



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**ELIENE OLIVEIRA DE FARIAS PINHEIRO**

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO NO TRIBUNAL DE  
CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2018**

ELIENE OLIVEIRA DE FARIAS PINHEIRO FARIAS

INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO NO TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

FORTALEZA

2018

ELIENE OLIVEIRA DE FARIAS PINHEIRO FARIAS

INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO NO TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO CEARÁ

Dissertação apresentada à coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará – UFC, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Examinador Interno)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Gabrielle Silva Marinho (Examinadora Externa)  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog., mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

F1i FARIAS PINHEIRO, ELIENE O.

INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ / ELIENE O FARIAS PINHEIRO. – 2018.

123 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

Coorientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

1. Inovação. 2. setor público. 3. fatores determinantes para inovação. I. Título.

CDD 658

---

## AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por todo o meu viver, por todos os meus sonhos e todas as realizações que Ele me deu forças para conquistar.

Aos meus pais, que com simplicidade me ensinaram a seguir o caminho ético; mesmo com todas as dificuldades, aprendi que a melhor opção é o da honestidade.

A minha família construída, meu companheiro de vida e aos meus filhos, que sempre facilitaram as horas que dediquei aos meus estudos, compreendendo as minhas longas ausências neste período. Nos momentos que vocês abdicaram da minha companhia para que eu me dedicasse no mundo acadêmico, tive, ao lado, a presença de um amigo fiel (Puck). Que este esforço pelo aprendizado fique como legado para meus filhos, essa será minha grande recompensa.

Às amigas e aos amigos que reconhecem em mim o gosto pelo conhecimento e permaneceram me incentivando.

Aos colegas de mestrado, por cada alegria encontrada e compartilhada na primeira fase deste mestrado profissional, mesmo com todas as dificuldades e ansiedades surgidas em cada um.

À gestão do TCE-CE, por ter permitido que se realizasse a pesquisa de campo neste órgão de controle externo, bem como a cada respondente da pesquisa, que, juntos, possibilitaram a concretização deste estudo acadêmico e científico, propiciando-me alcançar o título de mestre pela Universidade Federal do Ceará.

Em especial ao Diretor da Secretaria de Tecnologia da informação, Fernando Câncio Filho e colaborações da sua área, que me deram todo o apoio necessário no momento da formatação, do envio e da coleta de dados dos questionários para os servidores do TCE-CE. Eles demonstraram a virtude do desprendimento para ajudar ao próximo.

A minha equipe de trabalho, da empresa que ajudei a fundar, por terem seguido e solucionado os percalços surgidos durante os momentos que eu não pude estar com eles. Agradeço à Deus por conseguir conscientizá-los de que o ser humano evolui com a aquisição de novos saberes e com a disseminação destes.

A todos os professores das disciplinas ministradas presencialmente na primeira fase deste mestrado, cada um ofereceu sua bagagem de conhecimento e apresentou formas diferenciadas de pesquisa acadêmica. Registro, em especial, meu agradecimento à professora Dra. Editinete André da Rocha Garcia, que apoiou e direcionou o projeto para o

desenvolvimento desta dissertação, com seu saber e experiência, além da empatia e altruísmo que lhe é peculiar.

Ao meu orientador, professor Dr. Marcos Antonio Martins Lima, pelo apoio, paciência, disponibilidade e celeridade nos diversos momentos em que eu demandei sua orientação.

Ao professor Dr. Augusto César de Aquino Cabral, pelas valiosas contribuições no direcionamento deste trabalho e pelo apoio e incentivo para seguir adiante nesta pesquisa.

À professora Dr<sup>a</sup>. Gabrielle Silva Marinho, por prontamente ter aceito participar da banca examinadora desta dissertação, contribuindo com fins de aperfeiçoamento do trabalho.

À Coordenação do PPAC e a todos os profissionais desta coordenação, pela atenção e presteza no atendimento aos discentes.

Por fim, declaro que não tenho a pretensão de cumprir plenamente com o ato de agradecer a todos nestas poucas linhas. São muitas pessoas que passaram ou que estão na minha existência e deixaram a marca dos seus sorrisos, das boas conversas, dos elogios e de indicações. Gratidão por cada impulso incentivador, cada manifestação de carinho, de atenção, dos apreços, e dos fortes e sinceros abraços trocados em cada momento que Deus permitiu que fosse vivenciado em todas as etapas da minha jornada chamada “VIDA”.

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo exemplo de dignidade e por toda a minha base de valores. Para eles, ofereço este texto sobre fé e coragem: “No momento em que nos comprometemos, a providência divina também se põe em movimento. Todo um fluir de acontecimentos surge ao nosso favor. Como resultado da atitude, seguem todas as formas imprevistas de coincidências, encontros e ajuda, que nenhum ser humano jamais poderia ter sonhado encontrar. Qualquer coisa que você possa fazer ou sonhar, você pode começar. A coragem contém em si mesma, o poder, o gênio e a magia” (Johann Goethe).

“[...] todo conhecimento e todo hábito, uma vez adquirido, incorporam-se tão firmemente em nós como um terrapleno ferroviário na terra. Não requerem ser continuamente renovados e conscientemente reproduzidos, mas afundam nos estratos do subconsciente. São transmitidos normalmente, quase sem conflitos, pela herança, pelo ensino, pela educação, pela pressão do ambiente. Tudo o que pensamos, sentimos ou fazemos muito torna-se frequentemente automático, e nossa vida consciente fica livre desse esforço.”

(Joseph Alois Schumpeter)



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	Construções e processos associados à aprendizagem organizacional	35
<b>Figura 2</b>	Aprendizagem, capacidades dinâmicas e rotinas de funcionamento	37
<b>Figura 3</b>	Competências como Fonte de valor para o indivíduo e para a organização	42
<b>Figura 4</b>	Modelo de capacidade de inovação organizacional de Lawson e Sanson	59
<b>Figura 5</b>	Modelo de gestão estratégica da inovação tecnológica, processos e ferramentas	59
<b>Figura 6</b>	Modelo de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica Governança e Organização	60
<b>Figura 7</b>	Relacionamento de fatores da inovação, Modelo de Smith, Busi, Ball e Meer	62
<b>Figura 8</b>	Interfaces e limites entre conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações	63
<b>Figura 9</b>	Vínculos entre aprendizagem, competência e inovação	64
<b>Figura 10</b>	Modelo de excelência em gestão pública	66
<b>Figura 11</b>	Critérios de avaliação da gestão de organizações públicas	68
<b>Figura 12</b>	<i>Scree plot</i> – distribuição de autovalores	91
<b>Figura 13</b>	Histograma com Coeficiente de inovação geral do TCE	100

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Nível da inovação	26
<b>Quadro 2</b>	Leis modificadas pela Lei 13.243/2016 e finalidades das alterações	29
<b>Quadro 3</b>	Conjunto de atividades organizacionais – rotinas operacionais do mecanismo de aprendizagem	37
<b>Quadro 4</b>	Síntese sobre exploração ambiental e aprendizagem organizacional estratégica	44
<b>Quadro 5</b>	Problemas centrais na gestão de inovação	53
<b>Quadro 6</b>	Componentes da Organização Inovadora	55
<b>Quadro 7</b>	Síntese dos processos e ferramentas de gestão estratégica da inovação	59
<b>Quadro 8</b>	Dimensões do Modelo de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica Governança e Organização	61
<b>Quadro 9</b>	Escala de Orientação para Inovação em Organizações Públicas	69
<b>Quadro 10</b>	Identidade organizacional do TCE-CE	80
<b>Quadro 11</b>	Agrupamento para análise dos resultados da pesquisa	83
<b>Quadro 12</b>	Escala de Orientação para Inovação em Organizações Públicas com carga fatorial	84
<b>Quadro 13</b>	Indicadores de aderência e valores de referência	85
<b>Quadro 14</b>	Análise descritiva dos itens da escala	88
<b>Quadro 15</b>	Perfil sociodemográfico dos respondentes	89
<b>Quadro 16</b>	Escala de orientação para inovação após análise fatorial exploratória com 3 fatores	97

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Teste de adequação da Análise Fatorial KMO e Bartlett	90
<b>Tabela 2</b>	Fatores e variância explicada	91
<b>Tabela 3</b>	Indicadores de validação do modelo de 2 fatores	92
<b>Tabela 4</b>	Teste de confiabilidade do questionário	92
<b>Tabela 5</b>	Alpha de Cronbach individual	93
<b>Tabela 6</b>	Fatores e variância explicada	94
<b>Tabela 7</b>	Fatores rotacionados pelo método Varimax	94
<b>Tabela 8</b>	Fatores finais com rotação do tipo Varimax (com exclusões)	95
<b>Tabela 09</b>	Indicadores de validação do modelo de 3 fatores	96
<b>Tabela 10</b>	Percentual de explicação final dos fatores	98

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AGU</b>	Advocacia Geral da União
<b>BDTD</b>	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CNPq</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CTI</b>	Contratação Temporária em Instituições
<b>EOI</b>	Escala de Orientação para Inovação
<b>FEAAC</b>	Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICT</b>	Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação
<b>IFE</b>	Instituições Federais de Ensino
<b>LOTCE</b>	Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado
<b>NAP</b>	Nova Administração Pública
<b>NIT</b>	Núcleos de Inovação Tecnológica
<b>NPM</b>	New Public Management
<b>OCDE</b>	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>OPA</b>	Orientação para Aprendizagem
<b>OPM</b>	Orientação para o Mercado
<b>OPSI</b>	Observatório de Inovação do Setor Público
<b>PPAC</b>	Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria
<b>RDC</b>	Regime Diferenciado de Contratações Públicas
<b>SPELL</b>	Scientific Periodicals Electronic Library
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>TCE-CE</b>	Tribunal de Contas do Estado do Ceará
<b>TCEs</b>	Tomadas de Contas Especiais
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>UECE</b>	Universidade Estadual do Ceará
<b>UFC</b>	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>1.1</b>	Problemática	17
<b>1.2</b>	Justificativa	18
<b>1.3</b>	Objetivos	19
<b>1.3.1</b>	Objetivo geral	19
<b>1.3.2</b>	Objetivos específicos	19
<b>1.4</b>	Estrutura da dissertação	20
	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	
<b>2</b>	<b>INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	Inovação organizacional	21
<b>2.2</b>	Fatores determinantes da inovação organizacional	31
<b>2.2.1</b>	O fator ambiente de estímulo à aprendizagem	31
	Hipótese 1 – No TCE-CE, o ambiente de estímulo à aprendizagem apoia a inovação organizacional	38
<b>2.2.2</b>	O fator gestão de competências	38
	Hipótese 2a – O TCE-CE pode ser identificado como uma organização inovadora, considerando que suas competências agregam valor para o indivíduo e para a organização	42
<b>2.2.3</b>	Monitoramento do ambiente externo	43
	Hipótese 2b – O TCE-CE sabe que a capacidade de inovar depende de fatores do ambiente onde a organização está inserida	47
<b>2.2.4</b>	Identificação de outros fatores determinantes da capacidade de inovação	47
<b>2.2.4.1</b>	Liderança transformadora	47
<b>2.2.4.2</b>	Gestão de pessoas para inovação	48
<b>2.2.4.3</b>	Cultura para inovação	49
<b>2.2.4.4</b>	Tecnologia	50
<b>2.2.4.5</b>	Redes de inovação	50
<b>2.2.4.6</b>	Comunicação organizacional	51
<b>2.3</b>	Estudos sobre fatores determinantes da inovação organizacional	52
<b>2.4</b>	Apresentação de modelos de inovação organizacional	58
<b>3</b>	<b>NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CONTROLE EXTERNO</b>	<b>70</b>
<b>3.1</b>	Da administração burocrática à administração pública gerencial	70

3.2	Controle Externo – Tribunal de Contas	74
4	<b>METODOLOGIA</b>	<b>78</b>
4.1	Paradigma de pesquisa	78
4.2	Tipologia da pesquisa	79
4.3	População e amostra	79
4.4	Perfil da unidade de estudo	80
4.5	Coleta de dados	81
4.6	Instrumento da pesquisa	82
4.7	Técnica de análise de dados	84
5	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>88</b>
5.1	Análise descritiva	88
5.2	Análise fatorial confirmatória	90
5.3	Análise fatorial exploratória	92
5.4	Discussão dos resultados	100
6	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>105</b>
7	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>118</b>
	Solicitação de resposta para pesquisa acadêmica	118
	Questões dos dados demográficos	120
	<b>ANEXOS</b>	<b>121</b>
Anexo 1	<b>Instrumento de avaliação da Orientação para Inovação utilizada na <i>Survey</i></b>	<b>121</b>

## RESUMO

As inovações organizacionais tiveram seus efeitos sentidos com mais ênfase, primeiramente, nas organizações que atuam no âmbito privado. Essas transformações também passam a influenciar mudanças na gestão de organizações públicas, exigindo a adaptação destas a um novo contexto em que se demanda mais eficiência. O presente estudo propôs-se a investigar a orientação para inovação no contexto das organizações do setor público, em particular, em um órgão de controle externo. Para o embasamento teórico, realizou-se um levantamento sobre inovação em organizações públicas e sobre os fatores determinantes para inovação organizacional. Esta investigação considerou como hipótese que os processos de aprendizagem organizacional se dão quando os conhecimentos relevantes são estruturados e compartilhados, apoiando a inovação organizacional; a organização inovadora pode ser identificada mediante a análise de suas competências e pela capacidade de absorver conhecimentos do ambiente onde a organização está inserida. A presente pesquisa é de natureza quantitativa, com objetivo exploratório, aplicou-se uma *survey*, com escala tipo Likert. Os achados da pesquisa demonstram que, na perspectiva dos servidores do TCE-CE, o fator ambiente de estímulo a aprendizagem apresentou-se com resultados bastante expressivos. Em relação ao fator gestão de competências, observa-se que é preciso direcionar esforços para o desenvolvimento de habilidades e competências individuais, grupais e organizacionais, alinhando à estratégia organizacional. Destaca-se o surgimento do fator comunicação e cultura organizacional, reforçando que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham. No geral, pode-se considerar uma orientação moderada para inovação na organização em estudo, necessitando da continuidade de estudos de processos voltados para a inovação.

**Palavras-chave:** Inovação. Setor público. Fatores determinantes para inovação.

## **ABSTRAT**

Organizational innovations had their effects felt with more emphasis, first, on organizations that operate in the private sphere. These transformations also influence changes in the management of public organizations, requiring their adaptation to a new context in which more efficiency is demanded. The present study aimed to investigate the orientation to innovation in the context of public sector organizations, in particular, in an external control organization. For the theoretical basis, a survey was carried out on innovation in public organizations and on the determining factors for organizational innovation. This research considered as hypothesis the idea that organizational learning processes occur when relevant knowledge is structured and shared, supporting organizational innovation; the innovative organization can be identified through the analysis of its competencies and the ability to absorb knowledge of the environment where the organization is inserted. The present research is of quantitative nature, with an exploratory objective, a survey was applied, with scale type Likert. The findings of the research show that, from the perspective of the TCE-CE servers, the environmental factor of learning stimulation presented with quite significant results. Regarding the competence management factor, it is observed that efforts must be directed towards the development of individual, group and organizational skills and competencies, aligning with the organizational strategy. The emergence of the communication factor and organizational culture is emphasized, reinforcing that the capacity to innovate lies in the skills and attitudes of the people who work in it. In general, a moderate orientation for innovation in the organization under study can be considered, whereas is needed the continuity of studies of processes geared towards innovation.

**Keywords:** Innovation. Public sector. Key factors for innovation.



## 1 INTRODUÇÃO

As inovações organizacionais tiveram seus efeitos sentidos com mais ênfase, primeiramente, nas organizações que atuam no âmbito privado. Essas transformações também passam a influenciar mudanças na gestão de organizações públicas, exigindo a adaptação destas a um novo contexto em que se demanda mais eficiência (MENELAU; GUIMARÃES, 2013). Para estes autores, muito embora haja uma ampla diversidade de organizações constituindo o aparelho do Estado, o conceito de inovação vem sendo, em geral, observado exaustivamente na esfera do setor privado, não estando suficientemente escrutinado no âmbito do Estado.

Isidro Filho (2016) defende que o desafio da inovação no setor público tem sido observado em diversos países de diferentes níveis socioeconômicos, sobretudo aqueles que buscam atrair investimentos privados e competir em mercados altamente integrados e concorrentes. A busca pelo desenvolvimento econômico e bem-estar social faz com que *frameworks* de inovação surjam para organizar e direcionar os esforços organizacionais públicos e privados, no sentido de entregar novos produtos e serviços para a sociedade.

A capacidade de inovar é atualmente considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas. Busca-se, de forma sistemática, inovações radicais e inovações incrementais, identificadas com processos de melhoria contínua, com “fazer melhor o que já se fazia”, considerando-se fundamental para a sobrevivência das organizações (CANONGIA *et al.*, 2004).

Djellal, Gallouj e Miles (2013) asseguram que a inovação do serviço foi negligenciada ao longo do tempo, mas, nos primeiros anos deste século, ficou claro que alguma maturidade havia sido alcançada. Segundo esses autores, a inovação no setor público foi ainda mais negligenciada no principal fluxo de estudos de inovação por estar fora do mercado, estar livre de pressões competitivas.

A relevância deste estudo está em mensurar a orientação para a inovação em organizações públicas, tendo como objeto de estudo uma organização de controle externo. O levantamento da literatura para o desenvolvimento desta pesquisa foi em ambientes virtuais, como a biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL, repositório de artigos científicos às informações técnico-científicas, além da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil. Utilizou-se, na consulta, as palavras-chave “inovação”, “inovação do setor público” e “fatores determinantes para

inovação”. O filtro dos resultados das pesquisas buscou estudos com foco na Administração Pública, resultando em um *status* das pesquisas com reduzida consolidação no meio acadêmico.

Esta pesquisa será apoiada pelo estudo de Resende Jr. (2012), que se propôs a elaborar e validar uma escala de orientação à inovação em organizações públicas brasileiras e portuguesas.

## **1.1 Problemática**

Em seu estudo sobre o governo e setor público, Schwella (2005) considera que a globalização, o combate à desigualdade, o respeito à diversidade e a busca pela boa governança e por uma gestão pública eficiente são alguns dos desafios enfrentados pelos governos no século XXI, que exigem criatividade e abordagens inovadoras. Nas comunidades acadêmicas e profissionais é comumente percebido que as organizações devem inovar para serem efetivas, ou mesmo para sobreviver (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006).

A OECD (2018) constatou, no seu último estudo sobre as tendências globais, que muitos desafios podem parecer intransponíveis, mas sua importância é espelhada no potencial para os governos tomarem medidas com novas abordagens para políticas e serviços. Os governos estão se preparando para a ocasião e inovando para lidar com novas realidades e construir um futuro melhor para o seu povo.

Diante da complexidade crescente dos mercados e dos novos cenários sociais, torna-se necessário que o Estado dê respostas cada vez mais sofisticadas aos novos desafios, envolvendo crescente racionalização para as políticas públicas complexas de que a população necessita (MORAES, 2008).

É neste contexto que estão inseridas as organizações públicas, no caso deste estudo, um órgão que possui a competência constitucional de fiscalizar e julgar a aplicação dos recursos públicos pelos gestores e responsáveis no exercício do controle externo. Faz-se imprescindível que o TCE-CE se preocupe em renovar seus processos, sua tecnologia, tenha uma gestão estratégica e de pessoas voltadas para a inovação, com o fim de combater e prevenir a ilegalidade, a corrupção e o desperdício do patrimônio da sociedade cearense.

Em meio a essas questões sociais, decidiu-se estudar sobre o tema em torno da inovação no setor público, com a oportunidade de ter como objeto de estudo o Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Para tanto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: O

Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE-CE caracteriza-se como uma organização que tem orientação para inovação?

## **1.2 Justificativa**

A inovação vem ganhando importância como tema estratégico para a administração pública (MORAES, 2008). Uma das razões para estimular a inovação no setor público é que ele seria o responsável por prover serviços para cidadãos e empresas e a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas (POTTS; KASTELLE, 2010).

Embora o tema inovação seja, cada vez mais, abordado pela literatura da área de Administração Pública, ainda é alvo de contradições, sendo necessário buscar o alinhamento entre o que a teoria preconiza, o que as organizações comunicam e o que os atores públicos compreendem e praticam, verificando-se a emergência de ampliar a compreensão e difusão em relação a esse tema na Administração Pública (FERREIRA, 2012).

Para Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), a inovação ainda não tem um desenvolvimento pleno na administração pública. Os autores consideram que esse fato ocorre por diversos fatores, entre eles a falta de conhecimento sobre o tema e suas possibilidades ou ainda a falta de incentivo à geração de novas ideias no serviço público.

Autores como Lima e Vargas (2012) postulam que estudos sobre inovação em serviços vêm se desenvolvendo de forma significativa e que possuem relevância social e econômica para os setores de serviços públicos e privados na economia, na medida em que esta literatura traz contribuições teóricas e empíricas que ajudam a compreender melhor os processos de inovação na economia e a própria dinâmica do desenvolvimento econômico, além de tornar o fenômeno mais compreensível para a sociedade.

Acreditando que a renovação de serviços e processos contribui com um melhor atendimento às necessidades do público-alvo das organizações públicas, este estudo buscará averiguar se esta organização de controle externo está apta a reunir seus mecanismos de gestão, com fim de adquirir novos conhecimentos, aperfeiçoar suas competências e se empreende esforços para assimilar e implementar as boas práticas de governança, considerando que é desta forma que garantirá sua capacidade de inovar e de oferecer um serviço eficiente para a sociedade, principalmente na transparência e celeridade das informações de controle dos recursos públicos.

O presente estudo justifica-se pela importância do tema para o contexto das organizações públicas de controle externo, e poderá contribuir com futuras investigações acadêmicas e com organizações interessadas em desenvolver trabalhos nesta área com a finalidade de gerar conhecimento e de cooperar com uma gestão pública mais eficiente e que seja capaz de enfrentar os novos desafios, que exigem abordagens inovadoras.

Considera-se imprescindível que o TCE-CE se preocupe em renovar seus processos, sua tecnologia, tenha uma gestão estratégica e de pessoas voltadas para a inovação, com o fim de combater e prevenir a ilegalidade, a corrupção e o desperdício do patrimônio da sociedade cearense.

### **1.3 Objetivos**

No intuito de responder à questão de pesquisa, foi necessário elaborar o objetivo geral com suporte de objetivos específicos listados a seguir.

#### **1.3.1 Geral**

Investigar como se caracteriza a orientação para inovação no TCE-CE.

#### **1.3.2 Específicos**

São objetivos específicos os seguintes:

i) Avaliar (o fator) ambiente de estímulo à aprendizagem no TCE-CE, na perspectiva dos seus servidores; e

ii) Mensurar (o fator) a gestão de competências e o monitoramento do ambiente externo do TCE-CE, na perspectiva de seus servidores.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

Após a seção introdutória, essa dissertação desenvolveu-se da seguinte forma: três seções teóricas, na qual a primeira refere-se à inovação nas organizações públicas, os fatores que determinam a inovação organizacional e os modelos encontrados na literatura sobre a temática. Em sequência, temos a terceira seção teórica sobre nova administração pública e controle externo, que contempla um breve histórico sobre administração burocrática, chegando à administração pública gerencial. A seção seguinte refere-se à metodologia de pesquisa, que é composta por cinco subseções: i) paradigma da pesquisa; ii) tipologia da pesquisa; iii) população e amostra; iv) coleta de dados; e v) técnicas de análise de dados. Em seguida, aborda-se sobre a análise e discussão dos resultados, além de tratar da contribuição científica e as limitações do estudo e sobre as recomendações para futuras investigações.

## 2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Este estudo está fundamentado com conceitos teóricos sobre inovação em organizações públicas e sobre fatores que determinam a inovação organizacional. Nesta seção, serão abordados conceitos gerais em torno da inovação organizacional, finalizando com enfoque na administração pública.

### 2.1 Inovação organizacional

No início do século anterior, quando as ciências sociais estavam surgindo, pouca atenção foi dada ao assunto inovação. Uma exceção foi o economista austro-americano Joseph Schumpeter, que desenvolveu uma teoria na qual as inovações e os agentes sociais que as sustentavam eram vistos como a força motriz do desenvolvimento econômico (FAGERBERG *et al.*, 2012).

Os estudos sobre inovação, principalmente na Economia, têm seu marco inicial na década de 1930 com a publicação do livro *The Theory of Economic Development*, de Joseph Alois Schumpeter (ISIDRO F.; GUIMARÃES, 2010). O trabalho de Joseph Schumpeter influenciou bastante as teorias da inovação (MANUAL DE OSLO, 2005). A inovação é a chave para que as organizações obtenham vantagem competitiva, possuindo 5 (cinco) atributos: (1) introdução de um novo bem; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) abertura de uma nova fase de suprimentos; e (5) estabelecimento de uma nova organização em qualquer ramo com a criação de um novo monopólio (SCHUMPETER, 1985).

Schumpeter (1985) apresenta a inovação como “novas combinações” entre materiais e forças produtivas a fim de viabilizar novos produtos e o desenvolvimento econômico, um processo dinâmico de substituição de antigas tecnologias por novas que o autor denomina de “destruição criadora”. O autor pontua que inovação não precisa ser necessariamente invenção. A inovação revela-se como um fenômeno de natureza interacional e que varia em virtude de diversas forças contextuais.

Van de Ven (1986) postula que poucas questões são caracterizadas por tanto acordo quanto o papel da inovação e do empreendedorismo para o desenvolvimento social e econômico. Inovação é o desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo envolvem-se em relacionamentos com outras pessoas dentro de uma

ordem institucional. Esta definição enfoca quatro fatores básicos: i) novas ideias; ii) pessoas; iii) relacionamentos e; iv) contexto institucional (VAN DE VEM, 1986).

Damanpour (1991) descreve inovação como técnica ou administrativa. Inovações técnicas são aquelas que se referem a produtos ou serviços e aos processos e operações de produção. As inovações administrativas estão mais diretamente relacionadas com o gerenciamento organizacional, referem-se às mudanças na estrutura organizacional ou às atividades administrativas e pertencem aos objetivos administrativos da organização (DAMANPOUR, 1991). A inovação é considerada uma fonte de vantagem e crescimento econômico (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006).

Para Van de Ven, Angle e Poole (2000), a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade, incluindo novos processos ou o desenvolvimento de novas ideias como uma nova tecnologia, produto, processo organizacional ou novos arranjos.

A inovação é um dos fenômenos que sempre esteve presente na história da humanidade, assim como o conhecimento e a aprendizagem. Apesar de sua óbvia importância para a sociedade, esse tema nem sempre recebeu a atenção que merece (FAGERBERG, 2005). Por muito tempo, a Economia reinou como principal área do conhecimento a estudar esse fenômeno, concentrando-se em identificar incentivos econômicos para a inovação, bem como seus efeitos para mercados e países (PAVITT, 2005).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) reiteram que a inovação é impulsionada pela capacidade de ver conexões, identificar oportunidades e aproveitá-las. A inovação implica na adoção de uma nova ideia ou comportamento (JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2011). A inovação faz-se presente em vários aspectos da organização e não necessita ser radical ou tecnológica para trazer os resultados almejados pela empresa (CUNHA, 2005).

Nos estudos sobre inovação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, considera-se que a inovação é parte de um processo dinâmico que envolve uma série de atividades inovativas. O processo de busca manifestada nos esforços inovativos constituem os elementos centrais da dinâmica evolutiva dos processos de inovação (IBGE, 2013).

A inovação vem sendo amplamente reconhecida como um dos principais fatores que impactam positivamente a competitividade e o desenvolvimento econômico. Informações que contribuam para o entendimento de seu processo de geração, difusão e incorporação pelo aparelho produtivo, assim como de condições institucionais que sobre ela exerçam influência,

são de vital importância para o desenho, implementação e avaliação de políticas públicas e estratégias privadas (IBGE, 2013).

Damanpour e Schneider (2006) entendem que, no nível organizacional, inovação pode ser definida como o desenvolvimento e a implementação de um novo produto, serviço, processo, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo.

À luz das ideias seminais de Schumpeter (1985), Lundvall e Johnson (1994) se propõem a entender a dinâmica e complexidade da inovação na perspectiva da “Economia do Aprendizado”. Segundo Lundvall e Johnson (1994), na Economia do Aprendizado, organizações buscam novas formas de aprender a partir de novos conhecimentos utilizados na produção (de novos produtos ou novos processos).

Freeman (1991) considera que há uma interação entre inovação técnica e organizacional, tanto dentro quanto fora das empresas inovadoras. No entanto, o autor alerta que a resposta não é instantânea. Há grandes disparidades nas trajetórias de inovações em diferentes setores, e, em um ambiente institucional complexo, haverá muitos casos de defasagens temporais e problemas de ajuste, bem como "gargalos" em várias partes do sistema. As maiores mudanças na tecnologia podem levar a um processo mais amplo de mudança institucional envolvendo o sistema jurídico e político, bem como o sistema educacional, os padrões técnicos, os sistemas tributário e de incentivo e assim por diante.

Para sobreviver em ambientes schumpeterianos, as organizações devem ser capazes de lidar com a crescente complexidade e mudança de alta velocidade. Nestes contextos, organizações com capacidade de inovar poderão responder a desafios mais rápidos e explorar novos produtos e oportunidades de mercado melhor do que as não inovadoras (BROWN; EISENHARD, 1995).

Christensen (1997) apresenta a distinção de dois tipos de inovação: disruptivas e sustentadoras. As inovações sustentadoras não assumem grandes riscos. De acordo com este autor, as inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais e, por outro lado, as inovações disruptivas mudam as proposições de valor de mercado, mesmo que tragam menor desempenho em relação aos atributos com os quais os consumidores estão acostumados.

Na inovação disruptiva não é a tecnologia em si que é disruptiva, mas como ela afeta o modelo de negócios; então, inovações disruptivas são aquelas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios. Elas normalmente favorecem o aparecimento de novos entrantes (CHRISTENSEN, 2006).



Em seu estudo sobre ideação e inovação disruptiva, Cardoso (2014) deu ênfase na significância, em termos mercadológicos, das contribuições trazidas pelas novidades e pelo esforço orientado a pensar o novo remetendo às fontes de inspiração para consubstanciar as propostas inovadoras.

Quanto à natureza, as inovações, de modo geral, podem ser classificadas em incrementais, radicais ou sistêmicas (OCDE, 2004).

As inovações incrementais correspondem a mudanças relativamente pequenas em serviços, processos e produtos já existentes. Embora sejam pouco frequentes as mudanças na forma de estruturação, nas relações e na dinâmica das organizações, as inovações do tipo incremental são cruciais para o aperfeiçoamento dos serviços públicos e para a sua adaptação às necessidades individuais e locais. Geralmente, organizações bem-sucedidas mostram-se férteis em inovações incrementais, o que lhes permite posições destacadas frente às demais (MULGAN; ALBURY, 2003).

As inovações radicais, por sua vez, referem-se ao desenvolvimento de novos serviços, novos modos de organização ou de prestação de um serviço ou novos produtos, e tendem a ocorrer com menor frequência. As organizações que geram ou adotam inovações radicais podem atingir uma melhoria significativa em seu desempenho em relação às outras do mesmo ramo de atividade, com um diferente modo de trabalho capaz de alterar as expectativas dos clientes e usuários sem, porém, alterar a dinâmica de atuação deste setor (MULGAN; ALBURY, 2003).

Por seu turno, as inovações sistêmicas, que ocorrem esporadicamente, dizem respeito ao surgimento de uma inovação capaz de transformar os setores, dando origem a novas estruturas, novas forças de trabalho, novos tipos de organização, novas relações entre as organizações e uma mudança radical em seu desempenho global. De modo geral, elas ocorrem esporadicamente, e levam décadas para ter o seu pleno efeito ou para serem plenamente exploradas, uma vez que exigem mudanças substanciais em sua organização e em seus arranjos sociais e culturais. Inovações sistêmicas também podem ser impulsionadas por mudanças na mentalidade ou por novas políticas que implicam na construção de diferentes relações entre usuários e serviços, novas instituições e na relação entre instituições (MULGAN; ALBURY, 2003).

Schumpeter (1985) estabelece uma tipologia para inovação, como radical e incremental. Para este autor, a inovação radical representa uma mudança drástica na maneira

como o produto ou serviço é consumido, enquanto a inovação incremental busca aprimoramento contínuo da nova (e da velha) tecnologia.

As inovações radicais são raras e provocam mudança de paradigma tecnológico, uma mudança na estrutura organizacional da empresa, altera as bases, as competências que a empresa tem e que devem melhorar (SCHUMPETER, 1985).

Schumpeter (1985) coloca que a inovação incremental, ou inovação por processo de melhoria contínua, caracteriza-se por uma busca de aperfeiçoamento constante e gradual. O autor afirma que as inovações incrementais estão associadas à redução de custos e melhorias dos produtos e serviços existentes. Uma inovação incremental gera a otimização do negócio existente e promove o reforço das competências já desenvolvidas.

Damanpour e Schneider (2006) entendem que, no nível organizacional, inovação pode ser definida como o desenvolvimento e a implementação de um novo produto, serviço, processo, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo.

A capacidade de inovar é atualmente considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas. A busca sistemática por inovações radicais e por inovações incrementais, identificadas como processos de melhoria contínua, com “fazer melhor o que já se fazia”, é fundamental para a sobrevivência das organizações (CANONGIA *et al.*, 2004, p. 231).

Há quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing (MANUAL DE OSLO, 2005). O Manual diferencia inovações de processo e inovações organizacionais e considera que o ponto de partida para diferenciá-las é o tipo de atividade: inovações de processo lidam sobretudo com a implementação de novos equipamentos, *softwares*, técnicas ou procedimentos, enquanto as inovações organizacionais lidam primordialmente com pessoas e a organização do trabalho.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) tratam do grau de novidade envolvida na inovação. As inovações vão desde pequenas melhorias incrementais até mudanças radicais que transformam a maneira como pensamos e as usamos. Os autores asseguram que embora a inovação às vezes envolva uma mudança descontínua – algo completamente novo ou uma resposta às condições dramaticamente modificadas – a maior parte do tempo ocorre de maneira incremental. Estudos de desenvolvimento de processos incrementais sugerem que os ganhos cumulativos em eficiência são muitas vezes maiores ao longo do tempo do que aqueles que vêm de mudanças radicais ocasionais.

As inovações organizacionais não são apenas um fator de apoio para as inovações de produtos e processos, elas podem impactar na melhoria da qualidade e na eficiência do trabalho, acentuar troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (MANUAL DE OSLO, 2005).

A inovação pode melhorar o desempenho da empresa, pois ela aumenta sua capacidade de inovar. Os melhoramentos nos processos de produção podem permitir o desenvolvimento de um novo leque de produtos, e novas práticas organizacionais podem melhorar a capacidade empresarial de adquirir e criar novos conhecimentos, que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações (MANUAL DE OSLO, 2005).

Num ambiente de alta instabilidade e globalização, as organizações mais inovadoras são aquelas que reconhecem o grande potencial competitivo das novas tecnologias (QUADROS, 2008, p. 9).

Segundo Isidro Filho e Guimarães (2010), na década de 1960, a inovação emergiu como um campo próprio de pesquisa e tem sido comumente associado a outros fenômenos em diferentes níveis. O quadro 1 traz a explanação dos referidos níveis.

Quadro 1 – Níveis da inovação

<b>NÍVEL</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Nível individual	Fenômenos como criatividade, cognição e decisão, liderança, <i>background</i> acadêmico, destacando-se a perspectiva psicológica da inovação.
Nível organizacional	A inovação é associada à capacidade de absorção de conhecimentos, com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, conhecimento e aprendizagem, adoção tecnológica e capacidades dinâmicas.
Nível da indústria e países	A inovação também está relacionada com políticas científica e tecnológica e sistemas de inovação.

Fonte: adaptado de Isidro Filho e Guimarães (2010, p. 134).

A inovação é apontada como um aspecto fundamental para o desenvolvimento econômico, estando entre os objetivos dos mais diversos modelos de organização: “Ser inovador pode ser sinônimo de sucesso no mundo contemporâneo e entender o processo de inovação é um desafio constante que inspira diversos estudos em diferentes áreas do conhecimento” (TOMETICH, 2014, p. 12).

Na administração pública, as pressões da sociedade por melhoria e ampliação dos serviços provocam revisões nas funções do Estado e questionam-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das instituições, exigindo destas organizações cada vez mais

preparo para acompanhar tanto os anseios da sociedade como a realidade socioeconômica (Moraes, 2008).

Para Mulgan e Albury (2003), as inovações no setor público envolvem a criação e a consecução de novos processos, produtos, serviços e métodos de execução das ações governamentais, que podem ocasionar significativos avanços na eficiência, na efetividade e na qualidade das entregas.

Roste (2005) pontua que as condições legais, as normas e a cultura no contexto institucional representam importantes incentivos ou restrições à inovação no setor público, o que justifica os limites da aplicação dos modelos de inovação empresarial nesse setor. Para existir inovação é necessário ambiente de liberdade que fomente esse processo junto a seus colaboradores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), o que nem sempre é o caso do setor público, contexto fortemente marcado pela existência de normas que restringem ações inovadoras (ROSTE, 2005).

O *Manual de Oslo* (2005, p. 22) ressalta que mesmo que sua essência seja voltada para empresas, considera que a amplitude setorial de suas diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação “podem ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como saúde e educação”. Prosseguindo, este manual afirma que a inovação é também importante para o setor público, porém pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados para o mercado. Os autores recomendam estudos e desenvolvimento de arcabouço para a coleta de dados da inovação no setor público.

Estudos sobre inovação no setor público são relativamente recentes e, assim como no setor privado, há uma variedade de definições do fenômeno entre os estudiosos do tema (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Os autores identificaram que, tanto no setor público quanto no privado, o requisito mínimo para se definir uma inovação é que ela seja inédita ou significativamente melhorada para a organização. Isto inclui produtos, processos e métodos que as organizações desenvolvem de maneira pioneira e/ou aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações.

Para Klering e Andrade (2006, p. 84), o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas. De acordo com eles, o pressuposto mais adequado para a gestão pública era o de que se associasse o conceito de inovação no setor público à perspectiva de transformação radical. Dessa maneira, estes autores definiram a inovação no setor público como “uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano,

tecnológico, cultural, político e de controle, visando dessa forma produzir impactos e desenvolvimentos sociais mais fortes e mais amplos”.

Farah (2006) trata do construto inovação e governo local definindo em dois eixos: produtos e processos. No eixo dos processos políticos e administrativos direcionados à formulação, implementação e controle das políticas, a autora enfatiza a participação de novos atores, novos processos decisórios, novas formas de gestão e novas formas de provisão dos serviços públicos.

Post (2009, p. 35) assevera que embora o governo esteja fora do “mecanismo de preços”, nestas circunstâncias, não está fora da “economia”. Pelo contrário, ainda é fundamentalmente parte da economia, como um provedor de serviços valiosos. É por isso que é legítimo falar sobre a eficiência dos serviços do governo. É também por isso que é igualmente legítimo falar sobre incerteza, empreendimento e inovação na economia dos serviços do governo.

Potts (2009) argumenta que o *deficit* de inovação do setor público em relação ao setor privado pode ser explicado como uma consequência não intencional da busca pela eliminação do desperdício por meio da eficiência, *accountability* e transparência. A questão destacada pelo autor é de que esta pode ser uma falsa eficiência, dado que também elimina o “bom desperdício”, que, por sua vez, é um custo necessário da experimentação.

Walker, Damanpour e Devece (2010) asseguram que as inovações são adotadas por organizações públicas para melhorar os serviços prestados a usuários e cidadãos, com o objetivo geral de melhorar a qualidade de vida e construir comunidades melhores e mais fortes. Estes autores analisaram dados de experiências do setor público local na Inglaterra, com o objetivo de encontrar uma relação entre gestão da inovação e a melhoria de desempenho das organizações, e observaram que mesmo a inovação sendo um tema muito presente na literatura de negócios, pelo seu impacto no desempenho das organizações, existem poucas pesquisas no setor público sobre essa temática.

Para entender a inovação nos serviços públicos, é necessário explorar novas perspectivas e examinar o fenômeno agregando as contribuições dos estudos que abordam o nível micro de análise e que assumem a perspectiva da teoria da inovação em serviços, de forma a abarcar a complexidade e a diversidade do setor público (LIMA; VARGAS, 2012).

Resende Júnior, Guimarães e Bilhim (2013) defendem que enquanto no setor privado qualquer coisa nova capaz de dar lucro é muito bem recebida, não se passa o mesmo no setor público. No setor público é necessário que “esse algo novo” “valha a pena”, e isto

não é suscetível de ser traduzido em lucro. Assim, se esse “algo novo” não for capaz de desafiar o conhecimento prevalecente, se não promover o bem público e a qualidade do serviço público, não se vê razão para políticos, dirigentes e servidores públicos se preocuparem.

Segundo Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015), as melhorias nas organizações públicas ocorrem por meio de pressões da sociedade, ampliando os serviços e fazendo com que ocorram revisões nas funções do Estado, questionamentos quanto às formas de ação e a própria legitimidade das instituições, exigindo destas organizações cada vez mais preparo para acompanhar tanto os anseios da sociedade como a realidade socioeconômica.

No setor público, as inovações são cada vez mais necessárias, sobretudo, no contexto de crises do Estado e reformas administrativas, que exigem dos gestores públicos novas formas de provisão de serviços, com vistas a tornar os governos mais fortes e capazes de lidar com uma economia globalizada e com uma sociedade mais participativa e exigente (TECIANO, 2014, p. 31).

Importante destacar a Lei nº 13.243/2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera outras leis, nos termos da Emenda Constitucional nº-85, de 26 de fevereiro de 2015. Entre os principais pontos de modificação da citada Lei estão: 1) Dispensa da obrigatoriedade de licitação para compra ou contratação de produtos para fins de pesquisa e desenvolvimento; 2) Permite que professores das universidades públicas, em regime de dedicação exclusiva, exerçam atividade de pesquisa também no setor privado, com remuneração; 3) Permite que universidades e institutos de pesquisa compartilhem o uso de seus laboratórios e equipes com empresas, para fins de pesquisa (desde que isso não interfira ou conflita com as atividades de pesquisa e ensino da própria instituição); 4) Permite que a União financie, faça encomendas diretas e até participe de forma minoritária do capital social de empresas com o objetivo de fomentar inovações e resolver demandas tecnológicas específicas do País.

O quadro 2 mostra as leis modificadas pela Lei nº 13.243/2016 e as finalidades das alterações.

Quadro 2 – Leis modificadas pela Lei nº 13.243/2016 e finalidades das alterações

LEIS MODIFICADAS	ALTERAÇÕES
<b>LEI Nº 10.973/2004:</b> ESTABELECE MEDIDAS DE INCENTIVO À	Reescreveu a maior parte da Lei para atender aos três novos eixos de integração, simplificação e descentralização (NAZARENO, 2016). Permite às universidades e outras Instituições públicas de pesquisa

<p><b>INOVAÇÃO E À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NO AMBIENTE PRODUTIVO</b></p>	<p>científica e tecnológica (chamadas ICTs) “compartilhar seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações” com empresas e pessoas físicas para atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, “desde que tal permissão não interfira diretamente em sua atividade-fim nem com ela conflite”. O mesmo vale para o uso de seu “capital intelectual” (PORTELA, 2016).</p>
<p><b>LEI Nº 6.815/1980: DEFINE A SITUAÇÃO JURÍDICA DO ESTRANGEIRO NO BRASIL</b></p>	<p>Incluiu possibilidade de emissão de visto temporário para pesquisador (NAZARENO, 2016). Inclui uma nova situação em que vistos temporários podem ser concedidos a estrangeiros: “na condição de beneficiário de bolsa vinculada a projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação concedida por órgão ou agência de fomento” (PORTELA, 2016).</p>
<p><b>LEI Nº 8.666/1993: INSTITUI NORMAS PARA LICITAÇÕES E CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b></p>	<p>A novidade crucial é que o Marco Legal cria uma exceção nessa Lei, dispensando licitações “para a aquisição ou contratação de produto para pesquisa e desenvolvimento”. No caso de obras e serviços de engenharia, é dispensável até o limite de 20% do valor de que trata a alínea “b” do inciso I do <i>caput</i> do art. 23 da Lei de licitações (R\$ 300.000,00), e deverá seguir procedimentos especiais, conforme regulamento do Poder Executivo (PORTELA, 2016).</p>
<p><b>LEI Nº 12.462/2011: INSTITUI O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS – RDC</b></p>	<p>O Marco Legal estende os benefícios do RDC às licitações e contratos necessários à realização “das ações em órgãos e entidades dedicados à ciência, à tecnologia e à inovação”.</p>
<p><b>LEI Nº 8.745/1993: DISPÕE SOBRE A CONTRATAÇÃO POR TEMPO DETERMINADO PARA ATENDER A NECESSIDADE TEMPORÁRIA DE EXCEPCIONAL INTERESSE PÚBLICO</b></p>	<p>Ampliou a possibilidade de contratação temporária em instituições de CTI para incluir técnicos (NAZARENO, 2016). Passa a incluir a admissão de pesquisadores e técnicos “para projeto de pesquisa com prazo determinado, em instituição destinada à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação” como uma necessidade de excepcional interesse público, em que cabem os benefícios da Lei (PORTELA, 2016).</p>
<p><b>LEI Nº 8.958/94: DISPÕE SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR E DE PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA E AS FUNDAÇÕES DE APOIO</b></p>	<p>Permitiu às fundações de apoio ou aos Núcleos de Inovação Tecnológica de ICT o apoio a parques e polos tecnológicos, assim como o repasse de recursos diretamente a essas entidades (NAZARENO, 2016). Permite que os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) das instituições públicas de pesquisa funcionem como fundações — dando mais autonomia e reduzindo burocracia para sua atuação (PORTELA, 2016).</p>
<p><b>LEI Nº 8.010/90: DISPÕE SOBRE IMPORTAÇÕES DE BENS DESTINADOS À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA</b></p>	<p>Alterou de “entidades sem fins lucrativos” para “ICT” o rol de agentes habilitados a importar com isenção de impostos (NAZARENO, 2016).  Esclarece que as isenções de impostos previstas para importação de máquinas e equipamentos aplicam-se “somente às importações realizadas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por cientistas, por pesquisadores e por Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) ativos no fomento, na coordenação ou na execução de programas de pesquisa científica e tecnológica, de inovação ou de ensino e devidamente credenciados</p>

	pelo CNPq”. Também cria mais facilidades para a importação de bens e insumos para uso em pesquisa científica e tecnológica, determinando que eles tenham “tratamento prioritário e observem procedimentos simplificados” nos processos de importação e desembaraço aduaneiro (PORTELA, 2016).
<b>LEI Nº 8.032/90:</b> DISPÕE SOBRE A ISENÇÃO OU REDUÇÃO DE IMPOSTOS DE IMPORTAÇÃO	Esclarece que as isenções e reduções do imposto de importação se aplicam às importações realizadas por ICTs e por empresas “na execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação” (PORTELA, 2016).
<b>LEI Nº 12.772/2012:</b> DISPÕE SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL	<p>Permitiu a professor, inclusive em dedicação exclusiva, ocupar cargo de direção em fundação de apoio e ser, por isso, remunerado. Permitiu a percepção de bolsa paga por fundação de apoio, IFE (Instituições Federais de Ensino) ou por organismo internacional, no regime de dedicação exclusiva. Passou de 120 horas para 416 horas anuais, ou 8 horas semanais, o limite para participação em atividades de CTI externas à ICT (NAZARENO, 2016).</p> <p>O Marco Legal amplia o número de horas que pesquisadores da rede pública em regime de dedicação exclusiva podem dedicar a atividades no setor privado, de 120 para 416 horas anuais, ou 8 horas semanais; permite que o professor, inclusive em regime de dedicação exclusiva, desde que não investido em cargo em comissão ou função de confiança, ocupe cargo de dirigente máximo de fundação de apoio mediante deliberação do Conselho Superior da IFE; No regime de dedicação exclusiva, será admitida, observadas as condições da regulamentação própria de cada IFE, a percepção de bolsa de ensino, pesquisa, extensão ou estímulo à inovação paga por agência oficial de fomento, por fundação de apoio devidamente credenciada por IFE ou por organismo internacional amparado por ato, tratado ou convenção internacional (PORTELA, 2016).</p>

Fonte: Advocacia Geral da União – AGU. Disponível em:  
<[http://www.anprotec.org.br/Relata/Resumo\\_MCTI.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/Resumo_MCTI.pdf)>.

A OECD (2018, p. 2) ressalta que o cenário político e econômico global atual é complexo e está mudando rapidamente, com a sociedade se transformando de maneiras que desafiam as visões existentes sobre o mundo e como é governado. A tecnologia está interrompendo o *status quo* e criando um futuro de incógnitas. Enquanto isso, o globalismo acelerou e uma reação se formou como resultado das crescentes desigualdades econômicas. A igualdade de gênero continua sendo uma batalha difícil, a confiança no governo está próxima de baixas recordes e as crises da mudança climática e da automação de empregos estão se aproximando rapidamente. Esses desafios podem parecer intransponíveis, mas sua importância é espelhada pelo potencial dos governos de agir com novas abordagens de políticas e de serviços.



## **2.2 Fatores determinantes da inovação organizacional**

Esta seção de referencial teórico será subdividida pelos fatores que determinam a orientação para a inovação, à luz da literatura existente.

### **2.2.1 O fator ambiente de estímulo à aprendizagem**

O fator ambiente de estímulo à aprendizagem trata de a capacidade da organização estar aberta para aprender, demonstrando flexibilidade nas práticas de gestão de pessoas para que os indivíduos e equipes, sob o exemplo, suporte e orientação da liderança, possam engajar-se em processos de aprendizagem formal e informal e tenham autonomia para inovar. Também neste fator, estão presentes as práticas estruturadas de gestão do conhecimento e *benchlearning* (RESENDE JR., 2012).

Alguns autores destacam o papel dos membros da organização como agentes de aprendizagem para a organização, podendo responder a mudanças nos ambientes interno e externo da organização, detectando e corrigindo erros na teoria organizacional em uso, e incorporando resultados de sua investigação em imagens privadas e mapas compartilhados de organização (ARGYRIS; SCHON, 1978).

Argyris e Schön (1977) desenvolveram um estudo seminal, tratando sobre a aprendizagem organizacional, que traz os modelos da aprendizagem em circuito simples e duplo. A aprendizagem em circuito simples se dá quando um erro ou desvio é detectado e corrigido, sem questionar ou alterar os valores subjacentes ao sistema, sem ser realizado nenhum questionamento a respeito dos valores e teorias postas em prática. A aprendizagem em circuito simples é indicada para rotinas e aspectos repetitivos da organização. Já a aprendizagem em circuito duplo representa a forma de aprender por meio do questionamento dos valores e teorias em uso, é mais indicada para aspectos complexos e não programáveis da organização, já que esta busca mudanças mais profundas e consideradas estratégicas para uma organização.

O termo inovação, apoiando-se em uma das concepções de Schumpeter (1985), que a define como “novas combinações de recursos”, é concebido como “o resultado de processos de aprendizagem em que conhecimentos relevantes são combinados e estruturados em novas soluções e significados compartilhados” (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010, p. 142).

Os estudos de Cohen e Levinthal (1990) mostram uma relação positiva entre a absorção de aprendizagem organizacional e inovação. A aquisição de conhecimento fora da organização depende de sua capacidade para absorver novas ideias, isto é, como ela consegue absorver, entender, assimilar e aplicar o novo conhecimento para os fins almejados. Os autores sugerem que quando a organização aprende, novas estratégias são construídas e a inovação surge com os novos processos.

Cohen e Levinthal (1990) asseguram que a capacidade de explorar o conhecimento externo é um forte componente das capacidades inovadoras. A capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo está relacionado, em grande parte, ao nível de conhecimento prévio. No nível mais elementar, esse conhecimento prévio inclui habilidades básicas ou mesmo uma comunicação compartilhada, mas também pode incluir o conhecimento dos desenvolvimentos científicos ou tecnológicos mais recentes em um determinado campo. Assim, o conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações, de minimizá-las e de aplicá-las a fins organizacionais. Essas habilidades constituem coletivamente o que se chama de capacidade de absorção de uma organização.

Slater e Naver (1995) asseguram que organizações de aprendizagem são excepcionais em sua capacidade de antecipar e atuar em oportunidades em mercados turbulentos e fragmentados.

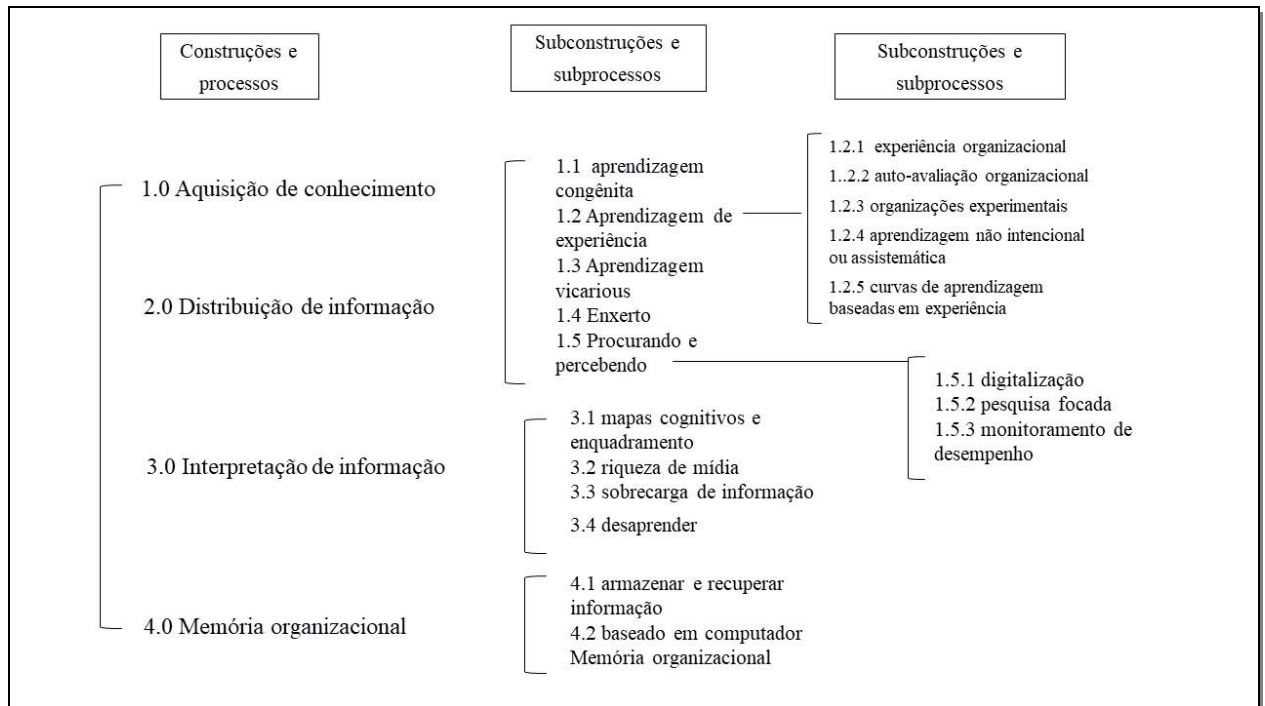
Huber (1991) afirma que a aprendizagem organizacional se desenvolve em quatro dimensões: a aquisição de conhecimento, que é o processo pelo qual o conhecimento é obtido; a distribuição de informações, que é o processo pelo qual as informações de diferentes fontes são compartilhadas e, assim, levam a novas informações ou entendimento; a interpretação da informação, que é o processo pelo qual a informação distribuída recebe uma ou mais interpretações comumente entendidas; e a memória organizacional, que é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro.

Isidro Filho e Guimarães (2010) asseguram que nos estudos organizacionais pode-se observar um discurso perene sobre a relação entre conhecimento, aprendizado e inovação, ditando de que forma as organizações podem inovar por meio de aprendizagem ou de conhecimentos, como a aprendizagem e conhecimento criam condições para inovação e como uma inovação gera novas aprendizagens e conhecimentos.

Senge (1995) assegura que as organizações que desenvolvem as capacidades da aprendizagem organizacional destacam o compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada.

Huber (1991) fez um esquema para explicar estas dimensões, as quais podem ser observadas na figura 1.

Figura 1 – Construções e processos associados à aprendizagem organizacional



Fonte: adaptado de Huber (1991, p. 90).

Uma das posturas de orientação e direcionamento organizacional é a Orientação para Aprendizagem (OPA), fundamentada nas teorias e perspectivas da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional, esta postura estratégica é vinculada diretamente à cultura da organização (ABBADE; ZANINI; SOUSA, 2012).

A Orientação Para Aprendizagem – OPA focaliza suas ações e planejamentos em posturas questionadoras, onde o conhecimento existente é constantemente avaliado e questionado, propondo assim formas de inovar e melhorar as posturas e ações estratégicas organizacionais (ABBADE; ZANINI; SOUSA, 2012).

O clima de aprendizagem e o clima de inovação organizacional são altamente correlacionados (HURLEY; HULT, 1998; DAMANPOUR, 1991). Hurley e Hult (1998)

propõem um papel de antecedente da aprendizagem para a inovação organizacional. O estudo feito por estes autores evidencia que este relacionamento é imperativo.

O conhecimento da organização está em cada atividade realizada, representando padrões de interação. Essas interações, quando corretamente integradas, ampliam o potencial da empresa por meio do valor que agregam e da vantagem que são capazes de gerar. Determinados tipos de rotinas podem se tornar sem valor; na medida em que dão suporte ou mantêm uma competência não mais é visada pelo mercado ou que já é facilmente replicada. (TEECE; PISANO; CHUEN, 1997).

Mudança e aprendizado são as duas faces da mesma moeda. A aceleração das mudanças confronta agentes e organizações com novos problemas e a solução para tais problemas requer novas habilitações (OCDE, 2000). O processo se caracteriza por causação circular cumulativa. A seleção por parte das empresas de empregados mais bem qualificados e a seleção do mercado das empresas mais bem preparadas no que diz respeito a essas mudanças aceleram posteriores mudanças e inovações (LUNDVALL, 2001).

O processo de aprendizado é aquele que possibilita que as tarefas sejam melhor executadas e de forma mais rápida (TEECE; PISANO; CHUEN, 1997). Os processos de aprendizado e de melhoria das rotinas seriam métodos estruturados e sistemáticos, que sofrem interferência do ambiente externo (ZOLLO; WINTER, 2002).

Aprendizagem envolve competências organizacionais e individuais, sendo um procedimento coletivo, que ocorre pela contribuição de cada membro por meio de sua análise de problemas complexos, e requerendo a utilização de códigos de comunicação e coordenação nos processos de busca (ZOLLO; WINTER, 2002).

A capacidade de processar, recriar conhecimento e de convertê-los em inovações é fundamental: “A capacidade de gerar, adaptar/recontextualizar e de aplicar conhecimentos, de acordo com as necessidades de cada organização, país ou localidade, é, portanto, central” (ALBAGLI; MACIEL, 2004, p. 10).

Canongia *et al* (2004), tratando sobre inteligência competitiva e gestão do conhecimento, defendem que são aspectos úteis à gestão da inovação e que a gestão do conhecimento enfatiza os mecanismos de compartilhamento, circulação e aperfeiçoamento dos conhecimentos produzidos numa organização.

O processo de aprendizagem, dentro do contexto organizacional, tem como finalidade promover mudanças nos domínios cognitivo, psicomotor e atitudinal (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004), podendo ocorrer tanto para responder a

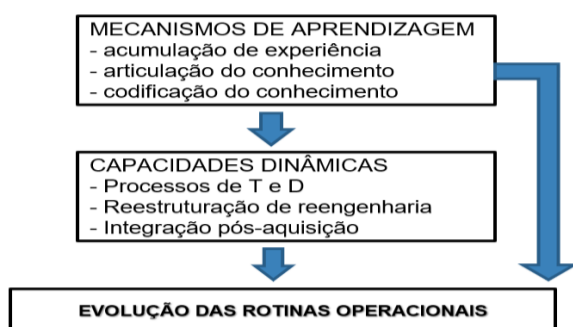
necessidades correntes de trabalho, como para desenvolver competências relevantes para o futuro (ABBADÉ; BORGES-ANDRADE, 2004).

Autores como Freitas e Brandão (2005), ao tratar do processo de aprendizagem e suas relações com a competência, defendem que a competência está associada à noção de aprendizagem. O desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de suas competências, uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida.

Zollo e Winter (2002) investigaram os mecanismos através dos quais as organizações desenvolvem as capacidades dinâmicas dirigidas para o desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais e como estas capacidades refletem sobre o papel da (1) acumulação de experiências, (2) articulação do conhecimento e (3) processos de codificação do conhecimento na evolução de rotinas dinâmicas e operacionais. Na visão destes autores, uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.

Zollo e Winter (2002) levantaram a questão sobre quais características distinguem uma organização capaz de desenvolver sistematicamente uma compreensão nova e aprimorada das relações causais entre as ações realizadas e os resultados de desempenho obtidos. Os autores desenvolveram um esquema, representado pela figura 4, descrevendo alguns mecanismos de aprendizado, englobando tanto os processos de experiências de aprendizagem (“fazendo”) quanto os processos cognitivos que têm a ver com a articulação e codificação do conhecimento coletivo.

Figura 2 – Aprendizagem, capacidades dinâmicas e rotinas de funcionamento



Fonte: adaptado de Zollo e Winter (2002, p. 340).

Esses processos de aprendizado são responsáveis pela evolução no tempo de dois conjuntos de atividades organizacionais: um voltado para o funcionamento operacional da empresa (pessoal e atividades de linha), ao qual se referem como rotinas operacionais, o outro

dedicado à modificação de rotinas operacionais, que são identificados como a noção de capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002).

Nonaka (1994) sugere que a inovação ocorre quando os funcionários compartilham seus conhecimentos com a organização e quando esse conhecimento compartilhado gera novas e comuns percepções, dessa forma, aumenta a capacidade de assimilação da empresa. A aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento, aquisição, transformação e exploração de novos conhecimentos, que melhoram a inovação organizacional (JIMENEZ-JIMENEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Quadro 3 – Conjuntos de atividades organizacionais – rotinas operacionais do mecanismo de aprendizagem

<b>Rotinas Operacionais dos Mecanismos de aprendizagem</b>	
Acumulação de experiência	Processo central de aprendizado pelo qual as rotinas operacionais têm tradicionalmente sido pensadas para se desenvolver. As atividades de exploração ambiental são um antecedente importante como estímulos ao início de propostas para modificar rotinas existentes, uma variação gerativa processos. Contudo, as rotinas de operação envolvem o conhecimento tácito e este deve ser desenvolvido “em casa”, através de um conjunto de atividades e processos cognitivos focados nas próprias rotinas da organização.
Articulação do conhecimento	A competência organizacional melhora à medida que os membros de uma organização tornam-se mais conscientes das implicações gerais de desempenho de suas ações, é a consequência direta de um esforço cognitivo explicitamente direcionado a melhorar a compreensão desses vínculos causais.
Codificação do conhecimento	A codificação do conhecimento é um passo além da articulação do conhecimento. Um nível maior de esforço cognitivo é necessário para os indivíduos codificarem seus entendimentos das implicações de desempenho das rotinas internas em ferramentas escritas, como manuais, plantas, planilhas, sistemas de suporte a decisões, <i>software</i> de gerenciamento de projetos etc.

Fonte: Zollo e Winter (2002, pp. 340-342).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) consideram que a inovação está essencialmente na aprendizagem e na mudança e é frequentemente inédita, arriscada e dispendiosa.

Conhecimento, aprendizagem e inovação envolvem a interação de diversos atores sociais organizacionais e podem ser facilitados ou inibidos também por variáveis contextuais, estruturais, sociais e individuais (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2010, p. 138).

Jimenez-Jimenez e Sanz-Valle (2011) examinam a relação entre inovação e desempenho e afirmam que há uma relação positiva entre a aprendizagem organizacional e o desempenho e a inovação. Os resultados deste estudo mostram que as duas variáveis – aprendizagem organizacional e inovação – contribuem positivamente para o desempenho dos negócios e que o aprendizado organizacional afeta a inovação. O pressuposto básico é que a aprendizagem desempenha um papel fundamental ao permitir que as empresas atinjam velocidade e flexibilidade dentro do processo de inovação (BROWN; EISENHARD, 1995).

A aprendizagem contribui para que a empresa desenvolva capacidades que melhoram a inovação e que a inovação é o que afeta positivamente o desempenho (HURLEY; HULT, 1998).

O conhecimento refere-se ao recurso economicamente valioso e sua dimensão mais tácita e inimitável configura-se como a essência da dinâmica organizacional (VARGAS; ZAWISLAK, 2006). Além disso, a aprendizagem por meio de relações entre indivíduos e organizações representa de que maneira conhecimentos podem ser combinados para resultar em inovações e em mudanças técnicas e econômicas (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010).

Uma estrutura de referência entre os construtos aprendizagem, competência e inovação foi criada no estudo de Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), com a finalidade de expor de forma clara as possíveis relações entre eles. A estrutura de referência proposta pelos referidos autores está apresentada na figura 6.

À luz da literatura, considera-se a seguinte hipótese: H1 – No TCE-CE, o ambiente de estímulo à aprendizagem apoia a inovação organizacional (HURLEY; HULT, 1998); ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010, COHEN; LEVINTHAL, 1990).

### **2.2.2 O fator gestão de competências**

Para Zarifian (2001), as competências são compreendidas fundando-se em competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais.

Quando se considera uma organização como um conjunto de recursos e habilidades e competências, o efeito da inovação é transformar as capacidades internas, tornando-a mais adaptativa, mais apta para aprender a explorar novas ideias (NEELI; HII, 2012).

A gestão de competências, segundo Brandão e Guimarães (2001), faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Com uma visão estratégica envolvendo os diversos níveis da organização – individual, grupal e organizacional – Brandão e Guimarães (2001) consideram que o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional.

É possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização dos instrumentos de gestão de competências e gestão de desempenho associados às práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las: “Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 15).

Zarifiam (2001) define competências dividindo em abordagens. A primeira abordagem define competência como a capacidade que um indivíduo tem de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender e dominar novas situações com as quais se depara no trabalho, de assumir responsabilidade sobre elas, obtendo reconhecimento por isso. Na segunda abordagem, o autor afirma que competência é um entendimento prático de situações que se baseiam em conhecimentos adquiridos em experiências anteriores, que são transformados e ampliados à medida que aumenta a diversidade das situações. Na terceira abordagem, destaca-se que a competência é a capacidade de mobilizar uma rede de atores e fazer com que eles compartilhem ações e responsabilidades em torno das mesmas situações.

Pesquisas revelam que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças internas para uma maior competitividade refere-se às



resistências relacionadas não aos aspectos técnicos, mas a questões que remetem à postura gerencial que abrange as questões relacionadas a habilidades e atitudes no trabalho, portanto, refere-se ao desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2001).

Bitencourt (2001) pontua que um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações de trabalho (saber agir). A autora acredita que, por meio do desenvolvimento dos elementos (conceitos, princípios e práticas) de aprendizagem organizacional, seja possível desenvolver competências, viabilizando práticas condizentes com o conhecimento adquirido, e que é neste momento que o desenvolvimento de competências agregue valor às atividades e à organização.

Ficher *et al.* (2002) definem o conceito de competência não se restringindo ao desempenho de tarefas predeterminadas, mas é um conceito aberto à transformação do indivíduo como profissional em ambientes organizacionais desafiadores, turbulentos e de alta interação social. Estes autores defendem que ser competente não é apenas ser funcionalmente adequado no desempenho de uma ou mais atividades específicas, mas dispor de um capital de recursos cognitivos e atitudinais que permita ao indivíduo dar respostas e antecipar problemas de forma crítica e reconstrutiva.

Le Boterf (2003) explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes que representam as três dimensões da competência.

Na concepção de Le Boterf (2003), competência não é um estado, mas sim uma ação competente que é o resultado da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, redes de relacionamento etc.). O autor ressalta que a competência do profissional consiste em saber combinar esses recursos para produzir uma ação competente.

Le Boterf (2003) afirma que competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

Fleury e Fleury (2001) associam competência aos verbos: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem

agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. A Figura 3 define esta associação.

Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Bitencourt (2001, p. 30), após um levantamento de estudos, construiu o conceito de competências como o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitude de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo desta forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, a lacuna existente entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas existentes tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências.

O modelo de gestão por competências no âmbito do setor público emerge na nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Brasileira, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23.02.2006. Neste documento, a noção de competência é apresentada como desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição. Além disso, estabelece o Decreto que os órgãos da administração direta deverão elaborar Plano Anual de Capacitação baseado em um diagnóstico de necessidades de capacitação e desenvolvimento na ótica das competências.

A identificação das competências organizacionais, mapeamento de competências dos servidores e a criação de bancos de talentos fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas (PIRES *et al.*, 2005).

Diante de transformações tão presentes e significativas, o setor público vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, a adoção de novos métodos de trabalho, entre outros. Tais mudanças, além de afetarem a organização e gestão dos processos de trabalho, impõem a necessidade da construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais (ANTONELO; PANTOJA, 2010).

O raciocínio em que pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional são os pilares ontológicos da gestão, e que pessoas são a base dos demais, permite-se assumir que a gestão por competências é um modelo de gestão de espectro amplo nas organizações. Suas características técnicas contribuem para a objetividade, transparência e democracia nas avaliações profissionais, atributos considerados como as ambições mais caras de qualquer sistema de gestão que busque a justiça social no ambiente das organizações no século 21 (CAPUANO, 2015, p. 373).

Capuano (2015) defende que a nova ética baseada em competências para a gestão de pessoas no serviço público exigiria uma reflexão pragmática sobre o atual modelo geral de recrutamento e seleção de candidatos para as carreiras neste setor, tendo em vista que o modelo vigente, baseado no instituto do concurso público, permite apenas a avaliação de conhecimentos e a valoração de títulos acadêmicos, ignorando as habilidades e perfis comportamentais do candidato, salvo raras exceções. Segundo o autor, o atual modelo de concurso público não permite uma avaliação completa da competência do candidato e não permite, também, a seleção de perfis para funções executivas e gerenciais.

Considerando as teorias existentes em torno da gestão de competência organizacional, lança-se a seguinte hipótese: H2a – O TCE-CE pode ser identificado como uma organização inovadora, considerando que suas competências agregam valor para o indivíduo e para a organização (BITENCOURT, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; FICHER *et al.*, 2002).

### 2.2.3 Monitoramento do ambiente externo

O desenvolvimento da capacidade de inovar não depende apenas de elementos internos das empresas, há sempre componentes dados pelo ambiente externo e decisões que precisam ser tomados relativamente a ele. A capacidade de inovar depende também de condições objetivas dadas pela capacidade social de criar conhecimento do ambiente em que se insere a organização, incluindo a existência de competências específicas, de financiamento e de baixos custos de transação. Em outras palavras, da existência de *sistemas de inovação* bem constituídos (LUNDVALL, 2001, p. 232).

Choo (2001) aborda monitoramento do ambiente externo, como a aquisição e o uso de informação sobre eventos, tendências e relações entre as variáveis-chave do ambiente externo da organização. Essa informação de alto valor agregado apoia gestores em decisões relativas ao futuro da organização e na formulação de suas estratégias. Segundo esse autor, as organizações monitoram seu ambiente externo para entender as forças que moldarão o futuro do ambiente em que atuam e, a partir desse conhecimento, desenvolver respostas efetivas que assegurem ou melhorem seu posicionamento no médio e longo prazo.

As organizações realizam atividades dentro de um contexto ambiental – obtêm insumos do meio ambiente, respondem as suas demandas e oferecem seus serviços ou produtos. O ambiente externo oferece oportunidades (informações, recursos, tecnologia) e restrições (regulação, restrição de capital ou informação). A adoção da inovação pode ser um meio de mudar a organização em resposta ao meio ambiente, demandas e restrições através da exploração de oportunidades ambientais (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006).

A competitividade das organizações depende, em grande parte, de sua capacidade de se adequar às oscilações do ambiente no qual está inserida. Essa adequação pode ser definida pelas estratégias de atuação e pela capacidade de absorver e implementar as informações e inovações surgidas no meio ambiente (MACHADO, 2007, p. 6).

Os sinais que implicam a necessidade de mudanças no posicionamento da organização são identificados através do monitoramento do ambiente pertinente à empresa, os quais visam fornecer informações voltadas ao futuro para que a organização possa estruturar-se de forma precoce contra as ameaças e alavancar as novas oportunidades, ambas ligadas aos atores do ambiente em que está inserida (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011).

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011) ainda ressaltam que o ambiente para o monitoramento é o externo à empresa, o qual é de conhecimento da organização. É necessária

a definição de um alvo dentro do ambiente de negócio e que corresponde pelos atores do ambiente, sejam eles diretos ou indiretos, pois suas ações podem gerar grande impacto na organização.

Choo (2001) descreve a organização inteligente como aquela que tem habilidade em organizar seus recursos e capacidades de informação, transformar informações em conhecimento e usar esse conhecimento para sustentar e melhorar seu desempenho em um ambiente inquieto. Este autor desenvolveu seu estudo para dar uma melhor compreensão de como uma organização pode gerenciar seus processos de informação de forma mais eficaz, a fim de alcançar seus objetivos.

Choo (2001) utiliza o termo “varredura ambiental” (*Environmental Scanning*), definindo como é o processo de adquirir e utilizar informações sobre tendências e eventos externos relacionados à organização. Esse processo serve para o apoio à tomada de decisão (*Decision Making*), pois auxilia na compreensão e criação de significado (*Sense Making*) do contexto organizacional, e gera valor para a empresa por meio da criação e aplicação de conhecimento (*Knowledge Creation*).

Para a execução do *Environmental Scanning*, demanda-se internamente das capacidades de interpretação e aprendizado, sendo o próprio processo um modo de gerar aprendizado na empresa (CHOO, 2001).

O comportamento de varredura ou navegação é influenciado por fatores externos, como turbulência ambiental e dependência de recursos, fatores organizacionais, como a natureza do negócio e a estratégia adotada, fatores de informação, como disponibilidade e qualidade das informações, e fatores pessoais, como o conhecimento do *scanner* ou estilo cognitivo. Assim, muitos estudos de pesquisa em varredura investigam o efeito de dimensões situacionais, estratégias organizacionais, necessidades de informação e características pessoais no comportamento de varredura (CHOO, 2001).

Choo (2001) faz um resumo, exposto no Quadro 4, do que pode ser obtido a partir da pesquisa sobre a exploração ambiental como um modo de aprendizagem organizacional estratégica.

Quadro 4 – Síntese sobre exploração ambiental e aprendizagem organizacional estratégica

Dimensões situacionais	O efeito da incerteza ambiental percebida. Gerentes que percebem o ambiente mais incerto, tende a fazer mais varreduras. A incerteza ambiental é percebida pela complexidade, ritmo de mudança e importância dos setores que compõem o ambiente externo.
------------------------	--

Estratégia organizacional e estratégia de varredura ambiental	A estratégia geral de uma organização está relacionada à sofisticação e ao escopo de suas atividades de escaneamento. A varredura deve ser capaz de fornecer o processamento de informações necessárias para desenvolver e perseguir a estratégia eleita.
Traços gerenciais	Perguntas não respondidas. Pouco se sabe com confiança sobre o efeito dos traços cognitivos e relacionados ao trabalho do gerente durante a varredura. Gerentes de nível superior parecem examinar mais do que gerentes de nível inferior. Os gerentes funcionais examinam além dos limites de suas especializações.
Necessidades de informação	O foco da varredura ambiental. A maioria dos estudos analisa a varredura em vários setores ambientais: clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologia; condições sociais, políticas e econômicas. As organizações empresariais concentram sua varredura em setores relacionados ao mercado do meio ambiente.
Busca de informações	Uso e preferências da fonte. Embora os gerentes variem com uma ampla variedade de fontes, eles preferem fontes pessoais a fontes formais e impessoais, especialmente quando buscam informações sobre desenvolvimentos nos setores relacionados ao mercado de fluidos.
Busca de informação	Métodos de escaneamento. As organizações verificam em vários modos, dependendo do tamanho, da dependência e da percepção do ambiente da organização, da experiência com a digitalização e do planejamento e do setor em que a organização se encontra.
Uso da informação	Planejamento estratégico e aprimoramento do aprendizado organizacional. As informações da digitalização estão sendo cada vez mais usadas para orientar o processo de planejamento estratégico. Pesquisas sugerem que a varredura e o planejamento efetivos estão vinculados a melhor aprendizado e desempenho organizacional.

Fonte: adaptado de Choo (2001, pp. 2-3).

Damanpour e Schneider (2006) ressaltam que o ambiente externo oferece oportunidades (informações, recursos, tecnologia) e restrições (regulação, restrição de capital ou informação). A adoção da inovação pode ser um meio de mudar a organização em resposta às demandas e restrições do meio ambiente através da exploração de oportunidades ambientais.

Varum e Melo (2010) defendem que as mudanças no ambiente de negócios compelem os empreendimentos a se adaptarem constantemente às novas realidades, conceitos, produtos e tecnologias. A identificação de cenários futuros e antecipação de mudanças mercadológicas tornaram-se determinantes na competitividade das organizações. As autoras acentuam que a capacidade das organizações em lidar com incertezas a se

adaptarem rapidamente às grandes mudanças se torna fator crucial para o sucesso e maior desafio para os gestores.

Schoemaker (1995) sustenta que cenários são baseados na suposição de que o mundo dos negócios é imprevisível, mas certos eventos são predeterminados. Nenhum cenário pode fornecer uma descrição precisa do futuro. Seu papel é ajudar os gerentes a reconhecerem, considerarem e refletirem sobre as incertezas que provavelmente enfrentarão. Ao identificar tendências e incertezas, um gerente pode construir cenários para superar os erros comuns na tomada de decisão: excesso de confiança e visão de túnel. O planejamento de cenários faz uso da participação de uma diversidade de pessoas – especialistas, estrategistas, gerentes – organizadas em redes para criar representações alternativas do futuro.

Devido à crescente turbulência e complexidade dos ambientes nos quais as organizações estão inseridas, os métodos de estudos prospectivos, e em particular a construção de cenários, vêm crescendo em importância e uso, tanto em nível internacional, quanto nos países e regiões. De fato, os cenários prospectivos têm sido amplamente utilizados pelas organizações e pelos governos, devido a sua flexibilidade, facilidade operacional e possibilidade de aplicação diversificada a custos relativamente baixos (ALMEIDA; MORAES, 2015, p. 35).

Dentre os objetivos da construção de cenários, Almeida e Moraes (2015) destacam: (i) enriquecer o debate sobre questões críticas relacionadas ao futuro de um sistema; (ii) sociotécnico e reduzir as incertezas inerentes ao sistema considerado; (iii) desenvolver e analisar novas opções de futuro, frente a mudanças do ambiente externo e interno da instituição, do setor ou país; (iv) tornar as decisões de risco mais transparentes; e (v) propiciar uma visão de futuro, que possa ser compartilhada pelos atores envolvidos ou interessados na questão principal ou tema estratégico objeto de cenarização.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) defendem que o planejamento de cenários será cada vez mais recomendado como uma ferramenta para a melhoria da tomada de decisões, útil para lidar com a incerteza. O planejamento de cenários foi definido por Roubelat (2000) como um processo de rede que desafia os paradigmas estratégicos e obriga as empresas a repensar seus limites internos e externos.

As organizações adotam a inovação em parte para se adaptarem às novas condições ambientais. Assim, o intercâmbio de informações com o meio ambiente e as atividades profissionais extraorganizacionais podem ajudar os gestores e não gestores a

melhorar seu conhecimento de eventos e tendências ambientais para iniciar mudanças e propor novas idéias para adoção (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006).

Considerando que, à luz da literatura, a capacidade de inovar depende de fatores externos da organização, pode-se lançar a seguinte hipótese: H2b – O TCE-CE sabe que a capacidade de inovar de fatores do ambiente onde a organização está inserida (CHOO, 2001; DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006; LUNDEVALL, 2001, JANISSEK-MUNIZ; LESCA;FREITAS, 2011).

## **2.2.4 Identificação de outros fatores determinantes da capacidade de inovação**

A literatura confirma que uma organização inovadora é identificada quando se percebe características e ações que proporcionam a sua capacidade de inovar. Nesta seção, serão abordados alguns destes fatores que influenciam os serviços, sejam públicos ou de iniciativa privada.

### **2.2.4.1 Liderança transformadora**

De acordo Bass (1990, pp. 19-20), liderança pode ser definida como uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, no qual “os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles”. O autor destaca que o que determina o estilo de liderança transformadora é o modo como este exerce influência sobre os seus liderados, com o objetivo de direcionar suas ações (BASS, 1990).

Podsakoff *et al.* (1990, p. 108) explicam que a liderança transformadora é aquela que faz seus seguidores mais conscientes da importância e dos valores do resultado do trabalho, que ativa suas necessidades de ordem superior e que os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.

A liderança transformadora foi caracterizada por Avolio, Bass, e Jung (1999, p. 444) como sendo composta de seis componentes comportamentais únicos, mas inter-relacionados: a) carisma e inspiração — fornece um claro sentido de propósito e uma visão articulada; b) estímulo intelectual — questiona as formas de verdade e tenta resolver problemas; c) consideração ao indivíduo — entende as necessidades de cada seguidor (*coaching* e *mentoring*); d) recompensa — esclarece o que se espera dos seguidores e o que



eles vão receber se cumprirem os níveis esperados de desempenho; e) ação por exceção – foco no monitoramento; e f) liderança esquivada – evita tomar decisão de tudo.

Van de Ven, Angle e Poole (2000) citam a liderança como um dos fatores condicionantes do meio inovador, estes autores afirmam que quanto maior o grau de liderança – percebido através de encorajamento de iniciativas, delegação de responsabilidades, fornecimento de *feedback* e confiança nas pessoas –, mais os participantes do processo irão perceber a eficiência da inovação.

Rickards e Moger (2000) definem liderança criativa como um processo em que é enfatizada a figura do líder como principal elemento de facilitação da formação e alcance dos resultados de equipes de trabalho. Para Rickards e Moger (1999), o processo de liderança é voltado para a busca do sucesso na inovação organizacional.

#### **2.2.4.2 Gestão de pessoas para inovação**

Moreira e Stramar (2014) consideram que, quando as organizações se preocupam com os indivíduos integrantes do seu ambiente, há o envolvimento e o compartilhamento de experiências, valores e atitudes que podem levar confiança à equipe, para estes autores, isso auxilia no estímulo à geração de ideias diferenciadas e à criação de produtos inovadores.

Uma organização aberta a novas formas de pensar pode contribuir para uma adaptação melhor e uma socialização dos seus integrantes junto aos desafios crescentes do ambiente econômico e organizacional. Quando se dá atenção aos fatores básicos da gestão da inovação, geram-se estímulos para a liberdade e para a diversidade. Dessa forma, pode-se mudar a organização e criar uma cultura que estimule a inovação e a criatividade (MOREIRA; STRAMAR, 2014).

Na gestão de pessoas voltada para a inovação, prevalecem práticas como o estímulo para criatividade e empreendedorismo e a iniciativa para a inovação. A presença destas práticas se justifica porque as pessoas são a principal fonte de novas ideias que podem vir a se transformar em inovação. As demais práticas exemplificam as várias iniciativas para despertar e desenvolver novos talentos que possam contribuir para a capacidade de inovação da organização. O estímulo à criatividade é uma das práticas mais importantes dentro de empresas reconhecidamente inovadoras (CUNHA; SANTOS, 2005).

A preocupação primordial da gestão da inovação deve estar, primeiramente, nos indivíduos, e não nos processos e métricas. São as pessoas por meio de seus valores,

experiências, cultura e conhecimento, e de suas interações no ambiente organizacional, que agem, criam e inovam (MOREIRA; STRAMAR, 2014).

#### **2.2.4.3 Cultura para inovação**

Segundo a *Canada School of Public Service*, os fatores contextuais, como as estruturas de apoio facilitam o progresso e compreendem características culturais. Entre as culturas mais favoráveis à inovação encontram-se culturas orientadas para resultados, culturas que estimulam melhorias contínuas, culturas que promovem a “excelência” ou padrões elevados e culturas caracterizadas por níveis elevados de confiança.

Lawson e Sanson (2001) defendem que a cultura e o clima apropriados dentro da organização também são de vital importância para o sucesso da inovação, segundo os autores, os componentes subjacentes ao conceito de cultura e clima são a tolerância à ambiguidade, funcionários capacitados, tempo criativo e comunicação.

A cultura organizacional é vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçar ou inibir comportamentos que contribuam com inovações (MACHADO *et al.*, 2013). A sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, uma vez que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham (KNOX, 2002).

As inovações nas organizações requerem uma cultura organizacional voltada à criatividade, que precisa ser acompanhada por um contexto, um ambiente organizacional adequado (AHMED, 1998). Para este autor, as organizações mais inovadoras são as que possuem uma cultura voltada ao desenvolvimento da criatividade e que possibilitam aos atores organizacionais desenvolverem sua capacidade para inovar.

O processo de inovação se interliga aos aspectos mais subjetivos da vida organizacional, como a cultura; nesta ligação, inovações podem inclusive alterar a percepção do mundo pelo ator organizacional, impactando na cultura organizacional (MACHADO, 2007).

Avaliar a extensão de uma cultura de inovação em organizações se constitui numa demanda de elevada relevância. Uma das razões é a exigência do ambiente atual de profundas mudanças tecnológicas, de negócios e de valores, além da necessidade premente das pessoas em implementar uma nova forma de pensar sobre seu trabalho e de uma nova perspectiva que

lhes permita administrar a grande tensão entre suas capacidades de inovação e as crescentes demandas que se lhes apresentam (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

#### **2.2.4.4 Tecnologia**

Em relação à tecnologia e inovação, Cunha e Santos (2005) destacam a utilização de diversas tecnologias da informação que são essenciais para o funcionamento das empresas. A criação e manutenção de laboratórios de P&D é uma iniciativa importante para a busca, geração e desenvolvimento de novas tecnologias.

Freeman e Soete (2008) afirmam que a atividade inovadora da empresa não é arbitrária e livre, e sim dependente de sua história. É necessário observar as estratégias possíveis de inovação face à mudança técnica e à história da empresa. Sua sobrevivência e crescimento dependem de sua capacidade para se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente externo e mudá-lo. Para isso, a empresa pode usar recursos, habilidades técnicas e científicas em diferentes combinações.

A inovação é vista como um processo que transforma novas ideias, produtos, serviços ou formas de trabalho em oportunidades que, quando aceitas e aproveitadas, tornam-se uma prática amplamente utilizada e que não existia previamente (FREEMAN; SOETE, 2008; SCHUMPETER, 1985).

Vale destacar a Lei de Inovação Tecnológica (Lei Federal nº 10.973/2004), que “dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências”. A referida lei tem como objetivo criar um ambiente propício para aumentar o envolvimento das empresas no desenvolvimento de projetos inovadores que levem a gerar novos produtos e processos. Busca-se, com ela, uma elevação do nível de parcerias entre empresas, universidades e institutos científicos e tecnológicos para que ganhem força e estimulem o processo de inovação (PEREIRA; KRUGLIANSKAS, 2005).

#### **2.2.4.5 Redes de inovação**

As redes de inovação envolvem processos de interação entre atores heterogêneos produzindo inovações em qualquer nível de agregação (regional, nacional, global). Em princípio, processos de interação entre atores heterogêneos ocorrem em sistemas de inovação, ainda que, na abordagem dos sistemas de inovação, a preocupação mais relevante seja a

capacidade ou os elementos necessários para que as empresas inovem. Vistos sob o ângulo das políticas públicas, os sistemas de inovação referem-se aos processos de inovação de uma forma genérica e ao quanto eles afetam o desenvolvimento econômico de um país, região ou setor (PELEGRINI *et al.*, 2007).

A abordagem de redes de relacionamentos (*networks*) foi considerada uma evolução natural dos modelos do processo de internacionalização das organizações. A relevância da cooperação nas estratégias de busca de inovação pelas empresas apontam para atividades conjuntas de busca de informação entre as firmas que procuram inovar, revelando um espaço para o poder público atuar na promoção de ações que procurem no exterior informações sobre oportunidades de negócio e que poderiam ser realizadas de forma compartilhada entre uma agência de promoção de desenvolvimento industrial e grupos empresariais interessados em internacionalizar-se com foco na inovação (MAIS *et al.*, 2010).

As organizações precisam buscar informações em fontes externas por meio de redes de cooperação e alianças estratégicas. Diante disso, a inovação em organizações tem sido estudada na perspectiva de redes, assim como conhecimento e aprendizagem em organizações (LUNDVALL; JOHNSON, 1994).

O estudo de Pellegrini *et al.* (2007) sobre construção e gestão da cooperação em redes de inovação segue a mesma linha de Lundvall (2001) e assegura que a exigência de capacidade para desenvolver tecnologias em tempo e custo menores faz com que a opção de formar todas as competências necessárias dentro da organização é cada vez menos viável.

#### **2.2.4.6 Comunicação organizacional**

Marchiori (2006) faz um elo entre cultura e comunicação organizacional. Segundo a autora, a cultura organizacional está diretamente ligada aos fenômenos de interação entre os indivíduos que compõem a organização e o mundo ao seu redor. É o reflexo da essência de uma organização e afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas.

Na nova dinâmica de participação e criação, cidadãos, em grupo ou mesmo isoladamente, promovem ações de mobilização, compartilham informações, conhecimentos, vivências, influenciando o universo dos negócios. A descentralização das decisões, assumida por aqueles que já reconhecem a força dessa capacidade colaborativa e se propõem líderes de

um novo tempo, agrega valor, potencializa a inovação e provoca mudanças a curtíssimo prazo, gerando ao mesmo tempo oportunidades, desafios e ameaças (BUENO, 2009).

Abordando questões que envolvem o surgimento de ambientes propícios à criação nas organizações, Kunsch (2016, p. 49) destaca o fator comunicação: “[...] a Comunicação nas organizações, assim como na sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações”.

De acordo com Bueno (2014), a velocidade com que uma empresa reage à dinâmica do ambiente externo, está diretamente relacionada com a aceleração provocada pelas tecnologias em seus processos de produção e prestação de serviços, e na comunicação em particular. A disseminação da internet e seus efeitos nas relações estabelece uma dinâmica acelerada de tempo para os negócios e relacionamentos, que passam a ter como meta a excelência do digital. Para o autor, o cliente já incorporou essa aceleração e não aceita atrasos nas respostas.

### **2.3 Estudos sobre fatores determinantes da inovação organizacional**

Damanpour (1991) fez estudos no sentido de compreender a inovação na perspectiva de seus determinantes organizacionais, isto é, atributos organizacionais que favorecem ou inibem seu desenvolvimento. O autor assegura que a inovação não acontece por conta própria, requer conhecimento e financiamento especiais. A disponibilidade de recursos financeiros promove a inovação organizacional e a falta de recursos a inibe.

Damanpour e Schneider (2006) examinaram efeitos de características ambientais, organizacionais e gerenciais nas diferentes fases do processo de inovação. A adoção da inovação é multidimensional, isto é, ela é influenciada por fatores dentro de várias dimensões, incluindo fatores ambientais ou contextuais.

Damanpouer e Schneider (2006) sustentam que a comunicação externa influencia positivamente todas as fases da adoção da inovação. A comunicação externa também informa os decisores para a seleção das idéias propostas e prepara os membros da organização para aceitar a inovação e ajudar a assimilá-la nas práticas e rotinas organizacionais. Em relação à liderança organizacional, estes autores realçaram que os líderes estratégicos ou os altos executivos influenciam fortemente as capacidades organizacionais.

Independentemente da origem interna ou externa do ímpeto de mudança, a adoção da inovação é um meio de criar mudanças na organização para garantir o comportamento

adaptativo e tem a intenção de mudar a organização para que ela mantenha ou melhore seu nível de desempenho ou eficácia (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006, p. 217).

Damanpour e Schneider (2006) destacam, entre os antecedentes de gestão da adoção da inovação, que a alta gestão afeta esta fase da inovação porque modula o processo de digitalização do meio ambiente e formula políticas para responder às mudanças ambientais. Os principais gestores controlam os recursos e influenciam decisões importantes, especialmente decisões estratégicas.

Van de Ven (1986) assegura que a compreensão dos fatores relacionados com a inovação leva a 4 (quatro) problemas básicos enfrentados pela maioria dos gestores: (1) um problema humano de gerenciamento de atenção; (2) um problema de processo no gerenciamento de novas ideias em boa moeda; (3) um problema estrutural de gerenciamento dos relacionamentos; e (4) um problema estratégico de liderança institucional. O quadro 5 explica os fatores que o autor relacionou como problemas centrais na gestão da inovação.

**Quadro 5 – Problemas centrais na gestão de inovação**

FATORES	DEFINIÇÃO
Problema humano no gerenciamento de atenção	As pessoas e suas organizações são em grande parte projetadas para se concentrar, colher e proteger as práticas existentes, em vez de prestar atenção ao desenvolvimento de novas ideias. Quanto mais bem-sucedida for uma organização, mais difícil será fazer com que os limites de ação das pessoas prestem atenção a novas ideias, necessidades e oportunidades.
Problema no gerenciamento de novas ideias	O problema do processo é gerenciar ideias em boas divisas para que ideias inovadoras sejam implementadas e institucionalizadas. Embora a invenção ou a concepção de ideias inovadoras possam ser uma atividade individual, a inovação (inventar e implementar novas ideias) é uma conquista coletiva de empurrar e montar essas ideias em bom curso. A dinâmica social e política da inovação torna-se primordial à medida que se aborda a energia e o compromisso que são necessários entre as coalizões de grupos de interesse para desenvolver uma inovação.
Problema de gerenciamento dos relacionamentos	Em terceiro lugar, há o problema estrutural de gerenciar as relações entre as partes e todo, que emerge da proliferação de ideias, pessoas e transações à medida que uma inovação se desenvolve ao longo do tempo. Uma característica comum do processo de inovação é que múltiplas funções, recursos e disciplinas são necessárias para transformar uma ideia inovadora em uma realidade concreta - tanto que indivíduos envolvidos em transações individuais perdem de vista todo o esforço de inovação. Como alguém coloca o todo nas partes?
Problema estratégico de liderança	O contexto de uma inovação aponta para o problema estratégico da liderança institucional. As inovações não só se adaptam aos arranjos organizacionais e industriais existentes, mas também transformam a

	estrutura e as práticas desses ambientes. Dentro da organização, a liderança institucional é fundamental na criação de um contexto cultural que fomente a inovação e no estabelecimento de estratégias, estruturas e sistemas organizacionais que facilitem a inovação.
--	---

Fonte: Adaptado de Van de Ven (1986).

Do ponto de vista gerencial, compreender o processo de inovação é compreender os fatores que facilitam e inibem o desenvolvimento de inovações. Esses fatores incluem ideias, pessoas, transações e contexto ao longo do tempo (VAN DE VEM, 1986, p. 591).

A capacidade de inovação de uma empresa pode ser definida como “o potencial interno de gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e desenvolver uma inovação através dos recursos existentes e competências” (HILL; NEELY, 2000, p. 7).

Neely e Hill (2012, p. 52) argumentam que a capacidade inovadora das empresas é sustentada pela gestão de quatro dimensões interconectadas: cultura; recursos; competência; e networking. Os autores concluíram que nas características gerais das organizações inovadoras se incluem:

- Cultura: abertura; oportunista e empreendedora; forte compromisso com a inovação; pragmatismo; flexibilidade; comunicações consistentes.
- Recursos: fundadores com boa formação técnica; sinergia de tecnologia, marketing e desenvolvimento; força de trabalho multi-qualificada; sistemas e ferramentas atualizados; abordagem pragmática de triagem de projetos; gerentes com ampla experiência.
- Competência: capacidade de geração de ideias; capacidade de desenvolvimento interno; interface forte com o cliente (público alvo); bom conhecimento das oportunidades de mercado e habilidades tecnológicas.
- Networking: redes informais; rede formal; interface de clientes, fornecedores e concorrentes; trabalho em rede com instituições locais.

Enquanto as invenções podem ser realizadas em qualquer lugar, como, por exemplo, nas universidades, as inovações ocorrem principalmente em esfera organizacional. Para transformar uma invenção em inovação, uma organização normalmente precisa combinar vários tipos diferentes de conhecimento, capacidades, habilidades e recursos (FAGERBERG, 2005).

Tidd, Bessan e Pavitt (2005) referem-se a empresas inovadoras e os componentes que reforçam o ambiente inovador assegurando que empresa inovadora implica uma série de componentes integrados que trabalham juntos para criar e reforçar o tipo de ambiente

apropriado para a geração de inovação. Os autores apresentam as principais características chaves de uma organização inovadora no Quadro 6.

**Quadro 6 - Componentes da organização inovadora**

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS CHAVES
Visão compartilhada, liderança e vontade de inovar	Claramente articulada, com visão moderna. A liderança para inovação é fortemente creditada dentro da empresa. O compromisso de alta administração é uma prescrição comum associada com o sucesso da inovação.
Estrutura apropriada	O desenho organizacional permite alto nível de criatividade. O Principal objetivo é encontrar um equilíbrio apropriado entre administração orgânica e mecanicista para contingências particulares.
Indivíduos chave	Promotores, campeões de projetos, <i>gatekeepers</i> e outros papéis que potencializam ou facilitam a inovação.
Equipes de trabalho efetivas	Uso apropriado de equipes (em nível local, matricial e interorganizacional) para resolver problemas. Requer investimento na construção e seleção de equipes.
Desenvolvimento individual contínuo.	Compromisso de longo prazo para educação e treinamento, com fim de manter o alto nível de competência e habilidades para aprender efetivamente.
Comunicação extensiva	Dentro da organização e entre agentes externos ( <i>stakeholders</i> ). Internamente a comunicação deve funcionar em três direções: para cima, para baixo e lateralmente.
Alto envolvimento em inovação	Participação em vastas atividades de melhoria contínua dentro da organização.
Foco no cliente	Orientação para cliente interno e externo. Cultura da qualidade total.
Clima de criatividade	Abordagem positiva para criar ideias, suportada por sistema de premiação, uma cultura de vencedores.
Aprendizagem organizacional	Processos, estruturas e culturas que ajudam a institucionalizar a aprendizagem individual. Gestão do conhecimento.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p. 469).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) consideram que as pessoas são o maior patrimônio e que no campo da inovação, este tema é de importância central. A partir de pesquisas psicológicas, em que todo ser humano tem a capacidade de encontrar e resolver problemas complexos, e onde esse comportamento criativo pode ser aproveitado por um grupo de pessoas com diferentes habilidades e perspectivas, coisas extraordinárias podem ser alcançadas.



Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p. 468) evidenciam que é preciso determinar a organização apropriada - ou seja, a organização mais adequada, dadas as contingências operacionais. A "organização inovadora" implica mais do que uma estrutura; é um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e reforçar o tipo de ambiente que permite que a inovação floresça.

A caracterização e a conceitualização da empresa inovadora estão diretamente associadas à sua capacidade de inovação. Empresas inovadoras geram e capturam, constantemente, novas ideias. A busca por inovações começa no momento em que ocorre uma invenção, o que acontece devido à combinação de necessidades práticas, de introspecções, de tecnologias disponíveis, de infraestrutura, de problemas ou de possibilidades, e continua quando alguém faz o esforço para obter esse novo conhecimento. Este conhecimento é, então, transformado em novas competências que, posteriormente, se transformarão em novas tecnologias incorporadas nos produtos ou nos processos (MOLINA-PALMA, 2004, p. 30).

Em todos os setores e em todas as áreas da empresa pode-se identificar diferentes práticas gerenciais que podem contribuir, promover e influenciar a inovação nestas empresas, (CUNHA; SANTOS, 2005, p. 357). Os autores criaram as seguintes categorias para nortear seus estudos, são elas: estratégia, estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão de tecnologia; gestão de parcerias; e meio ambiente

Machado (2007), estudando os fatores que formam um ambiente inovador, defende que é necessário para a capacidade de articulação a mobilização de recursos (humanos, financeiros, materiais etc.); captação de oportunidades e neutralização de ameaças (operacionais, mercadológicas etc.); o processo de transformação de ideias (inovação) em soluções que atendam necessidades; e o resultado de uma atividade criativa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Machado, Carvalho, Heinzmann (2012) ressaltam que a visão de inovação como um processo são originadas dos trabalhos de Van de Ven *et al.* (1999), focalizando aspectos humanos e estruturais que envolvem a inovação. Este autor alicerçou seus estudos sobre cinco conceitos básicos: ideias, pessoas, transações, contexto e resultados.

Smith *et al.* (2008) compreendem o processo de inovação como uma atividade realizada por pessoas, apoiadas por: gestão do conhecimento, estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia. Para o autor, esse conjunto de fatores, pessoas e processo de inovação é parte da cultura organizacional.

A inovação é um processo que envolve toda a organização, uma vez que é base de sua sustentação futura e pressupõe: total comprometimento da alta direção e alocação de recursos que reflita a prioridade para a inovação; adoção de processos e ferramentas específicos de gerenciamento da inovação tecnológica; capacidade de se organizar para o gerenciamento efetivo de projetos; capacidade empreendedora e de liderança do nível gerencial e técnico; e política de qualificação e remuneração que sinalizem o estímulo à criatividade (QUADROS, 2008).

A gestão estratégica da inovação busca estruturar, sob uma perspectiva estratégica, recursos, processos, ferramentas e práticas organizacionais de maneira sistêmica, a fim de que a inovação não seja algo espontâneo ou aleatório na empresa, mas um processo organizado, crescente e permanente. (QUADROS, 2008, p. 11).

Quadros (2008) sustenta que a inovação é um processo que envolve toda a organização, uma vez que é base de sua sustentação futura e pressupõe:

(a) Total comprometimento da alta direção e alocação de recursos que reflita a prioridade para a inovação.

(b) Adoção de processos e ferramentas específicos de gerenciamento da inovação tecnológica, operados pelas áreas funcionais envolvidas, com ênfase nas funções de P&D e comercial;

(c) Capacidade de se organizar para o gerenciamento efetivo de projetos;

(d) Capacidade empreendedora e de liderança do nível gerencial e técnico; e

(e) Política de qualificação e remuneração que sinalizem o estímulo à criatividade e à necessidade de gerenciar riscos.

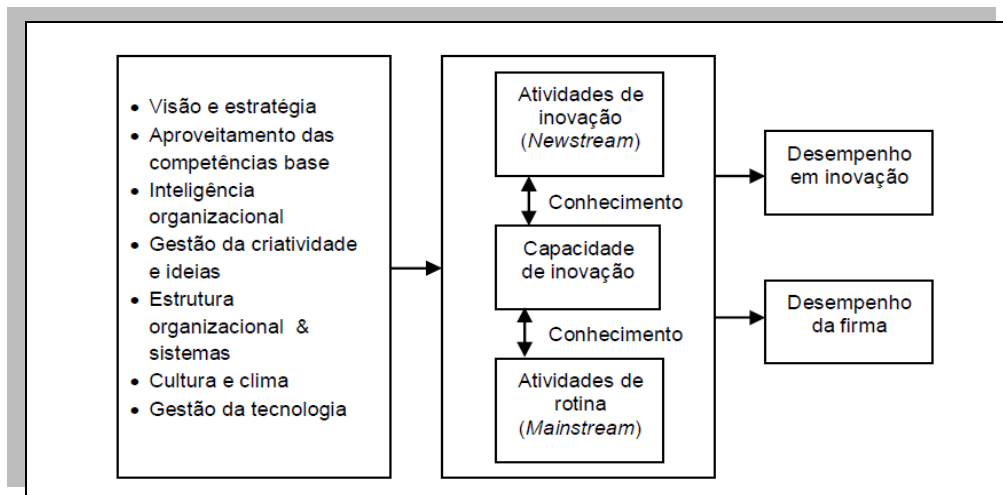
Diante da diversidade de fatores apresentados neste estudo, corrobora-se com o posicionamento de Moreira e Stramar (2014), que considera-se que a inovação permeia e afeta toda a estrutura organizacional, seja nas partes, seja no todo. Destaca-se a necessidade de que a gestão organizacional, em especial a gestão da inovação, tenha visão holística, no intuito de conseguir renovar seus processos.

## 2.4 Apresentação de modelos de inovação organizacional

A revisão de literatura permitiu a identificação de alguns modelos e estudos sobre a inovação organizacional, os quais serão apresentados nesta seção.

No modelo de Lawson e Samson (2001) os autores reconhecem a capacidade de inovação como a habilidade empresarial de extrair conhecimento do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras de exploração (*mainstream*) e das atividades de exploração inovadora (*newstream*). Esse desenvolvimento equilibrado é determinado pelos fatores visão e estratégia, aproveitamento da competência base da empresa, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima, e gestão da tecnologia. A figura 4 demonstra o esquema deste modelo.

Figura 4: Modelo de capacidade de inovação organizacional de Lawson e Sanson.

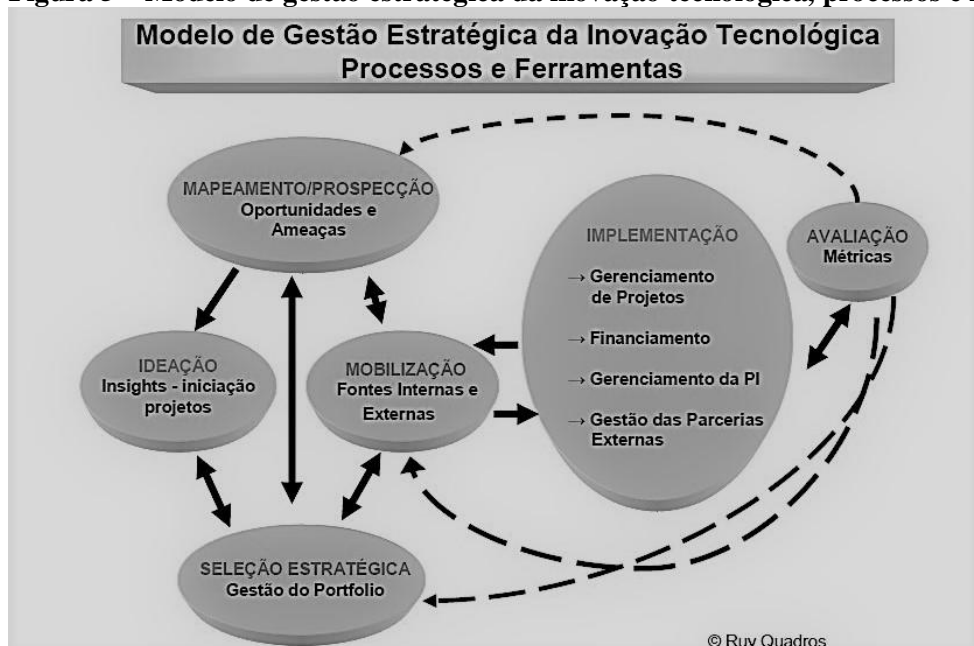


Fonte: Adaptado de Lawson e Samson, 2001, p. 388.

O modelo sistêmico de Lawson e Samson (2001) enfatiza o equilíbrio entre a exploração e a exploração, sendo que os processos gerenciais somente são percebidos em um nível mais aprofundado dos fatores.

No modelo de gestão estratégica da inovação tecnológica desenvolvido por Quadros (2008), considera-se que as práticas das organizações globais mais inovadoras, que efetivamente gerenciam seu processo de inovação de forma sistêmica e que esteja alinhada à estratégia competitiva, apresentam práticas estruturadas para os (sub) processos ou etapas críticas do gerenciamento da inovação tecnológica demonstrados na Figura 5.

Figura 5 – Modelo de gestão estratégica da inovação tecnológica, processos e ferramentas.



Fonte: Quadros (2008, p. 12).

Quadros (2008), faz uma síntese dos processos e ferramentas que dá esta dimensão, podemos visualizar no quadro 7, que serviram como guia para o processo de avaliação das práticas de inovação tecnológica das organizações pesquisadas em seu estudo.

Quadro 7 - Síntese dos processos e ferramentas de gestão estratégica da inovação

PROCESSOS E FERRAMENTAS	DETALHAMENTO
Mapeamento/prospecção	de oportunidades e ameaças, olhar para o futuro, compreendendo ferramentas de identificação de oportunidades de mercado, riscos e oportunidades tecnológicas e monitoramento do ambiente competitivo e regulatório, com o intuito de criar uma inteligência que oriente a geração de novos projetos de inovação.
Ideação	Corresponde à transformação da inteligência competitiva em idéias/ <i>insights</i> /pré-projetos que possam efetivamente levar ao aproveitamento das oportunidades identificadas. É uma fase crítica para a iniciação de projetos de novos produtos e serviços.
Seleção estratégica	das oportunidades, compreendendo ferramentas de gerenciamento do <i>portfolio</i> de projetos de novos produtos, processos, serviços e tecnologias, de forma alinhada aos objetivos e metas estratégicos da empresa. Essa é a etapa em que as grandes linhas ou programas do <i>portfolio</i> de projetos são definidos, à luz das prioridades estratégicas da empresa.
Mobilização	Mobilização de fontes internas e externas corresponde ao processo decisório que leva ao <i>outsourcing</i> ou à internalização da P&D e atividades tecnológicas complementares; compreende ferramentas de apoio à decisão como o mapeamento de competências externas e internas, a negociação de contratos e a avaliação da localização da

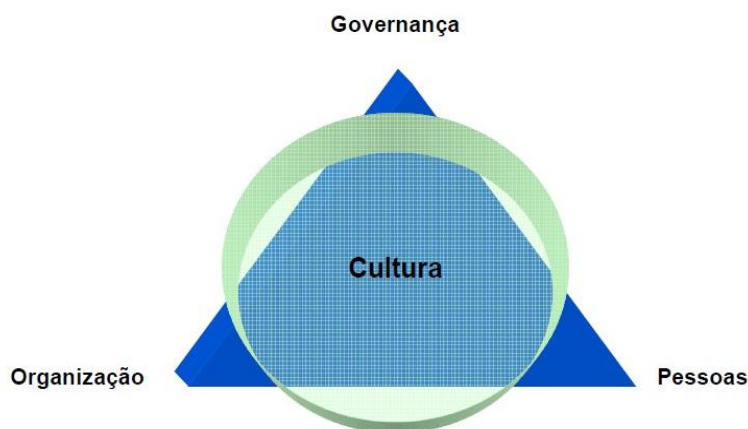
	P&D. Nas condições competitivas atuais, o bom gerenciamento de fontes e parcerias externas para a inovação é um significativo diferencial para alavancar a capacidade de inovação.
Implementação	Refere-se aos processos decisórios que garantem a implementação efetiva dos projetos de inovação; compreende ferramentas decisórias de gerenciamento de risco comercial e tecnológico. A implementação dos projetos (internos ou externos) é apoiada pela utilização de mecanismos de apoio financeiro e incentivos fiscais, bem como pelo gerenciamento da propriedade intelectual.
Avaliação	Avaliação do processo de gestão da inovação, compreendendo o desenvolvimento e aplicação de métricas de resultados, de qualidade dos processos e de impacto da inovação na organização, nos consumidores e no ambiente.

Fonte: Adaptado de Quadros (2008, p. 12 e 13).

Quadros (2008) assevera que a adoção destes processos e ferramentas estruturados e integrados, disponíveis para gerenciar os fluxos decisórios envolvidos no processo de inovação, oferece uma dimensão crítica da maturidade das empresas na gestão da inovação tecnológica.

Outro modelo desenvolvido por Quadros (2008), demonstra que a cultura de inovação é vista como resultante da combinação de três dimensões organizacionais críticas: governança, organização e gerenciamento de pessoas. Estas dimensões estão apresentadas na figura 6.

Figura 6: Modelo de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica Governança e Organização.



Fonte: Quadros (2008, p. 14).

Quadros (2008) acentua que a cultura de inovação é fundamental para a qualidade do processo de inovação e a capacidade de inovar, exigindo atitudes abertas para o aprendizado, a criatividade e a tolerância ao risco administrativo, além do engajamento com o processo de

inovação como base da estratégia de diferenciação competitiva sustentada. O quadro 8 define as três dimensões críticas do modelo proposto pelo autor.

**Quadro 8 - Dimensões do Modelo de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica Governança e Organização.**

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
Governança	É definida pela maneira como a inovação, como estratégia para criação de propostas de valor, está presente nos valores e na definição da identidade da empresa; compreende sua consideração na missão e nos valores formais da empresa, sua tradução em objetivos claros e claramente comunicados e a expressão pela alta direção e liderança da empresa de uma visão estratégica inovadora, envolvendo-se formalmente no processo de gerenciamento da inovação.p.14
Organização	Corresponde à adoção de práticas organizacionais que facilitam a comunicação e a integração multi-funcional, em nível macro (por exemplo, por meio de conselhos e comitês de inovação tecnológica) e micro (por meio de times de inovação <i>ad hoc</i> voltados para o desenho e execução de projetos). São muitas as formas possíveis, mas o principal objetivo é a criação de flexibilidade na alocação de recursos e a comunicação horizontal, tendo em vista o foco no cliente.
Gestão de pessoas	É um elemento essencial na criação de uma cultura inovadora na empresa, à medida que sinaliza a seus colaboradores, por meio de incentivos adequados, seu efetivo compromisso com a inovação; incentivos não se referem apenas a remuneração direta e indireta (embora esse seja também um incentivo importante), mas, sobretudo às políticas de qualificação e apoio ao desenvolvimento profissional e ao aprendizado (Quadros, 2008, p. 15).

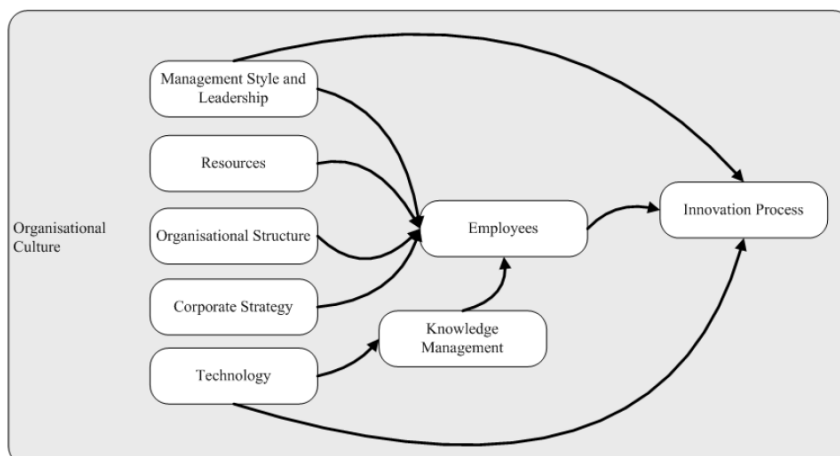
Fonte: Quadros (2008, p. 14-15).

O modelo de Smith et al. (2008), demonstrado na figura 7, compreende o processo de inovação como uma atividade realizada por pessoas, apoiadas por: gestão do conhecimento, estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia. Esse conjunto de fatores, pessoas e processo de inovação é parte da cultura organizacional. Os elementos do modelo de Smith et al.(2008) evidenciam o processo de inovação e a cultura organizacional.

- Tecnologia. A tecnologia neste modelo está relacionada com a utilização de tecnologia para facilitar a inovação e o comportamento inovador dentro e entre organizações.
- Processo de inovação. No contexto deste modelo os processos estão relacionados à geração, desenvolvimento e implementação de inovações.
- Estratégia corporativa. Neste modelo refere-se a aspectos das estratégias corporativas e como eles impactam na gestão da inovação. Refere-se também à disseminação da visão estratégica em toda a organização.

- Estrutura organizacional. Refere-se às várias partes de uma organização, como são configuradas e como isso afeta a capacidade de uma organização de gerenciar a inovação.
- Cultura organizacional. Neste modelo, relaciona-se com os valores e crenças da organização e como estes afetam a capacidade de gerenciar a inovação dentro da organização.
- Empregados – Aqui refere-se à função que os funcionários desempenham e como podem afetar o gerenciamento da inovação. Este fator leva em conta a motivação dos funcionários para se tornarem inovadores.
- Recursos. Refere-se a todos os recursos que a organização possui, humano, financeiro e físico, e como estes recursos são gerenciados para impactar na capacidade de uma organização de gerenciar a inovação.
- Gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento modelo refere-se à utilização do conhecimento para a gestão da inovação. Abrange todos os aspectos internos e externos à organização. Leva em consideração a aprendizagem organizacional, pois desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento.
- Estilo de gestão e liderança. Este fator está relacionado a vários aspectos da maneira como o gerenciamento influencia a gestão da inovação. Por exemplo, leva em conta o estilo de gerenciamento dentro da organização e como a gerência pode motivar os funcionários a se tornarem mais inovadores.

Figura 7 – Relacionamento de fatores da inovação, Modelo de Smith, Busi, Ball e Meer



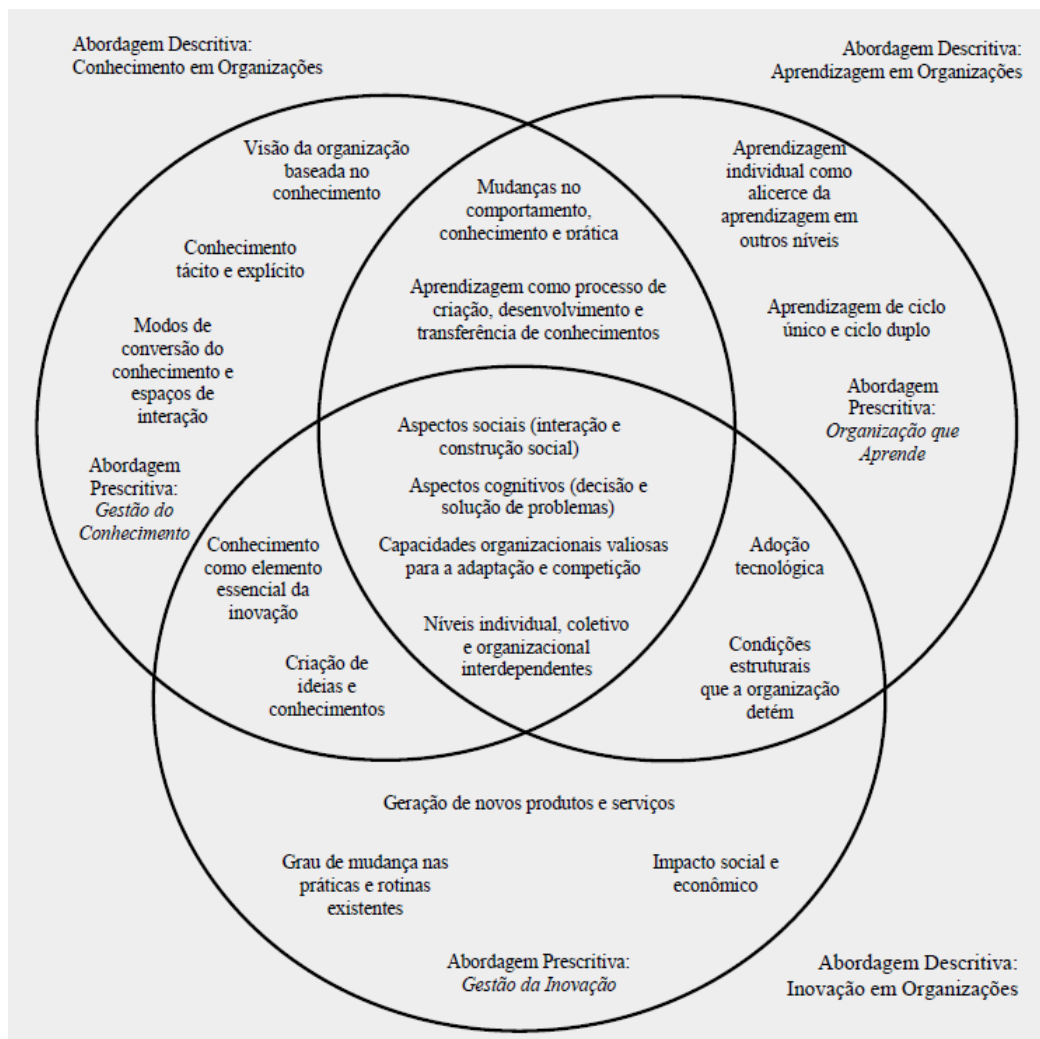
Fonte: SMITH et al., (2008, p. 662)

A inovação é vista como o resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos. A noção de resultado

sugere que a inovação é contextualizada, ou seja, considera demandas, intenções e necessidades do ambiente interno ou externo à organização (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010, p. 139).

O modelo de Isidro Filho e Guimarães (2010) está demonstrado na Figura 5, onde os autores sugerem que conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações são caracterizados por diversidade conceitual.

**Figura 8:** Interfaces e limites entre conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações.



Fonte: elaborado por Isidro Filho e Guimarães (2010, p. 137).

Observa-se neste esquema da figura 8 que a aprendizagem organizacional é vista como “processo multinível de interação entre indivíduos e grupos, com troca de conhecimentos que resultam em mudança e adaptação organizacional”. O termo inovação, apoia-se em uma das concepções de Schumpeter (1985) que a define como “novas combinações de recursos”, é concebido como “o resultado de processos de aprendizagem em que conhecimentos relevantes

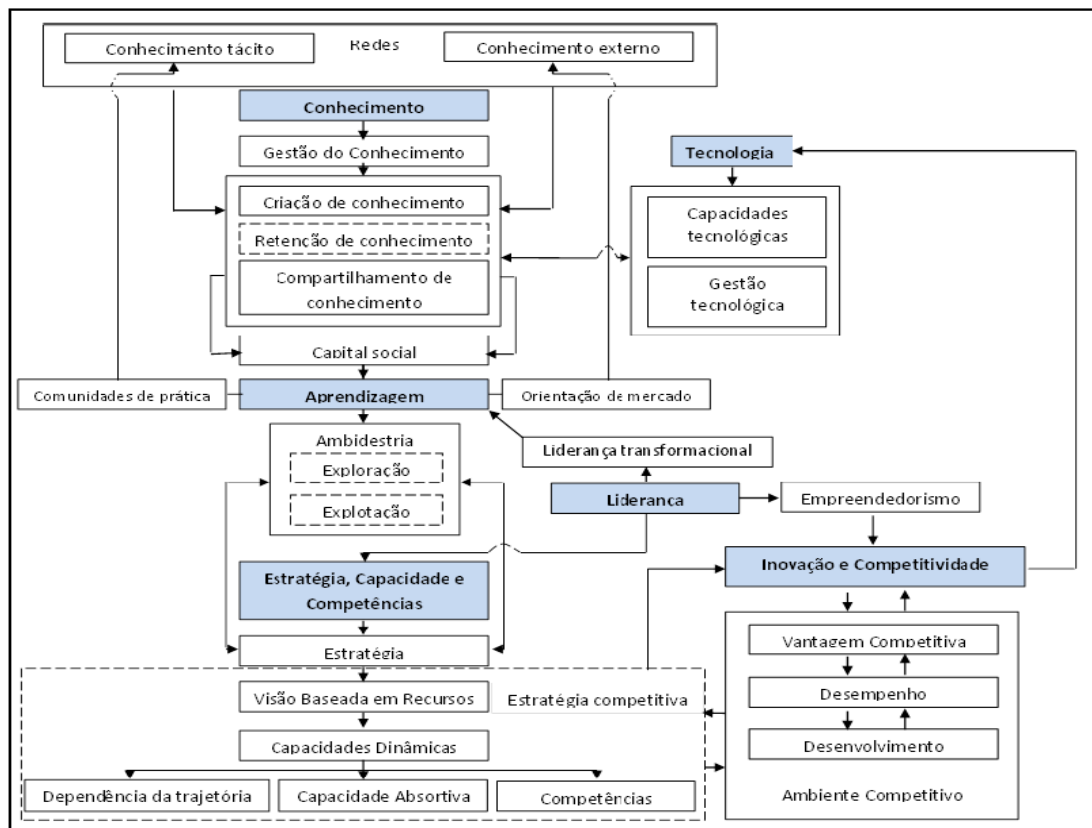


são combinados e estruturados em novas soluções e significados compartilhados” (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010, p. 142).

A abordagem cognitiva prioriza variáveis individuais como, por exemplo, tomada de decisão, solução de problemas, criatividade, informações, valores, entre outras, enquanto que as abordagens social e econômica ressaltam esses fenômenos enquanto processos sociais de construção, transformação e aplicação de algo considerado relevante para o contexto ou mercado. Para os autores, conhecimento, aprendizagem e inovação envolvem a interação de diversos atores sociais organizacionais e podem ser facilitados ou inibidos também por variáveis contextuais, estruturais, sociais e individuais (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010).

O modelo de Araújo, Silva e Brandão (2015), exposto na Figura 9, indica que os vínculos entre aprendizagem, competência e inovação passam a integrar seis grandes categorias analíticas: a) conhecimento, b) tecnologia, c) aprendizagem; d) estratégia, capacidade e competências; e) inovação e competitividade e; f) liderança.

Figura 9 - Vínculos entre aprendizagem, competência e inovação



Fonte: estrutura elaborada por Araújo, Silva e Brandão (2015, p. 24).

Alguns aspectos das categorias do modelo de Araújo, Silva e Brandão (2015) serão apresentados a seguir.

a) Conhecimento - O processo de aquisição de conhecimento contribui para a aprendizagem. Este conhecimento é proveniente de redes de conhecimento tácito contidas nas relações do cotidiano organizacional, bem como de conhecimento externo compartilhado com *stakeholders*. Acredita-se que o sucesso da empresa é determinado pela eficiência no processo de transformar o conhecimento, ou seja, transferi-lo do plano das ideias para o plano das ações.

b) Tecnologia - A tecnologia emerge como um capacitador que necessita ser gerenciado, a fim de contribuir na definição das estratégias genéricas da empresa. Por tecnologia entende-se aqui a utilização de conhecimento científico e outros tipos de conhecimento que formam parte da cultura da sociedade.

c) Aprendizagem - As ações efetivas de uma comunidade decorrem de um processo em que as experiências dos integrantes são compartilhadas e que possibilitam uma combinação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, em uma cultura aberta e colaborativa, o que pode contribuir para renovar o repositório de conhecimento organizacional. O processo de liderança estratégica influencia na aprendizagem.

d) Estratégia, capacidade e competência - Em ambientes dinâmicos a flexibilidade da organização requer aquisição de conhecimento e mudança de comportamento. Três pilares sobre Capacidades Dinâmicas são aqui considerados: (a) formação de competências; (b) dependência da trajetória; (c) capacidade absorptiva.

A estratégia competitiva pode ajudar no estabelecimento de vínculos entre aprendizagem, competências e inovação quando potencializa a adoção de perspectivas capazes de integrar as abordagens das capacidades dinâmicas e gerar insights relevantes para pesquisas futuras.

e) Inovação e Competitividade - A inovação pode ter implicações estratégicas seja ela proativa ou reativa e pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que a capacidade de inovação é um fator determinante para o desempenho da organização. Uma análise dos vínculos estabelecidos neste esquema indica que as estratégias de inovação impactam na gestão da tecnologia e no desenvolvimento de capacidades tecnológicas.

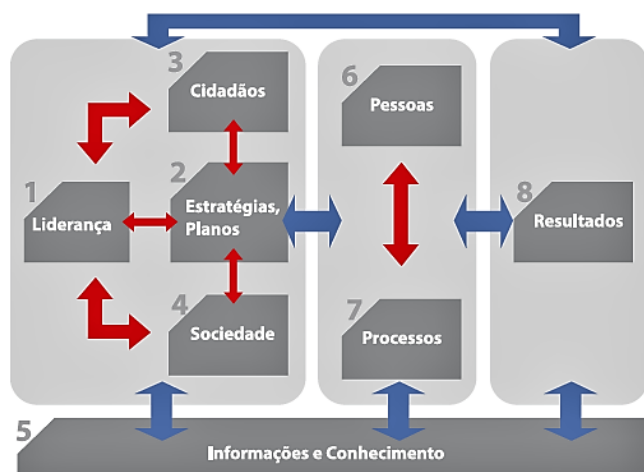
f) Liderança - O estilo de liderança indica, nesta estrutura, que ela surge como uma categoria relevante na análise dos vínculos entre aprendizagem, competências e inovação. A liderança transformacional é uma perspectiva teórica determinante para os processos de aprendizagem e pode favorecer uma estratégia inovadora. Os líderes podem fomentar a aprendizagem por meio da mobilização de recursos para que a aprendizagem ocorra nos níveis de grupo e organização e fomentam uma visão compartilhada entre pessoas e equipes.

Com características eminentemente de gestão pública, surgiu o modelo de excelência em gestão pública e desburocratização – GESPÚBLICA, resultado da evolução do programa brasileiro de qualidade e produtividade foi desenvolvido com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país mediante melhoria contínua da gestão. Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão. Ao mesmo tempo, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado (GESPÚBLICA, 2008).

Os fundamentos da GESPÚBLICA são: pensamento Sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; comprometimento com as pessoas; foco no cidadão e na sociedade; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social; controle social; e gestão participativa.

A Figura 10 traz a representação gráfica do modelo de excelência em gestão pública – GESPÚBLICA.

**Figura 10: Modelo de excelência em gestão pública.**



Fonte: GESPÚBLICA, (2008, p. 30).

O primeiro bloco – formado por liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade – pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, produtos e processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco – composto por pessoas e processos – representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – Resultados – representa o controle. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a inteligência da organização. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Por fim, seja exposto o modelo elaborado por Resende Jr. (2012) que baseou-se no modelo de excelência em gestão pública. Segundo o autor, a Gespública representa a principal referência a ser seguida por organizações públicas brasileiras que desejam aprimorar a gestão.

O modelo de Resende Jr. (2012) utiliza oito critérios de avaliação da gestão de organizações públicas: liderança; estratégias e planos; cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos; e, resultados. Esses fundamentos e critérios são aferidos e analisados mediante o uso de padrões contidos no Instrumento de Avaliação de Gestão e Práticas de Gestão.

Os critérios mostrados na Figura 11, conforme Resende Jr. (2012, p. 46), são distribuídos em quatro blocos: 1) denominado de planejamento, composto por liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade; 2) Representa a execução do planejamento, composto por pessoas e processos; 3) Simboliza o controle, é composto por resultados e; 4)



### Quadro 9: Escala de orientação para inovação no setor público

ITENS		FATOR
1	Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	F1
2	As pessoas são abertas para receber críticas.	F1
3	É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	F1
4	Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	F1
5	Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	F1
6	Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	F1
7	Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	F1
8	Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	F2
9	Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	F2
10	São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	F2
11	Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	F2
12	Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem-sucedidas em outras organizações.	F2
13	As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	F2
14	Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	F2
15	Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	F2
16	As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização	F2
17	As sugestões de melhorias dos usuários são tratadas.	F2
18	Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	F2
19	O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	F1

Fonte: Resende Jr., Guimarães e Bilhim (2013, p. 272 e 273).

Ressalte-se que foi este modelo que inspirou a presente pesquisa, considerando os elementos que compõem o modelo e por ser voltado para a gestão pública, setor de foco desta pesquisa, diante destas características, esta escala desenvolvida e validada na tese de doutorado de Resende Jr. (2012), foi escolhida como instrumento para a pesquisa *survey* deste estudo.

Após o levantamento dos fatores determinantes da inovação organizacional e dos modelos desenvolvidos pelos estudiosos desta temática, percebe-se que, na literatura investigada, há convergência dos referidos fatores o que fortalece esta fundamentação teórica.

### **3 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CONTROLE EXTERNO**

Este capítulo compreenderá duas sessões. A primeira, sobre a administração pública, setor para o qual este estudo é voltado, o qual fará um breve histórico da administração burocrática até chegar na nova administração pública, também conhecida como administração pública gerencial. A segunda sessão explanará o contexto do controle externo, onde está inserida a unidade de estudo desta pesquisa.

#### **3.1 Da administração burocrática à administração pública gerencial**

Desde o final da década de 1970, a reforma do Estado se tornou uma palavra de ordem em quase todo o mundo. O antigo consenso social a respeito do papel do Estado perdia forças rapidamente, sem nenhuma perspectiva de retomar o vigor. A introdução do modelo gerencial no setor público faz parte deste contexto. (ABRUCIO, 1997, p. 9).

A reforma do Estado, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia dos estados de formular e implementar políticas, e principalmente à crise do Estado, que começa a se delinear em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assume plena definição nos anos 80. No Brasil, a reforma do Estado começou nesse momento, em meio a uma grande crise econômica, que chega ao auge em 1990 com um episódio hiperinflacionário (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 5).

Em linhas gerais, quatro fatores sócio-econômicos contribuíram fortemente para detonar a crise do Estado contemporâneo: O primeiro foi a crise econômica mundial, iniciada em 1973, na primeira crise do petróleo, e retomada ainda com mais força em 1979, na segunda crise do petróleo; A crise fiscal foi o segundo fator a enfraquecer os alicerces do antigo modelo de Estado. Após ter crescido por décadas, a maioria dos governos não tinha mais como financiar seus déficits; O terceiro fator detonador da crise do Estado contemporâneo, portanto, se constituía naquilo que a linguagem da época chamava de situação de “ingovernabilidade”: os governos estavam inaptos para resolver seus problemas; Por fim, a globalização e todas as transformações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo afetaram profundamente o Estado (ABRUCIO, 1997, p.9).

Abrucio (1997) certifica que esta crise do Estado afetou diretamente a organização das burocracias públicas. Por um lado, os governos tinham menos recursos e mais déficits. Com efeito, o corte de custos virou prioridade. No que tange à Administração Pública isto teve dois efeitos. Primeiro, a redução dos gastos com pessoal era uma saída necessária. Segundo, era preciso aumentar a eficiência governamental, o que implicava, para boa parte dos

reformadores da década de 80, uma modificação profunda do modelo weberiano, classificado como lento e excessivamente apegado a normas. O impacto da crise da burocracia weberiana e da implementação do modelo gerencial em vários lugares transformou o atual debate na área de administração pública (ABRUCIO, 1997, p.37).

A reforma administrativa, entretanto, só se tornou um tema central no Brasil em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma tornara-se condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro, e, de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 5).

No Brasil, a percepção da natureza da crise e, em seguida, da necessidade imperiosa de reformar o Estado ocorreu de forma acidentada e contraditória, em meio ao desenrolar da própria crise (política, fiscal e administração burocrática). A crise agravou-se a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a administração pública brasileira passa a sofrer do mal do enrijecimento burocrático extremo. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 7).

O contexto de reforma de Estado brasileiro levou e tem levado os governos a uma busca contínua por inovações, que efetivem uma administração pública gerencial, focada em resultados, num processo que nos remete ao conceito de “destruição criadora”, citada por Schumpeter (TECIANO, 2014, p. 32).

O movimento da reforma do Estado no Brasil ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial. A crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal que, segundo nossa análise, se baseou na articulação das seguintes estratégias: a estratégia de desenvolvimento dependente e associado; as estratégias neoliberais de estabilização econômica; e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado (PAULA, 2005, p. 38).

A agenda de reforma das políticas e da administração pública no país, concebida no final dos anos 1970 e início dos anos 80, se estruturou com base na crítica ao histórico padrão



brasileiro de intervenção do Estado na área social, marcado pela condução das políticas sociais segundo lógicas clientelistas, atuação setorial, padrão verticalizado de tomada de decisões, exclusão da sociedade civil dos processos decisórios, ausência de controle e avaliação, características de um quadro autoritário e excludente (FARAH, 1997).

Abrucio (1997) apresenta uma síntese das principais tendências de modificação no antigo padrão burocrático weberiano, vinculadas a estruturas pós-burocráticas profundamente influenciadas pelo debate em torno do modelo gerencial.

a) Incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais (ONGs);

b) Ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade;

c) Maior autonomia às agências governamentais e, dentro delas, aos vários setores, horizontalizando a estrutura hierárquica;

d) Descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço e, de fundamental importância, maior será o grau de *accountability*. Os governos também têm atuado no sentido de implantar políticas de coordenação entre as várias esferas administrativas;

e) Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, adequado às mudanças no mundo contemporâneo e capaz de pensar, também, as políticas de médio e longo prazo;

f) Flexibilização das regras que regem a burocracia pública, principalmente o Direito Administrativo, com efeitos inclusive em países com modelos extremamente burocratizados, como a Espanha, a França e a Itália (D'ALBERTI, 1992). A negociação coletiva, a introdução de ganhos de produtividade e novos critérios de promoção têm flexibilizado a administração de pessoal no setor público. Como aponta o último relatório do Banco Mundial sobre o mundo do trabalho, a globalização vai obrigar também o Estado a mudar suas políticas de pessoal.

g) Mesmo com a flexibilização da política de pessoal, a profissionalização do servidor público continua sendo prioridade;

h) Desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários, em particular os de nível médio e os do alto escalão burocrático. Neste sentido, os funcionários precisam possuir uma grande versatilidade, atuando em várias funções.

Segundo Schwella (2005), os Estados estão sofrendo perda de autoridade, o que não significa que não mais detenham seu papel: eles atuam, adaptam-se e podem até adquirir novas competências para lidar com as questões globais transnacionais. As circunstâncias globais manterão a tendência à diminuição da capacidade de os Estados serem decisivos e eficazes. Não sairão do cenário global, mas tornar-se-ão mais vulneráveis. Essa mudança perturba continuamente a política mundial e infunde, no cenário global prevalecente, uma aura de grande incerteza em relação à capacidade dos Estados. Eles ainda existem, mas não mais são os atores-chave; têm de competir e cooperar com os demais atores que operam no complexo contexto multiinstitucional vigente (SCHWELLA, 2005, p. 263).

Ckagnazaroff (2002) reforça a ideia de Schwella (2005), referindo-se à necessidade do aparato governamental atuar em rede de compromisso social. É importante que o Estado passe a ter uma atuação em conjunto com atores da sociedade no tratamento dos diferentes problemas desta sociedade. É necessário que a atuação do Estado se dê de modo articulado com outros atores da sociedade em relação a uma determinada questão, programando e efetivando ações integradas e articuladas, realizando avaliações conjuntas e redirecionando a ação quando necessário.

Schwella (2005) conceitua a *New Public Management (NPM)* como a manifestação mais recente desse fenômeno duradouro, que é a reforma administrativa. A *NPM* também tornou-se muito próximo a um paradigma mundial dominante – apesar de sujeito a uma crítica intelectual crescente – em termos de teoria e prática das liderança e administração públicas. Essa abordagem afirma que o público será mais bem atendido por sistemas de governança e de prestação de serviços que introduzam noções de mercado e de gerenciamento em suas estruturas e funcionamento. Schwella (2005) defende que a boa governança refere-se à gestão eficiente e eficaz de recursos e problemas públicos e do atendimento às necessidades essenciais da sociedade.

Para a reforma do Estado, propõem-se a adoção do paradigma de gestão do setor privado, tendo como um de seus eixos centrais a valorização da mudança permanente, a valorização da inovação voltada para a busca da eficiência. Nessa perspectiva, a inovação era vista, sobretudo, em sua perspectiva gerencial. Foi formulado um conjunto de reformas de corte neoliberal, ancorado nas propostas de garantia da eficiência do gasto do setor público e maior eficácia de suas ações (FARAH, 2006).

A reforma do Estado deveria calcar-se na administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; indicadores de desempenho; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão do setor privado; dentre outras características de um modelo de gestão gerencial chamada de Nova Administração Pública, com o fim de alcançar seus objetivos (PAULA, 2005).

A administração pública gerencial, também conhecida como nova administração pública, emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado realizado pela aliança social-liberal e por seu alinhamento em relação às recomendações do Consenso de Washington para os países latino-americanos (PAULA, 2005, p. 38).

Na política dos governos, a ciência desempenhou um papel estratégico, pois a introdução de novas tecnologias nas instituições públicas gerou reflexos nas sociedades e na cidadania “a ciência passou, assim, a desempenhar, no nível ideológico, um papel estratégico, como força produtiva, merecendo um lugar na política dos governos, que começaram a buscar formas de dirigir os efeitos da pesquisa a objetivos comuns” (VELHO, 2011, p. 129).

### **3.2 Controle Externo – Tribunal de Contas**

O controle externo é realizado por órgão que não pertença à estrutura do poder no qual o controle é realizado. O Tribunal de Contas é órgão de controle externo. Exerce suas atividades auditando os órgãos, respondendo às consultas e prestando um papel de orientação. Examina as contas governamentais e emite um parecer técnico para o Poder Legislativo (AGUIAR, 2015).

No Brasil, A nível federal, há o tribunal de Contas da União – TCU, que exerce a atividade de controle externo, pois fiscaliza a gestão de recursos como instituição que está fora da estrutura administrativa federal. O TCU é um órgão auxiliar do Congresso Nacional e “exerce competências estabelecidas na Constituição Federal, em sua Lei Orgânica (Lei nº 8.443/92) e no Regimento Interno do órgão. Atua na fiscalização do uso de recursos e bens públicos e de subvenções e renúncias de receitas” (AGUIAR, 2015, p. 10).

A origem do Tribunal de Contas foi a partir da iniciativa do então ministro de Estado da Fazenda, Rui Barbosa, por meio do Decreto nº 966-A, de 7 de novembro de 1890. É preciso ressaltar que o Tribunal de Contas só foi adjetivado com o termo “da União” na

Constituição de 1967. Trata-se de um órgão de controle externo, especializado em análise de contas públicas (AGUIAR, 2015, p. 4).

Melo (2017) acentua que o controle é de vital importância para a adequada administração das pessoas jurídicas, principalmente no caso das pessoas jurídicas de direito público, pois envolvem o interesse geral e o bem público. O controle externo realiza-se de diversas formas: controle parlamentar direto, diretamente pelo Poder Legislativo; controle parlamentar indireto, pelo Poder Legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas; controle jurisdicional, pelo Poder Judiciário; e direta e privativamente pela Corte de Contas.

O responsável pela prestação de contas dos recursos públicos é assim identificado no parágrafo único, do art. 70 da nossa Carta Magna:

“Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária” (Constituição Federal, 1988).

A importância dos Tribunais de Contas é realçada por Aguiar (2015), lembrando que o Brasil nas condições atuais, não pode prescindir da fiscalização do Tribunal de Contas.

“O gestor público não pode ter receio do auditor do Tribunal. O gestor precisa ter naquele que exercita o controle um parceiro que oriente, e o Tribunal de Contas não pode ser aquele que tenha em mente apenas punir e sancionar. Ele terá de fazê-lo quando o caso exigir. Não pode se omitir em aplicar as sanções que são devidas, mas ele tem um papel anterior, muito importante, que é a orientação, a prevenção, o assessoramento e até a realização de cursos e seminários, a fim de interagir com a administração pública” (AGUIAR, 2015, p. 8).

Melo (2017) fundamenta a incumbência precípua de executar a fiscalização financeira e orçamentária da aplicação dos recursos da Administração Pública, em conjunto com o Poder Legislativo pelo Tribunal de Contas da União, com supedâneo nos artigos 70 a 75, da Constituição Federal do Brasil.

Aguiar (2015), ressalta que além do exame técnico das contas, o Tribunal de Contas presta um trabalho relevante, ao fornecer orientação técnica quando solicitado. Também realiza auditorias – tanto aquelas programadas pelo próprio órgão como aquelas solicitadas pelo Poder Legislativo. O autor lista as competências dos Tribunais de Contas, quais sejam: orientar, acompanhar a aplicação dos recursos orçamentários e, quando for o caso, instaurar tomadas de contas especiais (as TCEs).

Destacando a competência dos Tribunais de Contas sobre o julgamento das Contas Públicas, Nascimento (2013) assim se pronuncia:

"Entre as competências atribuídas constitucionalmente aos tribunais de contas brasileiros, destaca-se aquela relativa ao julgamento de contas dos responsáveis por recursos públicos. A competência para o julgamento de contas decorre do exercício de autêntica função jurisdicional, ocorrendo no bojo de um processo administrativo de contas, em que são garantidos o contraditório e a ampla defesa, inclusive mediante a interposição de recursos. Afigura-se incabível a reforma, pelo Poder Judiciário, de decisão condenatória proferida pelos tribunais de contas, ressalvada a ocorrência de eventual ilegalidade manifesta ou irregularidade formal. Ao ser proferida decisão pela irregularidade das contas, imputando débito ou cominando multa, e não sendo recolhida a dívida no prazo legal pelo responsável, o acórdão condenatório possui eficácia de título executivo extrajudicial *sui generis*" (NASCIMENTO, 2013, p.1).

Reportando-se à complementariedade com o Controle Interno, Melo (2017) ressalta que o Tribunal de Contas é incumbido de auxiliar todos os órgãos da administração pública na realização de seu controle interno. Os controles, interno e externo não se repelem, pelo contrário, complementam-se, devendo trabalhar conjuntamente.

A Constituição Federal de 1988 implementa o controle da legalidade, economicidade e legitimidade. As Constituições anteriores reportavam-se apenas ao controle da legalidade. A seguir, o art. 70 da CF/88.:

“Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder”.

Dentre as competências, elencadas no art. 1º da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado - LOTCE, com fundamento no art. 76 da Constituição Estadual, destaca-se a de julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos nos poderes e unidades administrativas estaduais, inclusive das entidades da administração indireta (fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista), e ainda as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário.

A abrangência dos jurisdicionados do TCE, ou seja, o seu poder de fiscalizar e julgar pessoas e matérias sujeitas às suas competências, está disposto nos arts. 4º e 5ª da LEI Nº

12.509 - Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado - LOTCE. Vale evidenciar o art. 4º que traz a seguinte redação: “O Tribunal de Contas do Estado tem jurisdição própria e privativa, em todo o território estadual, sobre as pessoas e matérias sujeitas à sua competência” (LOTCE, 1995).

Acredita-se que o desenvolvimento do estudo sobre inovação em organizações públicas, com foco em instituição de controle externo, agregará valor para a entidade, tendo em vista as demandas surgidas com a conscientização da sociedade, que tem exigido do governo um nível maior de controle e transparência, principalmente em relação às medidas de combate e prevenção à ilegalidade, à corrupção e ao desperdício no uso impessoal da máquina estatal.

## **4 METODOLOGIA**

Nesta seção foram abordadas as características do método de pesquisa quantitativa e todo o procedimento metodológico que orientou a investigação para se alcançar os objetivos traçados inicialmente. Barros (1994, p. 10) pontua que “O conhecimento científico é obtido através de um procedimento metódico, o qual mobiliza explicações rigorosas e/ou plausíveis sobre o que se afirma sobre um objeto ou realidade”.

Vale lembrar que o objetivo geral da pesquisa consistiu em investigar se o TCE-CE configura-se como uma organização que tem orientação para a inovação. Para perseguir este objetivo foram traçados objetivos específicos, são eles: i) Avaliar, na perspectiva dos servidores do TCE-CE, (o fator) ambiente de estímulo à aprendizagem; ii) Mensurar, na perspectiva dos servidores do TCE-CE, (o fator) a gestão de competências e o monitoramento do ambiente externo.

### **4.1 Paradigma de pesquisa**

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. (FONSECA, 2002, p. 20).

Quanto à epistemologia desta pesquisa quantitativa, segundo Saccol (2009), é objetivista, pois pressupõe que os significados sobre todos os objetos e entidades existem independentemente de operações mentais do ser humano. Há um significado objetivo em tudo o que existe, e este significado sempre está “à espera” de nossa descoberta, desde quando sequer imaginávamos tal existência. Esses significados e o conhecimento sobre tudo o que existe pode ser transmitido de forma racional, objetiva. A linguagem matemática é vista como uma grande aliada para a construção do conhecimento, por sua precisão, de acordo com uma epistemologia objetivista (SACCOL, 2009).

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Saccol (2009) postula que de acordo com a lógica positivista, a pesquisa pode ocorrer no contexto onde determinado fenômeno ocorre (por exemplo, em uma empresa ou junto a um grupo de trabalho).

#### **4.2 Tipologia da pesquisa**

A presente pesquisa é de natureza quantitativa, realizada através de pesquisa de campo com aplicação de survey. A pesquisa de *survey* implica a coleta de dados em um número de unidades e geralmente em uma única conjuntura de tempo, com uma visão para coletar sistematicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são então examinadas para discernir padrões de associação (BRYMAN, 1989).

A pesquisa tipo survey destina-se a pesquisa em grande escala e caracteriza-se por ser uma abordagem quantitativa, que visa apresentar as opiniões das pessoas por meio de questionários ou entrevistas (BABIE, 2005).

Esta pesquisa tem objetivo exploratório, por ter a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e aprimorar ideias em torno do assunto em estudo (BABIE, 2005). A pesquisa exploratória busca explorar um tema que foi pouco estudado. É considerada como fases preliminares de outras pesquisas (ROESCH, 2006).

A *survey* aplicada teve desenho interseccional, levando-se em consideração o tempo limitado para a pesquisa. A principal característica deste modelo é que a coleta dos dados de uma dada população é realizada em um único intervalo de tempo, onde mesmo no caso da utilização de questionário, onde a recepção das respostas do questionário ocorre durante um intervalo de dias, ou no caso da entrevista, onde estas são também realizadas durante um intervalo de dias, este intervalo é considerado como único. Este é o modelo empregado com maior frequência. (BRYMAN, 1989; BABBIE, 2005).

#### **4.3 População e amostra**

A população desta pesquisa é constituída de 580 servidores ativos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, os quais estão distribuídos nos mais diversos departamentos desta organização. Não foi efetuada seleção dos indivíduos, portanto, a amostra foi número de respondentes do questionário da Escala de Orientação para Inovação – EOI, que correspondeu a 200 servidores, considerado um número estatisticamente representativo da população de interesse e oferece robustez para a presente pesquisa.



A amostragem foi não-probabilística. Segundo Babie (2005), utiliza-se amostragem não-probabilística “em situações em que a amostragem probabilística seria dispendiosa demais e/ou quando a representatividade exata não é necessária”. Na amostra não-probabilística a escolha dos elementos não depende de probabilidade, mas sim de causas relacionadas com as características da pesquisa. O procedimento não é baseado em fórmulas e sim em tomada de decisão do pesquisador, obedecendo, a determinados critérios (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2012). No caso desta pesquisa, levou-se em consideração o critério da representatividade, para que, com fins dedutivos-quantitativos, possa ser generalizado para o conjunto da população.

O método da amostragem não-probabilística deste estudo é o de conveniência, devido os participantes terem sido escolhidos por disponibilidade.

A amostra é, essencialmente, um subgrupo da população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2012). A amostragem tem elevada importância na coleta de dados, tendo em vista que, de forma geral, os *surveys* são utilizados para, através de uma parcela da população, estudar esta como um todo (BRYMAN, 1989; BABIE, 2005).

#### 4.4 Perfil da unidade de estudo

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará -TCE-CE tem sua sede na capital do Estado. É constituído por sete conselheiros e suas sessões plenárias são dirigidas pelo presidente e, nos seus impedimentos, sucessivamente, pelo vice-presidente e pelo conselheiro mais antigo. Os conselheiros estão equiparados aos desembargadores do Tribunal de Justiça, sendo-lhes garantidos os mesmos subsídios, direitos e vantagens, garantias, prerrogativas e impedimentos (Constituição Estadual, art. 71, § 5º e LOTCE, arts. 81 a 83).

Importante ressaltar a identidade organizacional da Unidade de estudo, com destaque para a Inovação como um de seus valores, a saber:

#### Quadro 10 - Identidade organizacional do TCE-CE.

<b>Missão</b>	Ser guardião dos recursos públicos estaduais, contribuindo para o aprimoramento da governança e da gestão pública em benefício da sociedade
<b>Visão</b>	Ser reconhecido pela sociedade como uma instituição de excelência no controle e aprimoramento da Administração Pública Estadual até 2020
<b>Negócio</b>	Controle externo dos recursos públicos estaduais
<b>Valores</b>	Tempestividade: Agir com proatividade, efetividade, cooperação intersetorial e celeridade.

	Inovação: Estimular o processo criativo para o desenvolvimento de soluções.
	Transparência: Promover o amplo acesso às informações e às decisões de forma clara, objetiva e tempestiva.
	Humanismo: Valorizar o ser humano, promover um ambiente saudável, respeitar as diferenças e estimular as competências em busca da satisfação pessoal e profissional.
	Autonomia: Atuar de forma independente e ética, em cooperação com as demais organizações da sociedade civil.
	Norteamento: Ser modelo de excelência e moralidade para as organizações públicas e para a sociedade.
	Sustentabilidade: Desenvolver a instituição sem comprometer as gerações futuras.

Fonte: Portal do TCE-CE. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/institucional/identidade-organizacional>> Acesso em: 21 fev./2018.

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará foi um dos dez tribunais de contas do país selecionados para integrar o projeto que visa implementar a nível de União, Estados e Municípios, por meio de ações das cortes de contas do país, boas práticas de governança recomendadas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em áreas estratégicas como saúde e educação.

#### 4.5 Coleta de dados

Os dados levantados nesta pesquisa são primários. Foi utilizada como instrumento da pesquisa uma escala tipo Likert (1932), denominada pelo autor como “Escala de Orientação para Inovação – EOI”. Referida escala foi desenvolvida e validada por Resende Jr (2012) em estudo feito no Brasil e em Portugal.

A história da construção de escalas de mensuração está ligada ao trabalho seminal de Rensis Likert publicado em 1932. A escala de Likert (1932), segundo Sampieri, Collado e Lucio (2012), trata-se de enfoque vigente, popularizado e que consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações ou juízos, perante os quais se pede a reação dos indivíduos, de forma que os respondentes precisam se manifestar, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que podem ter diferentes combinações como por exemplo “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

Clason e Dormody (1994) afirmam que muitos estudos têm usado diversas classificações paralelas à classificação tradicional de cinco pontos de maneira satisfatória. Neste caso, a escala se configura como tipo Likert, que é o caso da escala aplicada nesta pesquisa que tem variância de 1 a 10 pontos.

Optou-se por enviar as questões da escala através do e-mail institucional, utilizando o software *limesurvey*, garantindo-se o sigilo de identidade dos respondentes e de suas respostas.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a coleta de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados. Os autores destacam três questões a serem respondidas: (i) o que coletar? Os dados a serem coletados são aqueles úteis para testar as hipóteses; (ii) com quem coletar? Trata-se de recortar o campo das análises empíricas em um espaço geográfico e social, bem como num espaço de tempo, podendo estudar a população total ou apenas uma amostra representativa (quantitativamente); (iii) como coletar? Refere-se a três operações, são elas (a) conceber um instrumento capaz de fornecer informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses; (b) testar o instrumento antes de utilizá-lo sistematicamente para saber seu grau de precisão e adequação; (c) colocá-lo em prática e proceder à coleta de dados pertinentes.

Gray (2012) destaca que, para que a análise tenha bastante significação, a pesquisa de levantamento deve visar captar as opiniões de funcionários de diferentes departamentos ou unidades da organização, funções, locais, grupos etários, níveis hierárquicos, tempo de serviço, etc.

#### **4.6 Instrumento da pesquisa**

Foi aplicado o modelo resumido da escala de orientação para inovação em organizações públicas, desenvolvida e validada por Resende Jr. (2012), em sua tese de doutorado. A escala de orientação para inovação em organizações públicas, foi construída após estudo exploratório no Brasil e em Portugal, no período compreendido entre março de 2010 e novembro de 2010 (RESENDE JR. et al., 2013)

Este instrumento foi elaborado inicialmente com 42 itens dispostos em uma escala variando de “1” a “10” e o respondente deveria indicar, na escala em medida o conteúdo do item era aplicável à organização em que ele trabalhasse, onde “1” significa não aplicável e “10” significa totalmente aplicável. Além desses itens o questionário continha campos para coletar informações funcionais e biográficas dos respondentes. Os dados coletados nessa

etapa foram analisados com técnicas de estatística descritiva, fatorial e equações estruturais para identificar padrões de correlação entre os itens, bem como a existência de dimensões subjacentes a estes (RESENDE JR. 2012, p.68).

Posteriormente, a escala foi reduzida para dois fatores, com 19 questões, que apresentou melhor ajuste ao sentido teórico e aos pressupostos da análise fatorial, cobrindo aspectos relacionados aos seguintes fatores: a) ambiente de estímulo à aprendizagem, composto por 8 itens; e, b) gestão de competências e monitoramento do ambiente externo, composto por 11 itens. Estes dois fatores explicam 65,3% da variância do fenômeno orientação para inovação (RESENDE JR., 2012).

A presente pesquisa utilizou para a coleta de dados a escala reduzida, com 19 itens, validada por Resende Jr (2012). A Escala de Orientação para Inovação – EOI foi distribuída para 580 servidores, utilizando-se da aplicação de uma survey, durante 10 dias úteis, no período de outubro de 2018, via e-mail institucional. Os participantes, em número de 200 servidores, responderam o questionário com base em uma escala de concordância que variava de “1” – discordo totalmente a “10” - concordo totalmente. Foram criados alguns agrupamentos para facilitar a compreensão dos respondentes e para fins de análise. A saber: i) 1 – não se aplica; ii) 2 e 3 – raramente se aplica; iii) 4, 5 e 6 – pouco aplicável; iv) 7 e 8 – aplicável em boa parte das oportunidades; v) 9 e 10 – sempre aplicável. Para melhor visualização, elaborou-se o quadro 11 seguinte.

**Quadro 11 – Agrupamento para análise dos resultados da pesquisa.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NÃO SE APLICA	RARAMENTE APLICÁVEL		POUCO APLICÁVEL			APLICÁVEL EM BOA PARTE		SEMPRE APLICÁVEL	

Fonte: Elaborado pela autora.

Toda medição ou instrumento de coleta de dados deve reunir dois requisitos essenciais: confiabilidade e validade. A confiabilidade de um instrumento de medição se refere ao grau em sua aplicação, repetida ao mesmo indivíduo ou objeto, produz resultados iguais. Já em relação à validade, refere-se ao grau em que um instrumento realmente mede a variável que pretende medir (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2012, p. 287).

Em relação à análise fatorial confirmatória deste instrumento já existente, está descrito a seguir a validade e a confiabilidade das pontuações obtidas. Saccol (2009) ressalta que para se avaliar a validade e confiabilidade de um instrumento de pesquisa, utilizam-se testes

estatísticos a partir dos resultados da aplicação do instrumento junto a uma pequena amostra da população que se deseja investigar.

O quadro 12 mostra os itens da Escala de Orientação para Inovação, após validação na Análise Fatorial Confirmatória. Os testes estatísticos mostraram que há evidências de validação da escala com base nas amostras utilizadas. Tal validação revelou indicadores psicométricos confiáveis para conduzir outras investigações empíricas e aplicações práticas.

**Quadro 12 – Escala de Orientação para Inovação em Organizações Públicas – com carga fatorial confirmatória.**

ITENS		FATOR	CARGA
1	Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	F1	0,778
2	As pessoas são abertas para receber críticas.	F1	0,833
3	É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	F1	0,733
4	Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	F1	0,800
5	Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	F1	0,799
6	Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	F1	0,879
7	Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	F1	0,759
8	Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	F2	0,759
9	Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	F2	0,612
10	São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	F2	0,775
11	Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	F2	0,780
12	Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem-sucedidas em outras organizações.	F2	0,848
13	As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	F2	0,832
14	Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	F2	0,897
15	Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	F2	0,745
16	As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização	F2	0,642
17	As sugestões de melhorias dos usuários são tratadas.	F2	0,833
18	Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	F2	0,803
19	O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	F1	0,532

Fonte: Resende Jr., Guimarães e Bilhim (2013, p. 272 e 273).

Optou-se pelo envio dos questionários para os servidores através de meio eletrônico, considerando alguns fatores: (a) disponibilidade dos endereços eletrônicos institucional (intranet); (b) economia financeira; (c) maior agilidade no envio, recepção e processamento das respostas; (d) familiaridade do pesquisador com a tecnologia digital.

#### 4.7 Técnica de análise de dados

Roesch (2006) pontua que na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de softwares.

Para fins de visualização dos dados sociodemográficos coletados, foram elaborados gráficos para análise descritiva da identificação dos respondentes que formaram a amostra. Referidos gráficos estão apresentados na seção de análise de resultados.

Os dados levantados neste estudo foram tratados através de métodos estatísticos. Foram registrados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20 e JPM 13, analisados de forma conjunta e anônima, não sendo identificados os respondentes. Ao final da análise dos dados, serão apresentadas tabelas, a fim de melhor expor a interpretação dos resultados do teste estatístico.

Com o objetivo de confirmar a o modelo teórico (proposto na literatura que deu base a este trabalho) de que o questionário aplicado é adequadamente resumido e explicado por meio de 2 fatores, será utilizada a técnica *Partial Confirmatory Factor Analysis* (PFCA). Costa e McCrae (1992), recomenda que se busque medir, com base em índices consagrados na literatura estatística, se as respostas obtidas na amostra submetida à pesquisa podem ser adequadamente ajustadas ao modelo teórico proposto. Tais investigações são necessárias, uma vez que não se pode, a priori, confirmar que os dados podem ser resumidos em dois constructos. Diante disso, a técnica PFCA dará argumentos científicos para se afirmar, a posteriori, que o modelo fatorial de dois fatores se ajusta adequadamente aos dados colhidos na pesquisa.

Para validação do modelo fatorial proposto, utilizou-se cinco indicadores de aderência, que foram identificados no quadro 13, a saber:

**Quadro 13 – Indicadores de aderência e valores de referência**

INDICADORES DE ADERÊNCIA	VALORES DE REFERÊNCIA	MEDIÇÃO DO INDICADOR DE ADERÊNCIA
Razão $\chi^2/gf$ (Razão qui-	< 5	Compara as duas matrizes de covariâncias geradas a

quadrado sobre graus de liberdade)		partir dos dados originais da pesquisa e do modelo proposto.
NFI (Normed Fit Index, ou Índice de Ajuste Normalizado)	= ou > que 0,90	Aponta a proporção em que o ajuste do modelo fatorial proposto é melhor do que o modelo nulo padrão.
CFI (Comparative Fit Index, ou Índice de Ajuste Comparativo)	= ou > que 0,90	Índice que compara a matriz de covariância da amostra com modelo nulo.
TLI (Tucker-Lewis Index)	= ou > que 0,90	Indicador de aderência interpretado da mesma forma que o NFI.
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> , ou raiz do erro médio quadrático)	Próximo ou < 0,1.	Índice que mede a bondade de ajuste do modelo e indica quão bem o modelo fatorial pode representar a matriz de covariância populacional.

Fonte: Adaptado de Resende Jr. (2012, p. 179/180)

Como se observa no quadro 14, de acordo com literatura especializada (Bentler, 1990; Bentler & Bonett, 1980; Boomsma, 2000; Byrne, 2001; MacCallum, Roznowski & Necowitz, 1992; McDonald & Ho, 2002; Ullman, 2001; Browne & Cudeck, 1993), os valores de referências adotadas para cada índice foram: Razão  $\chi^2$ /gl inferiores a 5; NFI superior ou igual a 0,90; TLI superior ou igual a 0,9; CFI superior ou igual a 0,90 e RMSEA próximo ou inferior a 0,1.

Para atestar se os dados estão adequadamente preparados para a análise, ou seja, para verificar se as variáveis envolvidas nas análise fatorial estão significativamente correlacionadas, foi realizado o teste de Esfericidade de Bartlett, além do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que informa a proporção dos dados que podem ser consideradas comum a todas as variáveis envolvidas. Desta maneira, busca-se sempre valores superiores a 0,5 (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2005).

A análise estatística inicial mostrou baixa aderência para ajustar os dados da amostra para 2 fatores, surgindo um terceiro fator. Kaiser (1958) afirma que os autovalores dos itens que compõe a escala devem ser superiores a 1. Os testes mostraram que os três primeiros atendem a esse requisito, conforme mostra a Figura 12 e Tabela 1, da seção de apresentação dos resultados, decidiu-se aplicar o método de Análise Fatorial Exploratória (AFE), a fim de se verificar as hipóteses com a presença de um terceiro fator.

Ao final das análises, foi calculado o coeficiente geral de inovação do objeto de estudo, aplicando-se a seguinte fórmula estatística:

$$C_{oi} = \sum_{i=1}^3 \left[ \frac{P_i}{n_i} \left( \sum_{k=1}^{nk} \sum_{j=1}^{nj} X_{jiki} \right) \right]$$

Onde:

Coi = Coeficiente e orientação para inovação;

i = Fator

j = Respondente

k = item do questionário

Pi = peso do fator i

Xjiki = Resposta do respondente j para o item k do fator i

ni = número de resposta do fator i

nk = número total de item

nj = número de respondentes

Na sequência, teremos a apresentação dos dados levantados nesta pesquisa, com análises e discussões sobre os resultados obtidos.



## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados levantados na pesquisa, com a análise dos referidos dados com métodos estatísticos. Sequencialmente serão discutidos os achados da pesquisa.

### 5.1 Análise descritiva

Sampieri, Collado e Lucio (2006) postulam que os estudos descritivos pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem.

O quadro 14, permite uma visão global de como se manifestou os dados levantados nesta pesquisa, com 200 respondentes.

**Quadro 14 – Análise descritiva dos itens da escala.**

Questão	Média	Mediana	Desvio padrão	1º quartil Abaixo de 25%	3º quartil Abaixo de 75%	Mínimo	Máximo
Q1	6,81	7,00	2,16	6,00	8,00	1	10
Q2	5,35	6,00	2,23	4,00	7,00	1	10
Q3	7,11	7,00	2,19	5,75	9,00	2	10
Q4	6,61	7,00	2,44	5,00	9,00	1	10
Q5	6,45	7,00	2,15	5,00	8,00	1	10
Q6	5,90	6,00	2,09	5,00	7,00	1	10
Q7	5,96	6,00	2,14	5,00	7,00	1	10
Q8	4,91	5,00	2,30	3,00	7,00	1	10
Q9	5,23	5,00	2,45	3,00	7,00	1	10
Q10	5,51	6,00	2,39	4,00	7,00	1	10
Q11	6,33	7,00	2,30	5,00	8,00	1	10
Q12	6,03	6,00	2,17	5,00	8,00	1	10
Q13	5,76	6,00	2,34	4,00	7,00	1	10
Q14	5,12	5,00	2,49	3,00	7,00	1	10
Q15	5,02	5,00	2,61	3,00	7,00	1	10
Q16	5,84	6,00	2,61	4,00	8,00	1	10
Q17	5,37	6,00	2,43	3,00	7,00	1	10
Q18	4,93	5,00	2,40	3,00	7,00	1	10
Q19	8,12	9,00	1,96	7,00	9,25	1	10

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Pelo quadro 14, observa-se que os quesitos Q8 (existem ações de pesquisa e desenvolvimento para os serviços) e Q18 (Há prática de reconhecimento dos empregados que

contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho) obtiveram a média mais baixa, na perspectiva dos servidores da unidade de estudo, apresentando médias de 4,91 e 4,93, respectivamente. Dentro do agrupamento do quadro 11 deste estudo, considera-se que estes itens são “pouco aplicáveis” na unidade de estudo.

O 1º quartil mostra que as notas mais baixas estão abaixo de 25%. O 3º quartil demonstra que até 75% alguns itens já obtiveram notas 9, agrupamento classificado no quadro 12 deste estudo como “sempre aplicável”, são os casos dos quesitos Q3 (É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho), Q4(Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho) e Q19 (O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem).

Seguem a síntese do perfil sociodemográfico dos respondentes. No quadro 15.

**Quadro 15 - Perfil sociodemográfico dos respondentes**

SEXO	Masculino	Feminino		
Percentual	56%	45%		
FAIXA ETÁRIA	Entre 20 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 55 anos	Acima de 56 anos
Percentual	8%	36%	41%	15%
VÍNCULO COM O TCE	Concursado do TCE	Concursado do extinto TCM	Exclusivamente comissionado	
Percentual	48%	42%	10%	
ÁREA QUE ATUA	Secretaria de Controle externo	Secretaria Geral e Secretaria de Administração	Gabinetes	
Percentual	62%	21%	18%	
TEMPO DE SERVIÇO NO TCE	Até 3 anos	Entre 4 a 9 anos	Entre 10 e 20 anos	Acima de 21 anos
Percentual	23%	48%	6%	24%
GRAU DE ESCOLARIDADE	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
Percentual	8%	55%	37%	1%

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Os maiores percentuais podem ser destaques como a participação masculina de 56%, 41% dos respondentes estão entre 41 e 55 anos de idade, 48% são concursados do TCE, mas os servidores do extinto TCM tiveram uma participação expressiva de 42%, a Secretaria de Controle Externo contribuiu com 62% das respostas, 48% estão entre 4 a 9 anos de tempo de serviço na instituição e 55% tem grau de escolaridade com nível de especialização, seguido pelo nível de mestrado com 37%.

## 5.2 Análise fatorial confirmatória

Conforme Creswell (2010), além de outros passos que conduzem uma análise de dados quantitativos, numa pesquisa com utilização de escalas, deve-se identificar o procedimento estatístico (análise fatorial) e mencionar as verificações de confiabilidade para a consistência interna da escala (estatística alfa de Cronbach).

Antes de se utilizar o modelo fatorial, necessita-se conhecer se os dados estão adequadamente preparados para se utilizar tal análise. Um dos pressupostos, é de que a matriz de correlação entre as variáveis analisadas seja diferente de uma matriz identidade, com isso, tem-se que as variáveis envolvidas nas Análise Fatorial estão significativamente correlacionadas, uma vez que todas os valores da matriz de correlação são estatisticamente diferentes de zero. Para testar tal pressuposto, tem-se o teste de Esfericidade de Bartlett. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) informa a proporção dos dados que podem ser consideradas comum a todas as variáveis envolvidas. Desta maneira, busca-se sempre valores superiores a 0,5 (MAROCO, 2007; PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A tabela 1 expõe os testes de adequação da utilização da análise fatorial para o tratamento dos dados da pesquisa. Pelos resultados, verifica-se que o teste de KMO, que varia entre 0 e 1, indica a adequação da amostra. Pela Tabela 1 indica um KMO de 0,921, portanto, segundo Pasquali (2005), um excelente índice para a geração de fatores. Referido autor sugere uma escala para interpretar o valor da estatística KMO entre 0,90 e 1 como excelente. O outro teste de esfericidade de Bartlett deve ser estatisticamente significativo ao nível de 5% ( $p < 0,05$ ). Na tabela 1, temos  $p$ -valor  $< 0,001$ . Tais resultados confirmam a hipótese de que os dados podem ser analisados por meio da Análise Fatorial, significando, principalmente que o instrumento aplicado na pesquisa é confiável.

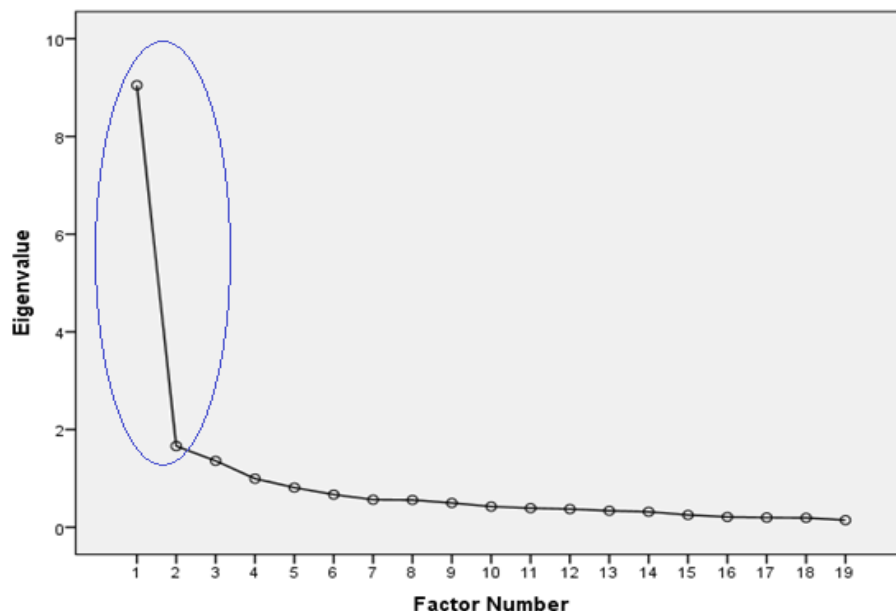
**Tabela 1 - Teste de adequação da Análise Fatorial KMO e Bartlett**

Kaiser-Meyer-Olkin		0,921
Teste de Esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado	2020,541
	gl	171
	p-valor	$< 0,001$

Conforme literatura que deu base a esta pesquisa, e conforme a representação da Figura 12, as 19 questões utilizadas podem ser resumidas, hipoteticamente, por meio de 2 fatores. Este teste demonstra que até o terceiro fator a curva é acentuada, ficando quase

vertical entre os itens 1 e 2. Os dois primeiros fatores, juntos, correspondem a aproximadamente 11 unidades de toda a variabilidade (a quantidade total de variância das variáveis originais é igual ao somatório dos autovalores = 19).

**Figura 12 – Scree plot – distribuição dos autovalores.**



Conforme Kaiser (1958), não se descarta a existência de até 3 fatores, tendo em vista que até 3 tiveram autovalores acima 1, que é o que se busca na distribuição de autovalores. A tabela 2 explica o fator e a variância explicada.

Tabela 2 – Fatores e variância explicada.

Fatores	Autovalores		
	Total	% da Variância	Acumulado
<b>1</b>	<b>9,05</b>	<b>47,62</b>	<b>47,62</b>
<b>2</b>	<b>1,66</b>	<b>8,74</b>	<b>56,36</b>
3	1,36	7,15	63,51
4	0,99	5,24	68,75
5	0,81	4,27	73,02
6	0,67	3,52	76,54
7	0,56	2,97	79,51
8	0,56	2,94	82,45
9	0,50	2,62	85,06
10	0,42	2,23	87,29
11	0,39	2,06	89,35
12	0,37	1,96	91,31

13	0,34	1,78	93,09
14	0,32	1,67	94,76
15	0,25	1,32	96,08
16	0,21	1,11	97,18
17	0,20	1,04	98,23
18	0,19	1,01	99,24
19	0,14	0,76	100,00

Analisando a tabela acima, ao se retirar 2 fatores, utilizando o método da Máxima Verossimilhança, tem-se que os dois primeiros são capazes de explicar 56,36% de toda a variância dos dados. Contudo, para se comparar o bom ajuste do modelo de 2 fatores aos dados da pesquisa, serão utilizados cinco indicadores clássicos da literatura estatística para a validação da Análise Fatorial.

**Tabela 3 – Indicadores de validação do modelo de 2 fatores**

Índice	Valor calculado	Valor de referência	Conclusão
Razão $\chi^2$ /gl	3,56	< 5	Satisfaz
NFI	0,80	$\geq 0,90$	Não satisfaz
TLI	0,81	$\geq 0,90$	Não satisfaz
CFI	0,85	$\geq 0,90$	Não satisfaz
RMSEA	0,11	< 0,1	Não satisfaz

O modelo encontrado de dois fatores não se mostrou adequadamente ajustado aos dados da pesquisa, uma vez que 4 dos 5 índices utilizados na validação se mostraram não satisfatórios (conforme Tabela 3). Partindo deste resultado dos índices de validação, será iniciada a análise fatorial exploratória.

### 5.3 Análise fatorial exploratória

Como a análise confirmatória não reproduziu resultados satisfatórios com os 2 fatores do modelo original proposto, realizou-se análise exploratória de fatores com método de extração por meio da análise dos componentes principais e rotação Varimax. Foram evidenciados três fatores que, conjuntamente, são capazes de explicar 66,23% da variância dos dados.

**Tabela 4 – Teste de confiabilidade do questionário**

Alpha de Cronbach	N questões
0,937	19

Como se pode ver na tabela 4, o índice de Alpha de Cronbach geral apresentou valor de 93,7%, para 19 quesitos, indicando excelente confiabilidade do instrumento utilizado (MAROCO, 2007). Aqui, pode-se inferir que as perguntas presentes no questionário foram entendidas e julgadas sob a mesma perspectiva por parte dos respondentes.

Em sequência, foi medido o alpha de Cronbach individual e a confiabilidade interna dos itens da escala aplicados, exibidos na tabela 5.

**Tabela 5 – Alpha de Cronbach individual**

Questões	Confiabilidade interna	Alpha de Cronbach
Q1	0,59	0,93
Q2	0,59	0,93
Q3	0,52	0,94
Q4	0,53	0,94
Q5	0,61	0,93
Q6	0,76	0,93
Q7	0,66	0,93
Q8	0,61	0,93
Q9	0,66	0,93
Q10	0,65	0,93
Q11	0,63	0,93
Q12	0,76	0,93
Q13	0,78	0,93
Q14	0,74	0,93
Q15	0,72	0,93
Q16	0,56	0,94
Q17	0,77	0,93
Q18	0,66	0,93
Q19	0,35	0,94

A tabela 5 mostra a baixa relevância da questão 19, que apresentou valor  $\alpha = 0,35$ . Por esse motivo, numa perspectiva conservadora, observando a parcimônia, há a possibilidade de retirar essa questão da análise e garantir um aumento da confiabilidade total do questionário (FORNELL & LARCKER, 1981). Ressalta-se, ainda, que apenas 6 dos 19 itens analisados apresentaram valores de  $\alpha > 0,7$ . Contudo, como de forma geral, os itens obtiveram valores superiores a 0,55 (exceto pelo item 19, como já mencionado), opta-se em se mantê-los e verificar adequabilidade nas análises que se seguem.

Foi realizado um novo teste de autovalores sem o quesito 19.

**Tabela 6 - Fatores e variância explicada**

Fatores	Autovalores		
	Total	% da Variância	Acumulado
<b>1</b>	<b>8,91</b>	<b>49,51</b>	<b>49,51</b>
<b>2</b>	<b>1,66</b>	<b>9,22</b>	<b>58,73</b>
<b>3</b>	<b>1,35</b>	<b>7,50</b>	<b>66,23</b>
4	0,84	4,66	70,89
5	0,68	3,79	74,68
6	0,59	3,28	77,96
7	0,56	3,10	81,06
8	0,55	3,06	84,13
9	0,43	2,38	86,50
10	0,39	2,17	88,67
11	0,37	2,08	90,75
12	0,34	1,89	92,64
13	0,32	1,77	94,41
14	0,25	1,41	95,82
15	0,21	1,18	97,00
16	0,20	1,11	98,10
17	0,20	1,09	99,19
18	0,15	0,81	100,00

Foi considerada a rotação dos fatores pelo método Ortogonal Varimax, exposto na tabela 6. De acordo com Pallant (2007), o método de Varimax é o mais frequentemente empregado, pois busca minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator, distribuindo de forma ótima os itens em cada um dos constructos. Verifica-se que permanece 3 fatores com autovalor superior a 1, fortalecendo hipótese para a existência de 3 fatores, além dos 3 fatores explicarem 66,23% da variância dos dados. A contribuição na explicação total dos dados para os três fatores ficou distribuído da seguinte maneira: Fator 1 com 49,51% de explicação; Fator 2 com 9,22% e Fator 3 com 7,50%.

**Tabela 7 - Fatores rotacionados pelo método Varimax**

Item	Fatores*		
	1	2	3
Q1	0,40		

Q2		0,45	0,67
Q3			0,83
Q4			0,85
Q5	<b>0,54</b>		<b>0,53</b>
Q6	0,67		0,46
Q7	0,63		0,44
Q8	0,77		
Q9	0,64		
Q10	0,79		
Q11	0,49	0,60	
Q12	0,75	0,40	
Q13	<b>0,64</b>	<b>0,51</b>	
Q14		0,70	0,42
Q15	0,45	0,63	
Q16		0,80	
Q17		0,77	
Q18		0,71	

(\*) mostrados apenas valores  $\geq 0,4$

A tabela 7 mostra os fatores rotacionados por meio de rotação do tipo Varimax, que relaciona melhor a distribuição das questões com os fatores que as representam. É importante destacar que as questões 5 e 13 possuem fortes correlações (cargas fatoriais  $> 0,5$ ) e estão relacionadas com mais de um fator. Hair et al (2006) define que para a Análise Fatorial o fato de uma mesma variável não poder participar na construção de fatores distintos com carga fatorial acima de 0,5. Diante disso, opta-se por excluir os quesitos para a continuação da análise e demonstração do peso dos fatores, resultando na tabela 8.

**Tabela 8 - Fatores finais com rotação do tipo Varimax (com exclusões)**

Item	Fatores		
	1	2	3
Q1	0,41		
Q2		0,44	0,68
Q3			0,85
Q4			0,87
Q6	0,67		0,43
Q7	0,63		0,41
Q8	0,78		



Q9	0,66		
Q10	0,82		
Q11	0,48	0,61	
Q12	0,75		
Q14		0,71	0,41
Q15	0,45	0,64	
Q16		0,81	
Q17		0,78	
Q18		0,72	

(\*) mostrados apenas valores  $\geq 0,4$

A fim de validar o novo modelo fatorial encontrado, foram analisados os mesmos índices de adequação empregados anteriormente para verificar se o modelo atual com 3 fatores se ajusta mais adequadamente aos dados. Os testes demonstraram que todos os indicadores foram satisfeitos quando se opta por utilizar um modelo de Análise Fatorial com 3 fatores.

**Tabela 09 – Indicadores de validação do modelo de 3 fatores**

Índice	Valor calculado	Valor de referência	Conclusão
Razão $\chi^2/g.l$	2,63	< 5	Satisfaz
NFI	0,90	$\geq 0,90$	Satisfaz
TLI	0,90	$\geq 0,90$	Satisfaz
CFI	0,94	$\geq 0,90$	Satisfaz
RMSEA	0,09	< 0,1	Satisfaz

Assim, conforme mostrado na tabela 9, o questionário utilizado apresenta três fatores, e observa-se, desta forma, que satisfaz todos os índices de validação do modelo. Com estas análises, surge um novo formato de escala, conduzindo para o lançamento de nova hipótese para a análise do terceiro fator. O Quadro 16 demonstra a nova distribuição dos fatores da Escala de orientação para inovação, baseando-se nos dados coletados no TCE-CE.

**Quadro 16 – Escala de orientação para inovação após análise fatorial exploratória com 3 fatores**

Questão	Texto	Fator	Carga Fatorial
Q1	Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	1	0,41
Q2	As pessoas são abertas para receber críticas.	3	0,68

Q3	É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	3	0,85
Q4	Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	3	0,87
Q6	Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	1	0,67
Q7	Os servidores sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	1	0,63
Q8	Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	1	0,78
Q9	Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	1	0,66
Q10	São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	1	0,82
Q11	Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes	2	0,61
Q12	Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem-sucedidas em outras organizações.	1	0,75
Q14	Os servidores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	2	0,71
Q15	Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	2	0,64
Q16	As contratações de novos servidores são baseadas na identificação de competências essenciais à organização	2	0,81
Q17	As sugestões de melhorias dos usuários são tratadas.	2	0,78
Q18	Há prática de reconhecimento dos servidores que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	2	0,72

Fonte: resultado das análises estatísticas, após análise fatorial exploratória.

Fator 1, ambiente de estímulo à aprendizagem trata da capacidade da organização para aprender, demonstrando flexibilidade nas práticas de gestão de pessoas, suporte e orientação da liderança, para que os indivíduos e equipes possam engajar-se em processos de aprendizagem formal e informal e tenham autonomia para inovar. Também neste fator, estão presentes as práticas estruturadas de gestão de conhecimento e benchlearning. Este fator abrange as questões 1, 6, 7, 8, 9, 10, 12.

Fator 2, Gestão de Competências e Monitoramento do Ambiente Externo é composto por práticas de: monitoramento do ambiente externo; adoção de referenciais comparativos externos para avaliação do desempenho; benchmarking estruturado; gestão de ideias de usuários, fornecedores e empregados; desenvolvimento e absorção de competências atuais e futuras de usuários, fornecedores e empregados; e, pesquisa e desenvolvimento (P&D) em serviços. Este fator abrange as questões 11, 14, 15, 16, 17, 18.

O fator 3 mostrou-se evidente nas análises fatoriais confirmatória e exploratória, identificando-se como cultura e comunicação organizacional. Baseando-se no referencial teórico que sustenta os quesitos que formam este fator, considera-se que é um fator que mostra as interações dos indivíduos em seu ambiente de trabalho e como os mesmos se comportam e usam a comunicação para atingir os objetivos organizacionais. Este fator abrange as questões 2, 3, 4.

**Tabela 10 – Percentual de explicação final dos fatores**

<b>Fator</b>	<b>Explicação (%)</b>	<b>Acumulado (%)</b>	
		<b>De toda variabilidade dos dados</b>	<b>Peso (%)</b>
Fator 1	51,5	51,5	76
Fator 2	8,49	59,99	13
Fator 3	7,36	67,35	11

Fonte: resultado das análises estatísticas, após análise fatorial exploratória.

Com o resultado dos pesos dos fatores demonstrados na tabela 10, pode-se avaliar se as hipóteses levantadas são comprovadas na instituição estudada.

A hipótese 1 (H1) sustentou que no TCE-CE, o ambiente de estímulo à aprendizagem apoia a inovação organizacional. Considera-se que a H1 é atestada, uma vez que o Fator 1 consegue explicar 51,5% das 16 questões propostas para medir se existe ambiente de aprendizagem que pode contribuir com a inovação organizacional no TCE, detendo 76% do peso total.

À luz do referencial teórico, os processos de aprendizagem organizacional se dão quando os conhecimentos relevantes são estruturados e compartilhados, apoiando a inovação organizacional (SCHUMPETER, 1985; ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010, COHEN; LEVINTHAL, 1990)

A hipótese 2ª (H2a) postulou que o TCE-CE pode ser identificado como uma organização inovadora, considerando que suas competências agregam valor para o indivíduo e para a organização, juntamente à hipótese 2b (H2b) que defendeu a possibilidade do TCE-CE saber que a capacidade de inovar depende de fatores do ambiente onde a organização está inserida. As duas hipóteses vinculam-se ao fator de gestão de competências e monitoramento do ambiente externo.

O fator 2 contribui positivamente, explicando 8,49% das 16 questões propostas para medir os dados voltados para a gestão de competências e monitoramento do ambiente externo

cooperam com a inovação no TCE. De forma menos expressiva que o fator 1, tendo em vista que o fator 2 teve peso de apenas 13%. Diante do resultado, pode-se dizer, com certa cautela, que as hipóteses 2a e 2b foram comprovadas. Este fator, detém 13% do peso.

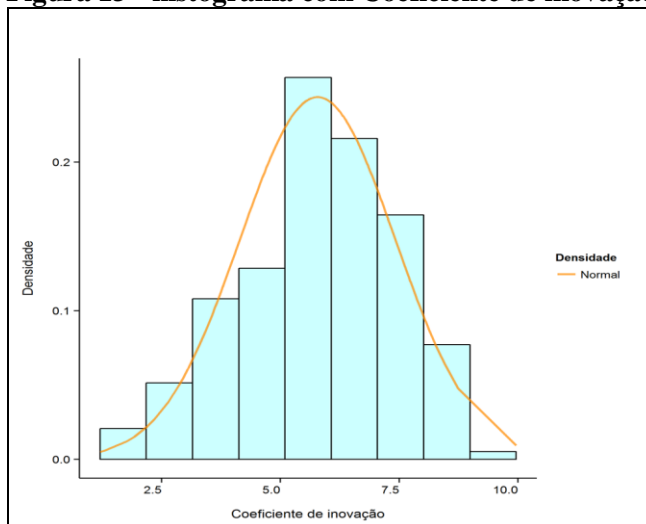
Destaque-se que, após a análise fatorial confirmatória e exploratória, firmou-se o terceiro fator, indicando que no TCE a cultura e a comunicação organizacional influenciam a inovação (KNOX, 2002; MARCHIORI, 2006. BUENO, 2009). O terceiro fator, com apenas 3 quesitos, contribui com a explicação de 7,36% dos 16 quesitos, ficando com 11% do peso total.

Foi calculado o coeficiente de inovação geral do TCE-CE, por meio da fórmula exibida a seguir, obtendo-se o histograma representado na figura 13.

$$C_{oi} = \sum_{i=1}^3 \left[ \frac{P_i}{n_i} \left( \sum_{k=1}^{nk} \sum_{j=1}^{nj} X_{jik_i} \right) \right]$$

Conforme o histograma obtido, tem-se calculado que os valores do Coeficiente de inovação do TCE apresentam média 5,78 (desvio padrão 1,64).

**Figura 13 - histograma com Coeficiente de inovação geral do TCE**



Fonte: resultado das análises estatísticas.

Observa-se que os dados não apresentam normalidade, baseado no teste de Shapiro-Wilk (p-valor =0,015) ao nível de significância de 5%. É possível notar que os valores possuem leve assimetria à esquerda. Com isso, pode-se dizer que o Coeficiente de inovação do TCE apresentou valores que podem ser considerados médios, uma vez que a média calculada pode ser estimada num intervalo de confiança de 5,55 a 6,00.

## 5.4 Discussão de resultados

Nesta seção são apresentados os resultados de cada construto que formou a escala de orientação para inovação, aplicada na pesquisa de campo, confrontando as hipóteses levantadas com os objetivos propostos no início do estudo, reforçando com uma breve revisão da literatura que definiram referidos construtos.

Considera-se que se obteve êxito na proposição do objetivo geral da pesquisa, o qual consistiu em investigar como se caracteriza a orientação para inovação no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Foram traçados objetivos específicos para avaliar, na perspectiva dos servidores do TCE-CE, (o fator) ambiente de estímulo à aprendizagem e para mensurar, na perspectiva dos servidores do TCE-CE, (o fator) a gestão de competências e o monitoramento do ambiente externo.

Levando-se em conta os estudos estatísticos que embasaram cientificamente a apresentação dos dados coletados nesta pesquisa, pode-se afirmar que as hipóteses levantadas são comprovadas na instituição estudada.

Iniciaremos com a hipótese 1 (H1), a qual sustentou que no TCE-CE, o ambiente de estímulo à aprendizagem apoia a inovação organizacional. À luz do referencial teórico, os processos de aprendizagem organizacional se dão quando os conhecimentos relevantes são estruturados e compartilhados, apoiando a inovação organizacional (SCHUMPETER, 1985; ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010, COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Considera-se que a H1 é atestada, uma vez que o Fator 1 consegue explicar 51,5% das 16 questões propostas para medir se existe ambiente de aprendizagem que pode contribuir com a inovação organizacional no TCE, detendo 76% do peso total.

O fator ambiente de estímulo a aprendizagem do TCE-CE apresentou-se com resultados bastante expressivos, indicando que os servidores reconhecem que existe um ambiente de aprendizagem favorável para a inovação. O resultado positivo para o fator aprendizagem, na perspectiva dos servidores, respondentes da pesquisa, dá robustez para o referencial teórico desta hipótese.

Os resultados aqui encontrados para este fator reforçam os estudos de Cohen e Levinthal (1990) que mostraram uma relação positiva entre a absorção da aprendizagem organizacional e a inovação, sugerindo que quando a organização aprende, novas estratégias

são construídas e a inovação surge com os novos processos. Estes autores asseguram que a organização que aprende possui a capacidade de absorver, entender, assimilar e aplicar novas ideias para os fins almejados.

Schumpeter (1985) define como novas combinações de recursos o resultado de processos de aprendizagem em que conhecimentos relevantes são combinados e estruturados em novas soluções e significados compartilhados. Corroborando com este conceito, Isidro-Filho e Guimarães (2010) defendem que conhecimento, aprendizagem e inovação envolvem a interação de diversos atores sociais organizacionais. Pode-se afirmar que quando os funcionários compartilham seus conhecimentos na organização, surgem novos aprendizados e melhoria dos processos, promovendo a inovação organizacional.

Em relação ao segundo fator da escala de orientação para inovação de Resende Jr. (2012), gestão de competências e monitoramento do ambiente externo, os resultados estatísticos indicaram que, de forma moderada, o TCE-CE possui orientação para inovação neste sentido.

A hipótese H2a postulou que o TCE-CE pode ser identificado como uma organização inovadora, considerando que suas competências agregam valor para o indivíduo e para a organização, juntamente à hipótese H2b que defendeu a possibilidade do TCE-CE saber que a capacidade de inovar depende de fatores do ambiente onde a organização está inserida. As duas hipóteses vinculam-se ao fator 2, que mede o quanto a gestão de competências e o monitoramento do ambiente externo podem orientar a inovação da organização estudada.

O fator 2 explica 8,49% das 16 questões propostas para medir os dados voltados para a gestão de competências e monitoramento do ambiente externo, contribuindo positivamente com orientação para a inovação no TCE. Este fator detém 13% do peso, diante deste resultado, pode-se dizer que as hipóteses 2a e 2b foram comprovadas moderadamente.

Diante dos resultados moderados apresentados, observa-se que é preciso direcionar esforços para o desenvolvimento de habilidades e competências individuais, grupais e organizacionais, alinhando a gestão de competências de forma mais enfática ao planejamento estratégico desta organização de controle, com o fim de agregar valor econômico para a organização com o incremento de seus saberes e agregar valor social para o indivíduo com o desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2001).

Revedo o embasamento teórico da hipótese 2a, temos a pesquisa de Bitencourt (2001) que revelou que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que

buscam mudanças internas remetem-se à postura gerencial que abrange as questões relacionadas a habilidades e atitudes no trabalho, portanto, refere-se ao desenvolvimento de competências.

Ficher *et al.* (2002) definem o conceito de competência sem o enfoque do desempenho de tarefas predeterminadas, mas traz um conceito amplo à transformação do indivíduo como profissional em ambientes organizacionais desafiadores, turbulentos e de alta interação social. Acredita-se que este desafio está inserido na missão deste órgão de controle externo. O TCE-CE precisa dispor de indivíduos com capacidade de dar respostas às questões demandados pela sociedade, bem como de ter capacidade de antecipar problemas de forma mais eficiente.

Faz parte do segundo fator o monitoramento do ambiente externo que sinaliza a necessidade da organização reconhecer que depende de elementos interno e externos e precisa possui a capacidade de absorver conhecimentos do ambiente onde a organização está inserida, visando obter informações voltadas ao futuro para que a organização possa estruturar-se de forma precoce contra as ameaças e alavancar as novas oportunidades, inovando seus processos internos (CHOO, 2001. DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006. LUNDVALL, 2001; JANISSEK-MUNIZ; LESCA;FREITAS, 2011).

Ressaltando o resultado estatístico sobre os dados coletados nesta pesquisa, temos, na perspectiva dos respondentes, que o TCE monitora o ambiente externo, porém de forma moderada, indicando que pode ter lacunas a serem exploradas neste componente tão importante para as organizações com características inovadoras. Entre as peculiaridades de uma organização com capacidade de inovar está o conhecimento de elementos do seu ambiente externo, com o fim de extrair subsídios para modernizar seus processos internos e de oferecer melhores serviços ou produtos.

Choo (2001) destaca que o monitoramento do ambiente externo é uma informação de alto valor agregado para apoiar gestores em decisões relativas ao futuro da organização e na formulação de suas estratégias e que, detendo esse conhecimento, são capazes de desenvolver respostas efetivas que assegurem ou melhorem seu posicionamento. A capacidade de inovar envolve a existência de competências específicas e capacidade social de criar conhecimento do ambiente em que se insere a organização, formando um sistema de inovação bem constituído (LUNDVALL, 2001) e evitando impactos negativos no negócio da organização (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011).

Destaque-se que, após a análise fatorial confirmatória e exploratória, surge um terceiro construto, identificado como cultura e comunicação organizacional, que se mostra, de forma moderada, como um fator que contribui para promover a inovação neste órgão de controle externo. O Fator 3, com apenas 3 quesitos, contribui com a explicação de 7,36% dos 16 quesitos, ficando com 11% do peso total.

O surgimento do fator cultura e a comunicação organizacional reforça o referencial teórico deste estudo que traz estes dois construtos como um dos elementos importantes para a capacidade de inovação de uma organização.

O construto cultura e comunicação organizacional se apresentou positivamente na análise estatística dos dados coletados, contudo, expressou o menor peso de explicação entre os 3 fatores, dando um indicador de que ainda existe um vácuo a ser trabalhado na política de comunicação. Pelos resultados obtidos, observa-se que os servidores do TCE-CE consideram que as informações são compartilhadas, mas, o resultado moderado leva a crer que a organização precisa rever os processos, com o fim de se validar a cultura voltada para a inovação e que a comunicação funcione de forma integrada contribuindo para a orientação de inovar.

Respaldando-se no referencial teórico que sustenta os elementos deste fator, evidenciamos Knox (2002), que sustenta que uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, uma vez que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham. Neste mesmo pensamento, Marchiori (2006) faz um elo entre cultura e comunicação organizacional, assegurando que cultura organizacional está ligada à interação entre os indivíduos que compõem a organização e o mundo ao seu redor.

Considerando o contexto da organização estudada, um órgão de controle externo que tem a sociedade como a maior interessada no resultado eficiente de seus trabalhos e que esta sociedade demanda das organizações públicas uma comunicação cada vez mais transparente, o terceiro fator cultura e comunicação desponta, mesmo que de forma moderada, um indicador de que o TCE-CE traz no bojo das suas ações a intenção de acompanhar toda a revolução tecnológica de forma a manter uma Comunicação profissionalizada e competente com o propósito de produzir e veicular as informações necessárias para os interessados.

Ao final, analisa-se a figura 13 que, de acordo com os dados coletados nesta pesquisa, demonstra um coeficiente de inovação geral do TCE-CE ainda moderado, tendo em vista a



média de nota dos respondentes se encontrar num intervalo de confiança de 5,55 a 6,00, o que implica que esta unidade de estudo está com o ambiente relativamente propício para inovações, contudo, apresenta espaço para desenvolvimento de melhorias nos seus processos.

## 6 CONCLUSÃO

À luz de todo referencial teórico encontrado para sustentar este estudo, que trouxe como tema a Inovação em organizações públicas, com a oportunidade de dar enfoque a uma organização de controle externo estadual, constatou-se que esta temática tem sido objeto de um grande número de material científico. Pesquisas que enfocam os fatores determinantes da capacidade de inovação nas organizações, encontram convergência, permitindo a identificação de alguns fatores, os quais foram destacados na base teórica deste trabalho, são eles: ambiente de estímulo à aprendizagem, gestão de competências, monitoramento do ambiente externo, liderança transformadora, gestão de pessoas para inovação, cultura para inovação, tecnologia, redes de inovação e comunicação organizacional.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em investigar se a unidade de estudo se configura como uma organização que possui orientação para inovação. Para esta averiguação foi aplicada uma escala, tipo Likert, que mede a orientação para inovação nas organizações públicas.

As análises dos dados levantados nesta pesquisa demonstraram que os fatores analisados contribuem com a inovação do TCE-CE, na perspectiva dos respondentes, com maior peso o ambiente de aprendizagem contribuindo com a inovação organizacional. Contudo, considera-se que aliado a estes fatores, é necessário que a gestão alinhe a gestão estratégica e reconheça a importância de uma organização inovadora como instrumento fundamental para a melhoria da prestação do serviço, no caso do setor público.

No âmbito da gestão pública, os governos de todas as esferas administrativas precisam cada vez mais renovar e inovar seus processos e tecnologias, com o fim de oferecer melhores serviços e produtos aos cidadãos, atendendo as demandas da sociedade que está num contexto de mudanças cada vez mais rápidas. Ficou evidenciado que a combinação dos fatores que sustentaram este estudo na base teórica, entre outros contemplados nos mais diversos estudos em torno de inovação organizacional, são fundamentais para que indivíduos e empresas tenham acesso a serviços governamentais com o potencial de serviços inovadores.

Ter efetuado a pesquisa no ambiente de trabalho da pesquisadora foi um fator facilitador para a fase de coleta de dados. Por outro lado, a ausência de maior participação por parte do público respondente dos questionários, foi um dos fatores que dificultaram a maior abrangência amostral desta população, encontrando-se aí, um limitador de pesquisa. A busca por modelos teóricos de inovação organizacional, com foco no setor público ainda é

considerado como limitador para este estudo, apesar das pesquisas neste âmbito estarem em expansão.

Estudos adicionais são considerados necessários para consolidação de pesquisas com temática de inovação em organizações públicas, com ênfase em organizações de controle externo, em especial, para aprofundar a análise dos fatores que determinam a inovação nos órgãos de controle. A escala de medição, resultante após a análise fatorial, com três fatores poderá ser replicada, preferencialmente, com um número amostral maior. Recomenda-se que novas escalas de medição com temática voltada para inovação em organizações públicas sejam desenvolvidas. Futuros estudos empíricos poderão agregar métodos mistos de pesquisa, com fim de registrar e analisar a perspectiva da gestão destas organizações públicas.

## 7 REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUSA, A.M. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas. **Revista de Administração Contemporânea -RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 7, pp. 118-136, Jan./Fev. 2012.
- ABRUCIO, F. L. A. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública** - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente, Cadernos da ENAP, n.10, 1997.
- AGUIAR, U. O que é um Tribunal de Contas? In: **Caderno Controle Cidadão**, n. 1. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, p. 1-15, 2015.
- AHMED, K. P. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.1, n. 1, p. 30-43, 1998.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**., Brasília, v. 33, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2004.
- ALMEIDA, M. F. L.; MORAES, C. A. C. Monitoramento do ambiente externo e construção de cenários prospectivos: desenvolvimento de novos cenários ou uso de estudos de cenários existentes? **Parceiro Estratégico**, v. 20, n. 40, p. 31-58, jan.-jun. 2015.
- ANTONELO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, 2010.
- ARAÚJO, R. F.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos Fatores que Influenciam um Ambiente Inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.
- ARAUJO, G. D.; SILVA, A. B.; BRANDÃO, J. M. F. O que revela a literatura internacional sobre os vínculos entre aprendizagem, competências e inovação? **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n.2, p.07-37, abr./jun. 2015.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- AVOLLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 441-462, 1999.
- BABIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BARROS, A.J.P. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. 3ª. Ed.Petrópolis: Vozes, 1994.

BARRETO, C.W.M. O Tribunal de Contas do Estado: Papel e Funcionamento. In **Caderno Controle Cidadão**, n. 3. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2015, p. 33 a 48.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications, New York: The Free Press, 1990.

BITENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 320 f. Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BOCACCIO, A.A. **A inteligência como capacidade dinâmica: uma relação entre processo de monitoramento de ambiente externo e vantagem competitiva**. Dissertação de Mestrado. 80f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2016.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília v.56, n. 2, p. 179-194, abr./Jun. 2005.

BRANDÃO, M.; BRUNO-FARIA, S. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Adm. Pública** - Rio de Janeiro v. 47, n.1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 40 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. Lei no 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei no 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei no 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei no 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei no 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional no 85, de 26 de fevereiro de 2015. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**. V. 49, n.1 Jan-Mar 1998

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. Great Britain: Routledge, 1989.

BROWN, S.L.; EISENHARD, K. M. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, apr.1995.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n.3, p.30-55, jul./set. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

CAPUANO, A. C. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 66, n.3, p. 371-394, Jul./Set. 2015.

CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE. Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação. **Cadernos ENAP**, n. 30, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília , 2006.

CANONGIA, *et al.* *Foresight*, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a gestão de inovação. **Gestão e Produção**, v.11, n.2, p.231-238, maio-ago. 2004.

CARDOSO, M. M. Ideação à inovação disruptiva: um estudo de caso sobre seus condicionantes. 208 f. Dissertação apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2014.

CEARÁ. TCE-CE. Portal do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Disponível em: <[www.tce.ce.gov.br](http://www.tce.ce.gov.br)>. Acesso em: 21/02/2018.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Vozes, 2011.

CHOO, C. W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n.1, p. 1-37, jul./2001.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston, MA: HBS Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. The ongoing process of building a theory of disruption. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, 2006.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? **VII Congresso Internacional del CLAD** sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

CLASON, D. L.; DORMODY, T. J. Analyzing data measured by individual Likert-type items. **Journal of Agricultural Education**, v.35, n. 4, p. 31- 35, 1994.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, p. 128- 152, mar.1990.

COSTA, P. T. Jr.; McCRAE, R. R. Normal personality assessment in clinical practice: the NEO Personality Inventory. **Psychological Assessment**, vol.4, n. 1, p. 5–13, 1992.

CUNHA, N. C. V. As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. 157 f. Tese (doutorado) apresentada ao Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

CUNHA, N. V.; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. **Alcance - UNIVALI** - Vol. 12 - n.3 p. 353 - 372 - Set / Dez 2005.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of management Journal**, v. 34, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F. & SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. **British Journal of Management**, v.17, n.1, p. 215-236, 2006.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F, MILES, I.. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, Elsevier, 2013, pp.98-117.

EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, vol.21, p. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 17-37, 1992.

ESTADO DO CEARÁ. Constituição (1989). **Constituição do Estado do Ceará**. Fortaleza: Assembleia Legislativa/INESP, 2004.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.509, de 6 de dezembro de 1995. **Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado e dá outras providências**. Fortaleza: Diário Oficial do Estado de 6 de dezembro de 1995.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: Jan Fagerberg, David C. Mowery e Richard R. Nelson (Eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, p. 1-27, 2005.

FAGERBERG, J.; FOSAAS, M.; SAPPRASERT, K. Innovation: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, p. 1132–1153, 2012.

FARAH, M. F. S. Governo local e novas formas de provisão e gestão de serviços públicos no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 31, n. 3, p. 191-192, 1997.

FARAH, M. F. S. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In JACOBI, P; PINHO, J. A. (Orgs). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV. p.41-77, 2006.

FERREIRA, R. A. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador. 143f. Dissertação de Mestrado em administração pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2012

FERREIRA, R. A.; ROCHA, E. M. P. da; CARVALHAIS, J. N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.3 p. 07-27, jul./set. 2015.

FICHER *et al.* Capacitação avançada em regulação: desafios institucionais às interorganizações do setor de energia elétrica no Brasil e alternativas críticas à retórica da competência. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 36, n.3, p. 485-506, maio/Jun. 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

FORNELL, C.; LANCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research** v. 18, n.1, p. 39-50, 1981.

FREEMAN, C. Innovation, changes of techno-economic paradigm and biological analogies in economics. **Revue Économique**, v. 42, n. 2, p. 211-231, 1991.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 29. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HAIR, Jr; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E e TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

HII, J.; NEELY, A. Innovative Capacity of Firms: on why some firms are more innovative than others. By **7th International Annual EurOMA Conference 2000**, Ghent, Belgium. June 2000.

HUBER, G.P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, v.. 2, n. 1, p. 88-115, march.,1991.

HURLEY, R.H.; HULT, G. T. Innovation, market orientation, and organizational Learning: na integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v.62, p. 42-54, jul., 1998.



IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA/Coordenação da Indústria; MPOG; MCTI. **Pesquisa de Inovação 2011**. – Rio de Janeiro: IBGE, dez. 2013.

ISIDRO FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período de 1999 a 2014. **Anais do Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração** – CONSAD, 2016.

ISIDRO FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Inteligência. Competitiva**, v.1, n.1, p.102-127, abr./jun./2011.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v.64, n. 4, p. 408–417, 2011.

KAISER, Henry F. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, v. 23, n3: P. 187-200, 1958.

KLERING, L. R; ANDRADE, J.A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In JACOBI, P; PINHO, J. A. (Orgs). **Inovação no campo da gestão pública local**: Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v.2, n.1, p. 27-36, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. n. 140, p. 44-53, 1932.

LIMA D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público. **Revista de administração Pública**. Rio de Janeiro 46(2):385-401, mar./abr. 2012.

LAWSON, B.; SANSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach International. **Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377–400, sep. 2001.

LUNDVALL, B. A. Políticas de Inovação na Economia do Aprendizado. **Parcerias estratégicas**, v.1, n.10, p. 200-218, mar.2001.

LUNDVALL, B-A e JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, vol. 1, n. 2, p. 23-42, 1994.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M. Ambiente Favorável ao desenvolvimento de inovações: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 4, p. 715-729, out./nov./dez., 2013.

MAIS, I. et al. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 41-61, jan./mar. 2010

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa, Edições Sílabo, 2007.

MELO, Paulo Sergio Ferreira. A natureza jurídica das decisões dos Tribunais de Contas.

**Revista Âmbito Jurídico**. Rio de Janeiro. Disponível em

[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9704&revista\\_caderno=4](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9704&revista_caderno=4). Acesso em 20/11/2017.

MENELAU, S.; GUIMARÃES, T. A. Inovação organizacional no poder judiciário: panorama metodológico e perspectiva de pesquisa de campo. **Anais...** do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37 set./2013.

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: a análise dos vetores de valor em brasileiras de biotecnologia**. F.175. Tese (doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

MORAES, M. V. E. Políticas inovadoras em gestão no Brasil. **Ministério do Planejamento**, 2008. Recuperado de [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090729\\_SEGES\\_Arq\\_politicas\\_inovadora.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090729_SEGES_Arq_politicas_inovadora.pdf). Acesso em 23 de setembro de 2017.

MOREIRA, E. T.; STRAMAR A. R. Modelo Holístico da Gestão da Inovação com Ênfase na Cooperação, Flexibilidade e Adaptação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.4, p.193-212, out./dez. 2014.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. Cabinet: Office, 2003. Disponível em <http://www.michaellittle.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>. Acesso em 08 ago./2018

NASCIMENTO, R.M. Decisões condenatórias proferidas pelas cortes de contas: natureza, revisibilidade judicial e eficácia jurídica **Revista TCEMG**. Doutrina. jul./set./2013.

NEELY, A.; HII, J. The Innovative Capacity of Firms. **Nang Yan Business Journal**, v. 1, n. 07, p. 47-53. 2012.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **In search of useful theory of innovation**. Research Policy – Amsterdam: North-Holland, v. 6, 1997, p. 36-76. Disponível em: <[http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/45243832/nelson%20and%20winter\\_1977.pdf](http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/45243832/nelson%20and%20winter_1977.pdf)>. Acesso em: 5.11.2017.

NONAKA, I. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, Feb. 1994.

OSLO, M. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. (3a ed.). Paris: OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, 2005.

OECD - Embracing Innovation in Government: global trends 2018. **Observatory of Public Sector Innovation** – OPSI, 2018.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**. Open University Press, 2007.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2005.

PAVITT, K. Innovation process. In: Jan Fagerberg, David C. Mowery e Richard R. Nelson (Eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, p. 86-114, 2005.

PAULA, A. P.P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresa** - v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005

PEREIRA, J. M.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão de inovação: a lei da inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. **Revista de Administração de Empresa**, v. 4, n. 2, jul./dez. 2005.

PESTANA, M.H. & Gageiro, J.N. **Análise de dados para ciencias sociais: a complementariedade do SPSS**. Lisboa, Edições Sílabo, 2005.

PELLEGRINI, I. et al. Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. **Revista de Administração**, v. 42, n.3, p. 313-325, jul. set/2007.

PIRES, K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; MOORMAN, S.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v.1, p. 107-142, 1990.

POTTS, J. The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 11, p. 34-43, 2009.

POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: what's next? **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 12, n. 2, p. 122-137, aug. 2010

QUADROS, R. Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras. UNICAMP -GEMPI – **Grupo de Estudos de Empresas e Inovação**, São Paulo, 2008.

RESENDE JUNIOR, P. C. **Orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho**: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal. 2012. xvii, 252 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília/Universidade Técnica de Lisboa, Brasília, 2012.

RESENDE JÚNIOR, P.C.; GUIMARÃES, T. A.; BILHIM, J. A. F. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.1, p.257-277, Jan./Mar. 2013.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, Chichester, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ROSTE, R. Innovation in Public Sector. Studies of innovation in the public sector, a theoretical framework. **Publin Report**, n. D16. Oslo, 2005.

ROUBELAT, F. Scenario Planning as a Networking Process. In Technological Forecasting and Social Change. **An International Journal Scénario Planning**. GODET, M.; ROUBELAT, F. V. 65, n.1, sep. 2000.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2012.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai./ago. 2009.

SCHOEMAKER, P.J.H. Scenario planning - a tool for strategic thinking, Sloan **Management Review**, v. 36, n.2, p. 25-40, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Allen & Unwin, 1942.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 3, p. 259-276, Jul./Set. 2005.

SENGE, P. M. A. **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1995.

SLATER, S. F.; NAVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, Vol. 59, n. 3, pp. 63-74, jul., 1995.

SOUZA, Livia dos Santos. **Fatores determinantes da implementação de inovação de produto e/ou processo pelas empresas brasileiras**. 2014. 54f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós Graduação em Economia, CAEN, Fortaleza-CE, 2014.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at Work: Training and Development. In **International Review of Industrial and Organizational Psychology** 2004, Volume 19. Edited by Cary L. Cooper and Ivan T. Robertson. John Wiley & Sons. The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England, 2004.

SMITH, M. K.; BUSI, M.; BALL, P. D.; e MEER, R. VAN DER MEER. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, 12(4), 655-676, 2008.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília 56, n.3, p. 259-276, Jul./Set 2005.

TECIANO, L. C. G. **Inovação em serviços públicos: o caso Poupatempo**. 2014.137f. Dissertação de mestrado. Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade. São Carlos-SP, 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n.7, p. 509–533, 1997

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Management Innovation: integrating technological, market and organizational change**. London:John Wiley & Sons Ltd. 3ª. Ed 2005.

TOMETICH, P. **Reconfiguração de capacidades para inovação**. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, BR-RS, 2014

VAN DE VEN, A. H. Central Problems in the Management of Innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, may, 1986.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M.S. **Research on the management of innovation: The Minnesota Studies**. New York: Ballinger/Harper & Row, 1989.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Oxford University, 2000.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em Serviços no Paradigma da Economia do Aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 139-159, jan./mar. 2006.

VARUM, C. A.; MELO, C. Directions in scenario planning literature – A review of paste decade. **Futures**, v. 42, n.4, p. 355-369, 2010.

VELHO, L. Conceitos de Ciência e a Política Científica, Tecnológica e de Inovação. **Sociologias**, vol. 13, núm. 26, fev-abril, 2011, pp. 128-153. Porto Alegre, Brasil.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. Management Innovation and Organizational Performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, p. 367–386, Aug./2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v.13, n.3, p.339-351, may-june, 2002.

## APÊNDICES

### Solicitação de resposta para pesquisa acadêmica.

Estou realizando uma pesquisa acadêmica de mestrado da Universidade Federal do Ceará, sobre o tema “Orientação para Inovação”. O objetivo dessa pesquisa é identificar a capacidade que este órgão de controle possui para se tornar uma organização inovadora.

Garantimos o sigilo da identidade do respondente, bem como o sigilo das respostas. Os primeiros quesitos serão necessários para que se identifique o perfil do respondente.

Na sequência, encontra-se uma escala para que você possa responder, **com variância de 1 a 10 pontos, a qual você deverá escolher apenas uma opção**. Para melhor entendimento do respondente e para melhor análise, enquadrámos os intervalos da seguinte forma:

<b>1</b>	<b>Não se aplica</b>
<b>2 e 3</b>	Raramente se aplica
<b>4, 5 e 6</b>	Pouco aplicável
<b>7 e 8</b>	Aplicável em boa parte das oportunidades
<b>9 e 10</b>	Sempre aplicável

Sua contribuição é muito valiosa para o resultado desta pesquisa. Desde já, agradeço sua gentileza em dedicar seu tempo para responder.

Atenciosamente,

## PESQUISA ACADÊMICA

Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade

Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria

PESQUISA DE DISSERTAÇÃO: INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO EM ÓRGÃO DE CONTROLE EXTERNO

Solicitação de resposta para pesquisa acadêmica.

Olá,

Estou realizando uma pesquisa acadêmica de mestrado da Universidade Federal do Ceará, sobre o tema "Orientação para Inovação". O objetivo dessa pesquisa é identificar a capacidade que este órgão de controle possui para se tornar uma organização inovadora.

Garantimos o sigilo da identidade do respondente, bem como o sigilo de suas respostas. Os primeiros quesitos serão necessários para que se identifique o perfil do respondente.

Na sequência, encontra-se uma escala para que você possa responder, com variância de 1 a 10 pontos, a qual você deverá escolher apenas uma opção. Para melhor entendimento do respondente e para melhor análise, enquadraremos os intervalos da seguinte forma:

1	Não se aplica
2 e 3	Raramente se aplica
4, 5 e 6	Pouco aplicável
7 e 8	Aplicável em boa parte das oportunidades

9 e 10 | Sempre aplicável

Sua contribuição é muito valiosa para o resultado desta pesquisa. Desde já, agradeço sua gentileza em dedicar seu tempo para responder. Estou disponível no ramal 5932 e no e-mail [elene@tce.ce.gov.br](mailto:elene@tce.ce.gov.br) para dirimir alguma dúvida.

Atenciosamente,

### Uma observação sobre privacidade

O questionário é anônimo.

O registro salvo de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação a seu respeito, salvo se alguma pergunta do questionário a tenha pedido expressamente. Se você respondeu a um questionário que utilizava código de identificação para lhe permitir acessar, pode ter certeza que esse código não foi guardado com as respostas. O código de identificação é gerenciado num banco de dados separado e será atualizado apenas para indicar se você completou ou não a pesquisa. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas do questionário.

Próximo ▶

Sair e apagar o questionário

Este questionário não está ativo. Você não poderá salvar suas respostas.



PESQUISA ACADÊMICA

Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade

Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria

PESQUISA DE DISSERTAÇÃO: INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO EM ORGÃO DE CONTROLE EXTERNO

0%  100%

Dados Demográficos

\* **1 - Sexo:**

Feminino  Masculino

\* **2 - Idade:**  
**Escolha uma das seguintes respostas:**

entre 20 e 30 anos  
 entre 31 e 40 anos  
 entre 41 e 55 anos  
 acima de 56 anos

\* **3 - Vínculo:**  
**Escolha uma das seguintes respostas:**

Concursado TCE  
 Concursado extinto TCM  
 Exclusivamente comissionado

\* **4 - Área que atua:**  
**Escolha uma das seguintes respostas:**

Secretaria de controle externo - SECEX  
 Secretaria de Administração  
 Gabinetes

\* **5 - Tempo de serviço no local de trabalho:**  
**Escolha uma das seguintes respostas:**

até 3 anos  
 entre 4 a 9 anos  
 entre 10 a 20 anos  
 acima de 21 anos

\* **6 - Escolaridade:**  
**Escolha uma das seguintes respostas:**

Graduação  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado e pós doutorado

Próximo >

Sair e apagar o questionário

Este questionário não está ativo. Você não poderá salvar suas respostas.

ANEXOS

**ANEXO 1 - Instrumento de avaliação da Orientação para Inovação utilizada na survey.**

Assinale, em que medida cada uma das afirmativas apresentadas neste instrumento, se aplica à organização onde você trabalha. Quanto mais próximo de UM você se posicionar, MENOS você considera que a afirmativa aplica-se à organização onde trabalha e quanto mais próximo de DEZ, MAIS você considera que a afirmativa é aplicável à sua organização.

ITENS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		NÃO SE APLICA	RARAMENTE APLICÁVEL	POUCO APLICÁVEL			APLICÁVEL EM BOA PARTE		SEMPRE APLICÁVEL		
1	Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.										
2	As pessoas são abertas para receber críticas.										
3	É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.										
4	Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.										
5	Os servidores sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.										
6	Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.										
7	Os servidores sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.										
8	Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.										
9	Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.										
10	São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.										
11	Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.										
12	Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem-sucedidas em outras organizações.										
13	As sugestões de melhorias de consultores são tratadas.										
14	Os servidores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.										

<b>15</b>	Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.										
<b>16</b>	As contratações de novos servidores são baseadas na identificação de competências essenciais à organização										
<b>17</b>	As sugestões de melhorias dos usuários são tratadas.										
<b>18</b>	Há prática de reconhecimento dos servidores que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.										
<b>19</b>	O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.										

0%  100%

**Apêndice X - Instrumento de avaliação da Orientação para Inovação utilizada na survey.**

**\* 1 - Assinale, em medida cada uma das afirmativas apresentadas neste instrumento, se aplica à organização onde você trabalha.**

Quanto mais próximo de UM você se posicionar, MENOS você considera que a afirmativa aplica-se a sua organização onde trabalha e quanto mais próximo de DEZ, MAIS você considera que a afirmativa é aplicável a sua organização.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NÃO SE APLICA	RARAMENTE APLICÁVEL		POUCO APLICÁVEL			APLICÁVEL EM BOA PARTE		MUITO APLICÁVEL	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas são abertas para receber críticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem-sucedidas em outras organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As sugestões de melhorias de consultores são tratadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os servidores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As contratações de novos servidores são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As sugestões de melhorias dos usuários são tratadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há prática de reconhecimento dos servidores que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar

Sair e apagar o questionário

Este questionário não está ativo. Você não poderá salvar suas respostas.