.** *PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector*, Report no. D8, v. 2 Oslo: Nifu Step, 2004

RØSTE, Rannveig; MILES, Ian. Differences between public and private sector innovation. In: HALVORSEN, Thomas et al. **On the differences between public and private sector innovation. PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector**, Report no. D9, Oslo: Nifu Step, 2005.

SALM, José Francisco, et al. Curso de administração pública da Universidade do Estado de Santa Catarina: uma construção à luz da 'coprodução do bem público' e do 'novo serviço público'. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, ed. especial, v. 2, n.6, 2011, p. 1-29.

SAKAR, Soumodip. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SØRENSEN, Eva. Measuring the accountability of collaborative innovation. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Volume 17(1), 2012, artigo 9, p. 2-18.

TERRA, José Cláudio. **Processos de inovação.** Biblioteca TerraForum consultores. Disponível em:
<<http://www.slideshare.net/jcterra/processo-de-inovacao>>. Acesso em: 8 jul. 2013.

THOMPSON, Victor A. Bureaucracy and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. Jun65, Vol. 10 Issue 1, p1-20. 20p.

TIDD, Joe; BESSANT, John, PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TJRJ. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. **Matriz de priorização de projetos**. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1356677/matrix-priori-projetos.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **60 anos de justiça eleitoral**. Disponível em <http://www.tre-sc.gov.br/site/fileadmin/arquivos/institucional/60anos/clipping/24.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2013a.

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Histórico do TRE/SC**. Disponível em: <<http://www.tre-sc.jus.br/site/institucional/memoria/historico-do-tresc/index.html>>. Acesso em: 06 jul. 2013b

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **TRESC fará projeto piloto com tecnologia móvel em Criciúma e Balneário Rincão**. Disponível em: <http://www.tre-sc.jus.br/site/imprensa/noticia/arquivo/2013/fevereiro/artigos/justica-eleitoral-fara-projeto-piloto-com-tecnologia-movel-em-criciuma-e-balneario-rincao/index.html?no_cache=1>. Acesso em: 29 abr. 2013c.

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Intranet**. Disponível em: <<http://intranet.tre-sc.gov.br>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://intranet.tre-sc.gov.br/site/institucional/planejamento-estrategico/index.html>>. Acesso em: 4 dez. 2012.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. **TSE implantará Processo Judicial Eletrônico em toda a Justiça Eleitoral**. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/noticias-tse/2012/Abril/tse-vai-implantar-processo-judicial-eletronico-em-toda-justica-eleitoral>>. Acesso em: 14 Nov. 2012.

VALLADARES, Paulo Sergio de Almeida; BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Determinantes da capacidade de inovação: análise estrutural de um modelo integrador. In: XXXVI

Encontro do EnAMPAD. Rio de Janeiro. 22-26 set 2012. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, p. 1-16.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management Science** vol. 32, no. 5, mai.1986, p. 590-607.

VIEIRA, Rejane Esther. Administração Pública Democrática no Estado de Direito : O Novo Serviço Público no cenário brasileiro. **Revista direitos fundamentais & democracia**. Curitiba, v.4, n.4, jul/dez, 2008.

WALKER, Richard; AVELLANEDA, Claudia; BERRY; Frances. Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities: a test of Berry and Berry Model. **Public Management Review**, 2011. Vol. 13, n. 1, p. 95-125.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas**: Concepções e práticas. São Paulo: Gente; Edusp; Instituto Fonte; Instituto Ayrton Senna, 2004.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, 2012, Volume 7, Issue 2, p. 14-27.

APÊNDICE A – Inovações implementadas no TRE/SC (2008-2012)

Inovação		Descrição	Abran- gência	Im- pacto	Repli- cabi- lidade	Tipo	Sub- tipo	Ano	UO
1	Extração automática das certidões criminais para instrução dos processos	Extração automática, diretamente da base de dados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) das certidões criminais necessárias à instrução dos processos de registro de candidatura em todo o Estado.	Interna e externa	4	Sim	Auxiliar		2012	SJ
2	Transmissão ao vivo das sessões plenárias pelo Youtube	Serviço de transmissão ao vivo pela internet das sessões plenárias pelo canal do Tribunal no Youtube (canaltresc)	Interna e externa	7	Sim	Serviço	Expan- sionista	2012	SJ
3	Sistema de Acompanhamento das Sessões Plenárias (SASP)	Permite a consulta online do cronograma, pauta, decisões e atas das sessões administrativas e judiciais promovidas pelo TRE/SC	Interna e externa	4	Sim	Serviço	Evolu- cio- nista	2012	STI
4	Sistema orçamentário - módulo proposta	Automatiza o processo de elaboração da proposta orçamentária desde as unidades solicitantes até o envio e consolidação pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE)	Interna	4	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2011 e 2012	SAO
5	Rede de comunicação de dados direta	Serviço que possibilita gerenciar usuários e a comunicação de dados entre os Cartórios Eleitorais e o TRESC, e entre TRESC e TSE	Interna	6	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2012	STI

Inovação		Descrição	Abrangência	Impacto	Repli-cabilidade	Tipo	Sub-tipo	Ano	UO
6	Posto de Atendimento Volante	Serviço que permite o atendimento a eleitores fora do ambiente do Cartório Eleitoral. Também nominadas de “eleições da comunidade”, pois incluem, para a sua realização, todos os trabalhos desenvolvidos para uma eleição oficial	Externa	7	Sim	Ser-viço	Ex-pa-nis-ta	2012	CRE
7	Auge - controle de propaganda eleitoral	Sistema que permite que a Corregedoria Regional Eleitoral e os Cartórios Eleitorais procedam à habilitação das pessoas autorizadas à entrega e ao recebimento das mídias de propaganda eleitoral que serão veiculadas na mídia.	Interna	4	Sim	Pro-cesso	Tec-noló-gico	2012	CRE
8	Assinador Digital	Sistema que efetua a assinatura digital em documentos no formato pdf. Para isso, são utilizados recursos das bibliotecas iText e JNDI que possibilitam a leitura de certificados armazenados em tokens e a execução da operação de assinatura digital.	Interna	4	Sim	Pro-cesso	Tec-noló-gico	2012	STI
9	Criação do Comitê de Tecnologia da Informação	Grupo multidisciplinar com atribuição de deliberar sobre os investimentos em TI, bem como de priorizar projetos, criado a partir da publicação da Portaria da presidência n. 170/2011. Essa iniciativa tem como objetivo fazer com que a STI compartilhe com a	Interna		Sim	Pro-cesso	Or-gani-zacional	2011	STI

Inovação		Descrição	Abran- gência	Im- pacto	Repli- cabi- lidade	Tipo	Sub- tipo	Ano	UO
		Administração do Tribunal as principais decisões relativas à Governança de TI.							
10	SIM – Sistema de Indicadores e Métricas	Sistema que permite gerenciar a execução do Planejamento Estratégico Institucional e outros planos estratégicos setoriais, mediante o registro e acompanhamento dos indicadores de gestão	Interna	3	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2011	DG
11	Push – Informações Judiciais	Sistema que permite o envio automático do Informativo Jurisprudencial, Pautas de Julgamento e outras informações judiciais para advogados e partes interessadas, por meio da internet;	Interna e externa	4	Sim	Ser- viço	Evo- lucio- nista	2011	SJ
12	Comuni-que – Contatos Institucionais e Eventos	O sistema Comunique permite aprimorar a comunicação com entidades externas à Justiça Eleitoral Catarinense por meio de serviços de cadastramento, consultas e relatórios dos contatos, suas instituições e cargos	Interna	4	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2011	AICSC
13	Benefícios da Lei n. 9.099/95 e Antecedentes Criminais Eleitorais	Sistema que permite às Zonas Eleitorais e à Corregedoria Regional Eleitoral o registro e o gerenciamento dos benefícios relativos à Lei 9.099/95 e dos antecedentes criminais eleitorais, relativos ao Estado de Santa Catarina.	Interna	3		Pro- cesso	Tec- noló- gico	2011	CRE

Inovação		Descrição	Abrangência	Impacto	Repli-cabilidade	Tipo	Sub-tipo	Ano	UO
14	Melhoria do desenvolvimento de software (MPS.BR)	Adoção das práticas de desenvolvimento de software estabelecidas pelo MPS.BR, solução brasileira compatível com o modelo CMMI, que está em conformidade com as normas ISO/IEC 12207 e 15504 2009 - Certificado Nível G de maturidade de desenvolvimento de software 2011 - Certificado Nível F de maturidade de desenvolvimento de software (implantação de 4 processos).	Interna			Processo	Mer-cantili-zação	2011 e 2009	STI
15	Formulário Eletrônico - Ouvidoria	Disponibilização no site do TRESC do Serviço de Ouvidoria (formulário via internet) que serve como canal de comunicação entre o público externo e o TRESC para envio de sugestões, reclamações, denúncias e elogios;	Externa	4	Sim	Ser-viço	Total	2010	STI
16	Sistema de Rotas	Sistema que permite o cadastro e gerenciamento das rotas de distribuição e coleta de urnas, assim como coleta de mídias.	Interna		Sim	Processo	Tec-noló-gico	2010	STI
17	Unidades Eleitorais	O sistema permite o cadastramento de Locais Estratégicos, Postos Intermediários de Transmissão (PITs), Mesas Receptoras de Justificativas e Linhas Telefônicas para as Eleições.	Interna	4	Sim	Processo	Tec-noló-gico	2010	STI

Inovação		Descrição	Abran- gênci a	Im- pacto	Repli- cabi- lidade	Tipo	Sub- tipo	Ano	UO
18	Sistema de Informações Eleitorais (SIEL)	O Sistema de Informações Eleitorais tem por objetivo atender as solicitações de dados constantes no Cadastro Eleitoral às autoridades Judiciais e ao Ministério Público (MP), conforme estabelecido pela Corregedoria.	Externa	4	Sim	Auxiliar		2010	CRE
19	Sistema Integra	Sistema que permite a automatização da transferência de informações relativas a condenações criminais e extinções de punibilidade. Tais informações constam no rol de culpados da Corregedoria Geral de Justiça do Estado de Santa Catarina	Interna	3	Sim	Auxiliar		2010	SJ
20	Sistema Agregador	Sistema que permite a agregação de Seções Eleitorais, que reduziram a quantidade de urnas eletrônicas em 6%, em SC permitindo economia de recursos	Interna	4	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2010	STI
21	ITIL - Processo de Gerenciamento de serviços de TI	Implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI preconizados pela ITIL (Information Technology Infrastructure Library): Processos mapeados e implementados: a) Gerenciamento de Incidentes e CSTI (inicio em 2008); b) Gerenciamento de configuração (concluído em 2011) e c) Gerenciamento de Mudanças	Interna		Sim	Pro- cesso	Mer- canti- liza- ção	2008 2010 e 2011	STI

Inovação		Descrição	Abrangência	Impacto	Repli-cabilidade	Tipo	Sub-tipo	Ano	UO
22	ITIL - Criação da Central de Serviços de TI	Criação da Central de Serviços de TI (OS 01/2011)	Interna		Sim	Processo	Organizacional	2010	STI
23	Rede de comunicação de dados	Serviço que possibilita gerenciar usuários e a comunicação de dados entre os Cartórios Eleitorais e o TRE/SC, e entre TRE/SC e TSE.	Interna	6	Sim	Processo	Tecnológico	2010	STI
24	Plano de Comunicação das Eleições	Formalização do Plano de Comunicação no TRE/SC, adotado pela primeira vez que minimizou redundâncias, informações conflitantes e acúmulo de atividades, efeitos usualmente incidentes em projetos dessa magnitude.	Interna		Sim	Processo	Mer-cantili-zação	2010	DG
25	Outsourcing de impressão	Modalidade de locação que reduz custos (paga-se pelo uso) e evita a obsolescência dos equipamentos e suprimentos, pois estes são mantidos e substituídos pela empresa contratada.	Interna		Sim	Processo	Mer-cantili-zação	2010	SAO
26	Mapeamento dos processos de TI	Mapeamento de todos os processos de TI de acordo com as melhores práticas preconizadas pelo ITIL, o que resultará em mais agilidade às equipes envolvidas, pois permitirá solucionar os problemas de maneira mais clara e rápida, assegurando, assim, a entrega dos serviços de TI de maneira confiável	Interna		Sim	Processo	Mer-cantili-zação	2009	STI

Inovação		Descrição	Abran- gência	Im- pacto	Repli- cabi- lidade	Tipo	Sub- tipo	Ano	UO
27	Implemen- tação governan- ça de TI	Implementação dos processos de governança de TI, segundo as melho- res práticas do Cobit	Interna		Sim	Pro- cesso	Mer- cantili- zação	2009	STI
28	Gerencia- mento de Portfólio de Solu- ções Corpo- rativas	Processo que permite uma ponderação objetiva na análise das diretrizes que serão empregadas para manter, balancear e monitorar o Portfólio de soluções corporativas do Tribunal quanto ao uso dos recursos necessários ao desenvolvimento de sistemas.	Interna		Sim	Pro- cesso	Mer- cantili- zação	2009	STI
29	E-docs	Solução desenvolvida no TRE/SC que permite, a todos os usuários da Intranet, consultar documentos do repositó- rio por meio de pesquisa textual em seu conteúdo e por meio de consulta aos seus metadados (conjunto de informações previamente cadastrado).	Interna	4	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2009	SJ
30	Encontre	Sistema que permite a todos os usuários da Intranet buscar infor- mações relativas às unidades orgânicas TRE/SC, suas atribuições e competências, além de prover acesso aos dados para contato com os servidores que as com- põem.	Interna	4	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2009	DG

Inovação		Descrição	Abrangência	Impacto	Repli-cabilidade	Tipo	Sub-tipo	Ano	UO
31	Título Net	Implantação do serviço (desenvolvido pelo TSE) pelo qual o eleitor pode iniciar o pré-atendimento para solicitar o título eleitoral ou a transferência de município ou de local de votação. Após, é necessário comparecer ao Cartório Eleitoral para concluir o atendimento e retirar o título.	Externa	7	Sim	Ser- viço	Evolu cio- nista	2009	CRE
32	Sessões plenárias - transmissão ao vivo	Serviço que permite a transmissão ao vivo das sessões plenárias para o público interno	Interna	4	Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2008	SJ
33	Reformulação das práticas de gestão	Reformulação de suas práticas de gestão, adotando modelos baseados nas melhores práticas nas áreas de gerenciamento de projetos, gestão de ativos de tecnologia da informação e desenvolvimentos de soluções informatizadas.	Interna		Sim	Pro- cesso	Mer- can- tiliza- ção	2008	STI
34	Práticas de gerenciamento de projetos (projeto eleições)	Reformulação do projeto Eleições 2008, adotando, de maneira gradativa, as práticas do PMBoK (Project Management Body of Knowledge, organizado pelo Project Management Institute). Criação do Projeto Eleições 2010, com ênfase no acompanhamento contínuo junto às unidades responsáveis pelas atividades.	Interna		Sim	Pro- cesso	Mer- can- tiliza- ção	2008	STI

Inovação		Descrição	Abran- gênci a	Im- pacto	Repli- cabi- lidade	Tipo	Sub- tipo	Ano	UO
35	Projeto piloto de urna eletrônica com reconhecimento biométrico	Projeto piloto da urna eletrônica com reconhecimento da identidade do eleitor por meio da impressão digital, em São João Batista, nas eleições oficiais daquele Município. O projeto, de iniciativa do Tribunal Superior Eleitoral, alcançou pleno êxito em todas as suas etapas.	Interna		Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2008	DG
36	Convoc	Sistema que auxilia no processo de convocação de auxiliares para as eleições. Disponibiliza quatro formas de convocação: manual, automática por critérios, automática por repetição e automática por empresa	Interna	4	Sim	Auxi- liar		2008	STI
37	Intranet (portal Eleições)	Serviço que permite a disponibilização de notícias e serviços institucionais do TRE/SC a todos os seus colaboradores	Interna	4	Sim	Pro- cesso	Mer- canti- liza- ção	2008	STI
38	Virtualiza- ção de servidores	Técnica que permite a execução de um ou mais servidores virtuais sobre um servidor físico. Permite maior densidade de utilização de recursos (hardware, espaço e etc.), enquanto permite que isolamento e segurança sejam mantidos	Interna		Sim	Pro- cesso	Tec- noló- gico	2008	STI

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

MATRIZ COM ROTEIRO DE ENTREVISTAS							
Área de atuação atual:		Área de atuação durante a inovação:					
Função ocupada durante o processo de inovação:							
PROCESSO DE INOVAÇÃO							
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	Cultura	Identificação das etapas do processo de inovação	Desenvolvimento	Implementação			
			1. Como surgiu a idéia da inovação? 2. O que motivou a realização da inovação? 3. Descreva o processo de desenvolvimento da inovação (identificação da necessidade/oportunidade, criação de alternativas de solução e a avaliação da alternativa mais adequada para a situação)	13. Como ocorreu a implementação da inovação?			
			4. Em termos de liderança, houve nesta etapa de desenvolvimento líderes que estimularam o desenvolvimento da inovação? Em caso afirmativo como se seu esse incentivo?	14. Houve uma liderança atuante nesta etapa (implementação) do processo de inovação?			
Liderança Transformadora	Intenção estratégica para inovar		5. Houve uma avaliação dos riscos de implantação da inovação?	15. Quanto à etapa de implementação da inovação houve a preparação de uma estratégia de implementação? Em caso afirmativo, como foi traçada esta estratégia? Foram considerados os riscos?			
				17. Ocorreu algum tipo de avaliação da inovação (de curto prazo, de impacto, dos resultados de longo prazo)? Em caso afirmativo, descreva como isso ocorreu.			
				21. Há uma reavaliação dos objetivos que se propõe atingir com a inovação (ciclo de melhoria contínua)? 22. Existem mecanismos para gerenciamento de novas idéias para melhorias de processos e/ou serviços? Em caso afirmativo, indique quais.			
				18. Há incentivo para avaliação das inovações?			
				23. Como os líderes reavalam os objetivos da inovação? Há incentivo para o processo de melhoria da inovação?			
				19. Foi criada uma estratégia de transição da mudança? Houve monitoramento durante a transição? Em caso afirmativo como isso ocorreu?			

			6. Você consegue identificar algum dos seguintes fatores durante o processo de inovação: concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal, valorização do conhecimento e da experiência? Em caso afirmativo, quais fatores e em quais etapas do processo?
		GP para inovação	7. As pessoas são incentivadas a inovar? 16. Quais foram os principais atores envolvidos neste processo?
	Processos Internos		
	Gestão Estratégica Tecnologia		
		9. Foi criado um projeto com todos os seus elementos para o desenvolvimento e a implementação dessa inovação? Em caso afirmativo, quais etapas foram contempladas? Quem gerenciou? E em que fase do processo de inovação essas etapas foram realizadas?	8. Você considera que a inovação agrega valor para a organização? Em caso afirmativo, como?
	Relações interorganizacionais	10. Você considera que houve tentativa por parte do TRESC em atender as demandas do seu "cliente"? Em caso afirmativo, como isso ocorreu? Quais instrumentos foram utilizados?	20. Na etapa de avaliação da inovação, os stakeholders são envolvidos? Em caso afirmativo, de que forma?
	Conhecimento do cliente e do Negócio		24. No ciclo de reavaliação dos objetivos da inovação, a opinião dos "clientes" do TRESC são consideradas? Em caso afirmativo como isso é feito?
Fatores facilitadores		11. Quais foram os fatores que contribuíram para a concretização da inovação?	
Barreiras		12. Quais foram os fatores que dificultaram o processo de inovação? Havendo, como foram superadas essas barreiras?	