

# CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES PARA INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA QUE ATENDE AO ESTADO

**José Eduardo Alves de Carvalho**

jeacarvalho@gmail.com

Serviço Federal de Processamento de Dados – RJ/ Brasil

**Fernando Dias Lopes**

fernando.lopes@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS / Brasil

## RESUMO

Pesquisas relacionadas à inovação no setor público tem crescido nos últimos anos, mas ainda carecem de melhor tratamento quanto às questões relativas a este setor e, apesar do desenvolvimento de pesquisas no assunto, não há vasto material que trate das questões relacionadas às empresas públicas, braço de atuação do Estado no mercado competitivo atual, mas com muitas características da cultura do serviço público. O presente artigo tem como objetivo realizar uma pesquisa teórica sobre o tema, especificamente em relação à cultura das empresas públicas e possíveis obstáculos que possam surgir no processo de criação de um espaço organizacional verdadeiramente inovador. A partir da introdução, apresentaremos um referencial teórico sobre inovação, com foco no setor público, destacando algumas diferenças entre esse setor e a iniciativa privada. Em seguida, situaremos a empresa pública nesse setor público, apontando algumas de suas características administrativas históricas e culturais e quais barreiras à inovação podem daí surgir. Finalizaremos apontando algumas diretrizes para o estabelecimento de um ambiente onde a busca pela inovação não seja apenas uma agenda política da moda ou de algum Governo, mas uma cultura estabelecida no corpo funcional e em todos os níveis gerenciais das empresas públicas. Nas considerações finais apontaremos, ainda, alguns caminhos para que novas pesquisas possam trazer maior efetividade na inovação em empresas públicas.

**Palavras-Chave:** inovação; cultura; empresas públicas; administração pública

## INTRODUÇÃO

Inovação pode ser considerada uma *buzz word*<sup>1</sup> moderna. Diversas publicações têm sido apresentadas sobre o tema, a maioria delas voltadas para a realidade da iniciativa privada (LIMA; VARGAS, 2014, p.386). Isso porque, nos parece, é nesse locus onde encontramos a maior necessidade de manutenção de posição no mercado, dada a realidade cada vez mais volátil de produtos e serviços no século XXI.

---

<sup>1</sup>Palavra da moda

Entretanto, o mundo moderno não permite que a realidade da inovação fique circunscrita à esfera da iniciativa privada. O desenvolvimento das nações, a comunicação instantânea, as redes sociais e as iterações que daí surgem, dentre outras, tem levado os contribuintes a exigirem cada vez mais dos governos. O destino e a efetividade do uso do dinheiro público são questionados diuturnamente pelos cidadãos, que cada vez mais desejam um melhor atendimento e maior eficiência da máquina pública que financiam.

Os recursos estão cada vez mais escassos. Assim, para atender às necessidades crescentes da sociedade, a inovação se torna requisito necessário para o enfrentamento dos desafios atuais da administração pública. Não é mais possível à gestão pública pautar-se por mecanismos burocráticos ou corporativistas no dia a dia de suas atividades. É preciso inovar para alcançar a eficiência, elencada pela Emenda Constitucional 19/98 como um dos princípios pelo qual será regida a administração pública.

A realidade brasileira quanto à organização do aparato estatal é peculiar, e nessa realidade inserem-se as empresas públicas, entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da união (BRASIL, 1967). Apesar de se inserirem na esfera do direito privado e terem como regimento de pessoas a CLT, tal empresa se vale, por força da constituição, do concurso público para preenchimento de seu quadro de pessoal. Trata-se, aqui, não de desempenho de atividades exclusivamente de Estado, tal como a saúde e a educação, mas de exploração econômica em setores considerados necessários ou estratégicos pelo poder público. Ou seja, podemos estar diante de uma realidade onde não temos a prestação de serviços direta ao contribuinte, mas o atendimento de necessidades de outras entidades estatais.

De que maneira as especificidades características de uma organização pública afetam o estabelecimento de um ambiente inovador? O presente artigo pretende propor algumas respostas iniciais para essa questão, a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema.

O presente artigo segue, em linhas gerais, a estrutura proposta por Soares, trazendo novo conteúdo de barreiras e propostas de diretrizes para o tratamento da inovação nas empresas públicas. O texto está organizado em quatro (4) seções, seguidas das considerações finais. Na primeira apresenta-se o conceito de inovação a sua importância no serviço público. Em seguida, algumas características das Empresas Públicas, bem como uma descrição da cultura organizacional que perpassa tais entidades. Na terceira seção são apresentadas algumas barreiras para o desenvolvimento de inovações nessas Empresas, objetivando, em

seguida, a indicação de diretrizes que podem ser adotadas para que um ambiente de inovação possa surgir.

## 1 INOVAÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado, onde mudanças profundas ocorrem rapidamente. O que era novidade há poucos anos fica obsoleto rapidamente. Novas tecnologias, novos produtos, novas formas de realizar as tarefas. Tudo muda. Assim, as empresas precisam se reinventar o tempo todo para não ficarem para trás.

Inovar, ou trazer algo novo que agregue valor social e riqueza (TIDD, BESSANT e PAVITT; 2008:ix), é a chave. “A menos que as organizações estejam preparadas para renovar seus produtos e processos de forma contínua, suas chances de sobrevivência estarão seriamente arriscadas” (idem, p. 59). Ou seja, inovar é elemento primordial, nos dias atuais, para a sobrevivência de uma empresa.

O Manual de Oslo, referência no tema, apresenta a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006, p.55). Percebe-se por essa definição, que, para fins desse manual, apresentam-se quatro tipos de inovação: de produto; de processo; de marketing e organizacional. Tal definição e seu desenvolvimento no manual, apesar de ampla, parece apontar para a realidade da iniciativa privada.

Na busca de uma análise no setor público, Lima e Vargas (2012, p. 386) trazem ao debate o fato de que

os estudos sobre inovação são parciais ao se voltarem quase que exclusivamente para a análise desse fenômeno em firmas de regulação de mercado [...] onde o setor público é tratado apenas como criador de arcabouço legal regulatório, como financiador de atividades de inovação e como consumidor de produtos inovadores gerados no setor privado, sendo poucas vezes tratado como protagonista de processos de inovação

Ainda segundo os autores, essa lacuna de análise é ainda mais grave, devido a alta relevância social e econômica do setor público (e de serviços): em 2008, 21% das ocupações formais no Brasil eram relacionadas ao serviço público.

Na tentativa de trazer maior luz no entendimento da inovação em serviços, surgem, a partir da década de 60 os primeiros estudos na área, mas ainda fortemente influenciados pelos

estudos da inovação no setor industrial, a partir de uma abordagem que foi chamada de “tecnicista”. Como reação a esta realidade surgem os estudos com abordagens “baseadas em serviços”, com os objetivos de destacar a existência de formas particulares de inovação em serviços, dada a sua natureza intangível e interativa. Como ideia central desse enfoque está o entendimento de que as inovações produzidas na interação entre cliente e prestador são mais importantes que as inovações tecnológicas (LIMA; VARGAS, 2012, p.387).

O que podemos perceber a partir dessa análise é que o conceito de inovação tem sido apresentado de forma ampla e diversa na literatura de administração, tendo os estudos, de um modo geral, contemplado um foco específico que é a inovação tecnológica (KLERING; ANDRADE, 2006), iniciando-se, com alguns estudos, o entendimento da necessidade de uma abordagem diversa para a análise da inovação em serviços. Como se trata de um escopo empresarial público de empresas que prestam serviços a outros órgãos estatais, é esse o enfoque que mais nos interessa.

Nesse sentido, assertiva a análise realizada por (KLERING; ANDRADE, 2006). Para os autores, “inovar no setor público é efetivamente desenvolver uma condição nova em seus pressupostos e nas suas ações”(KLERING; ANDRADE, 2006, p.78). Não se trata apenas ter um discurso voltado para a inovação que venha cumprir uma agenda política de marketing empresarial, mas de mudança nos pressupostos, no modo de pensar da organização e de seus colaboradores. E não somente nos pressupostos. Também nas ações. É, certamente, uma mudança radical.

Outro ponto importante a ressaltar é que devemos considerar demais aspectos que não ficam limitados à atividade econômica e técnica, maior foco da análise sobre inovação na iniciativa privada, mas, também, no contexto político-institucional, no qual deve ser considerada a capacidade de ação dos atores envolvidos e, a partir desse contexto, “olhar com outros olhos os mesmos problemas” (KLERING; ANDRADE, 2006, p.82).

Não podemos deixar de citar a importância do indivíduo e sua criatividade no processo da inovação. Segundo Alencar (1996) tal criatividade é fator fundamental para a geração da inovação na organização. Na era de conhecimento em que vivemos, o principal ativo disponível é o próprio conhecimento, a maior matéria prima a ser inserida no processo produtivo para a geração de valor. Peter Drucker, autor consagrado na disciplina da administração, chega a afirmar que “os trabalhadores do conhecimento, coletivamente, são os novos capitalistas, uma vez que esse ativo se tornou o recurso-chave e o único recurso escasso”. (DRUCKER, 2010, p.91). Nesse sentido, Coelho (2010, p.233) nos ensina que o

indivíduo, o empreendedor, é o agente da inovação nas empresas, “aquele que busca e conduz a inovação, impulsionando o capital, por trazer em si a força destruidora e criativa de novos mercados, produtos e serviços”. Souza (2009, p.98) define esse empreendedor como

aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano

Ou seja, em nossa era, o trabalhador do conhecimento empreendedor é o responsável principal da inovação. Não o capital. Não os gerentes. Não os processos. Mas todos estes são meios para que tal trabalhador realize sua tarefa de inovar.

Assim, a inovação no serviço público precisa levar em consideração a mudança de pressupostos que levam a uma nova ação, um novo olhar para os mesmos problemas, objetivando maior eficiência e assertividade na relação entre cliente e prestador de serviços, no caso em análise, o funcionário público e o cidadão. Mas qual o ambiente cultural encontrado nas Empresas Públicas nos dias atuais? É a pergunta a ser tratada na próxima seção.

## 2 A EMPRESA PÚBLICA E SUA CULTURA

### 2.1 Breve histórico

O entendimento da Empresa Pública e de sua cultura nos colocará em posição de entender os obstáculos para a inovação nesse contexto. Entretanto, para iniciar a discussão é importante situar o momento atual da administração pública trazendo elementos de algumas de suas fases, tais como patrimonialismo, a administração burocrática e a nova administração pública. Tal análise se faz necessária porque certamente vivemos em um momento onde podemos perceber a existência de características desses três estágios ainda presentes, até porque a reforma iniciada em 1998 ainda está ocorrendo, segundo Bresser Pereira:

Outra coisa que me aborreceu foi ouvir de alguns intelectuais que a reforma não fora bem-sucedida. É claro que nem tudo aconteceu e nem está acontecendo de acordo com o que formulei. Eu acho isso uma enorme bobagem porque a meu ver a reforma foi muito bem-sucedida, principalmente nos Estados e nas grandes cidades. Ser bem-sucedida quer dizer que a Reforma está ocorrendo, **porque uma reforma dessa precisa de 30 ou 40 anos**. Foi o que demorou a

reforma burocrática para ocorrer nos países desenvolvidos. (LEITE, 2014, p.1068, grifo nosso)

O patrimonialismo (e seu “filho”, o clientelismo) foi a característica principal da administração pública brasileira até o fim da república velha. Nesse modelo, o soberano usa a máquina pública para a “troca de favores” com os cidadãos, e o patrimônio público e o privado eram confundidos (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.4).

Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX

Aqui, como não há uma divisão clara entre bem público e privado, duas coisas ocorrem: os “súditos” encontram nesse mecanismo uma forma de se utilizar do bem público em benefício próprio e o bem público, não tendo dono, não é de ninguém.

Com a proclamação da república, frente às mudanças políticas e sociais, o patrimonialismo toma nova forma. Com a descentralização do poder a política local e regional ganha força e consolida-se o poder dos coronéis (ANDREWS; BARIANI, 2010, p.32). O acesso aos serviços públicos, por exemplo, era um dos recursos controlados pelos coronéis, que o franqueavam em troca de lealdade política.

Como citado acima, o capitalismo em desenvolvimento nesse momento não poderia conviver com essa realidade. A clara separação entre Estado e mercado é necessária, bem como a democracia de uma sociedade civil distinta do Estado e que o controla (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.4). Nasce, então, a administração burocrática, tentativa de, nos moldes Weberianos, trazer estabilidade, obediência à Lei e a clara separação entre público e privado. Outra importante separação também era buscada: entre o político e o administrador público.

Entretanto, apesar do direcionamento e desejo de que tal separação ocorresse, a realidade mostrou a dificuldade para a mudança. A administração pública burocrática e “o pressuposto da eficiência em que se baseava não se revelou real” (Idem, p.4). Na verdade, alguns efeitos não desejados se fizeram presentes, como ensina (BARIANI, 2010, p.52):

Corporativismo e insulamento burocrático caminharam lado a lado com o processo de centralização e racionalização do Estado brasileiro. Esse processo significou a transferência para o governo federal de quase todos os recursos para o exercício do clientelismo. Na verdade, uma das possíveis consequências não antecipadas da busca da racionalidade, da corporativização, do insulamento burocrático e do universalismo de procedimento centralização, busca essa patrocinada pelo novo regime, foi um verdadeiro processo de “nacionalização” dos

recursos para o clientelismo, com o governo federal se transformando no único e todo poderoso “patron”

Além disso, havia um problema de eficiência no modelo. Não havia garantia nem de rapidez, nem de boa qualidade, nem de custo baixo para os serviços prestados ao público (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.5), um problema que se acentuou conforme o Estado brasileiro ia crescendo e tomando a frente de vários setores em busca do desenvolvimento do país. No dizer de Graças Rua, “o modelo não privilegiava a obtenção de resultados, mas apenas o cumprimento de normas e a obediência às ordens hierárquicas” (GRAÇAS RUA, 1999) . A estrutura burocrática, nos moldes que se desenvolveram no Brasil, não dava vazão em administrar os crescentes problemas da nação e das demandas da cidadania. Enfrenta sua crise mais grave a partir dos anos 70 e, nos anos 80, com a crescente influência da disciplina de administração de empresas, vemos surgir o início de uma administração pública gerencial.

Nesse modelo, se busca o entendimento do cidadão como cliente de um serviço, o que requer mudança de paradigma para o pensamento burocrático tradicional. Deseja-se “oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado e com melhor qualidade” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.25). Busca, também, a valorização dos recursos humanos, seja com remuneração compatível com o conhecimento técnico e independente do tempo de serviço, seja com treinamentos para aperfeiçoamento desses recursos. Como citado mais acima, um modelo ainda em processo de implantação.

É muito importante, para o entendimento da Empresa Pública atual, o registro do início das reformas da administração pública gerencial: anos 80 e, no Brasil, a partir do primeiro governo FHC em 1995. Além disso, não podemos perder de vista o fato de que a obrigatoriedade de concurso público para todas as esferas de atuação do Estado só aparece com a Constituição de 88. Ou seja, até 1988 a indicação de funcionários para diversas Empresas Públicas pode ser vista como uma forma de clientelismo e paternalismo. Esses dois fatos serão importantes na análise da cultura presente nas Empresas Estatais.

## **2.2 A Cultura Organizacional da Empresa Pública.**

A palavra Cultura tem diversas definições na literatura especializada. É um conceito chave para o entendimento das ações humanas, criando uma padronização coletiva que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, significa “construção de significados partilhados pelo

conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social [...] e que traz estabilidade” (PIRES; MACEDO, 2006, p.83). Estabelece os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham, que se manifestam por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma certa linguagem, orientando a forma de pensar, agir e tomar decisões dos indivíduos desse grupo (PIRES; MACEDO, 2006, p.84). Conforme um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, inicia-se, também, a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido (IDEM).

A empresa pública está inserida em uma realidade brasileira, cuja cultura foi – e é – estudada por diversos autores., que apontam algumas características dessa cultura: culto da personalidade; dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social; presença de traços decorrentes de sua colonização por aventureiros; ausência de culto ao trabalho; afetividade, irracionalidade e misticismo; religiosidade católica popular, cultivo da docilidade; sobriedade diante da riqueza; vida intelectual e literária de superfície, erudição não-prática; individualismo não-criativo, atitude anti social; atitude de tirar proveito em relação ao Estado (PIRES; MACEDO, 2006, p.85). Ainda, pensando na cultura organizacional, os citados autores (2006, p.90) entendem que ela “refletirá o que aquele grupo aprendeu através da resolução de problemas particulares no decorrer de sua própria história”.

A cultura organizacional pública brasileira se insere nessas definições. Quando junta-se a isso a história apresentada anteriormente sobre os elementos da administração pública, podemos ter, conforme Carbone (2000, *apud* PIRES; MACEDO, 2006, p.96) as seguintes características que dificultam a mudança: burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte; autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente; paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes; levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado; reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.



Analisando a obra de Roberto Da Matta, Carbone (1996) traz ainda alguns aspectos interessantes da cultura brasileira, a partir da análise dos “heróis” valorizados em nossa cultura. O primeiro, útil em uma sociedade dividida entre donos do poder e dominados, é o caxias, mantenedor do status quo e seguidor das leis (CARBONE, 1996, p.96). No momento em que percebe que não consegue enfrentar o status quo – ou não tem coragem para tal – inicia-se um processo de sabotagem e busca de inversão da situação, surgindo, assim, o malandro, segundo herói, que “sobrevive com sucesso e com jeitinho em um mundo super-regulamentado” (CARBONE, 1996, p.97). Caso não ocorra adequação ao status quo, nem o sucesso na sabotagem e no jeitinho, nasce o terceiro herói, o renunciador, o descrente que prefere se encostar. Esses aspectos são de extrema importância quando pensamos na figura central do processo de inovação, o empreendedor, que não consegue se adequar, não dá jeitinho e não se vê encostado. Na análise de Carbone (1996), ele é simplesmente engolido pela teia criada pelos outros “heróis”.

Outro ponto de grande importância no entendimento da cultura em empresas públicas é o conflito entre dois corpos diferentes no mesmo aparato: o permanente, composto por membros da empresa e o não permanente, composto por aqueles que não pertencem ao corpo funcional da empresa, mas são nomeados, normalmente para cargos de alta direção, por indicação política. Há, certamente, às claras ou não, um conflito de objetivos entre esses dois grupos, que pode gerar pouco empenho do grupo permanente quanto à mudanças e projetos do grupo não permanente, que, com a mudança das urnas, passará.

São essas características, dentre outras, que podem trazer alguns obstáculos à inovação em empresas públicas. Entretanto, entendemos que há possibilidades para que uma mudança se inicie e uma cultura de inovação possa ser estabelecida nas organizações como um todo. Conforme abordaremos nas próximas seções, algumas mudanças no estilo de gestão podem apontar um caminho de sucesso na tarefa de criação de um ambiente de inovação em empresas públicas.

### **3 BARRERAS À INOVAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS**

Conforme citado na introdução, o motor da inovação é o empreendedor. Assim, nos parece que a uma barreira – e, talvez, a mais importante - está na própria **valorização (ou não) do empreendedor**, peça chave, motor para a inovação. Como foi descrito na seção

anterior, essa figura é “engolida” pela cultura e pelos “heróis” da sociedade brasileira, que perpassa a realidade das empresas públicas. “Ele será controlado pelo caxias, satirizado pelo malandro e desconsiderado pelo renunciador” (CARBONE, 1996, p.99). Ainda nesse sentido, a Comissão Europeia, vislumbra o gestor público do futuro como um empreendedor, defendendo que o papel do gestor público e, na verdade, de todo pessoal público, será encontrar um equilíbrio muito diferente entre administração, estabilidade e previsibilidade, por um lado, e de liderança, mudança e inovação, por outro lado. Como um empreendedor público, a própria ênfase deve mudar para uma postura mais pró-ativa na busca de resolução cooperativa de problemas e desencadeando novas oportunidades (COMISSÃO EUROPEIA, 2013, p.30).

Como detalhado na seção anterior, ainda temos traços das diversas fases da administração pública no Brasil e enfrentamos em algum grau o patrimonialismo e uma burocracia que tende a ser engessadora. Nesse sentido, (SARAIVA; CAPELAO, 2000, p.2) traz novas barreiras, ensinando que:

Diante da **ausência** de uma dinâmica intra-organizacional que estimule a inovação, seus membros ficam à mercê da **norma**, tendendo a um natural processo de **acomodação de interesses**. Surgem, então, os sentimentos de **resistência a mudanças**, de **desestímulo** e de **estabilidade**, que, aliados ao “isonomismo” salarial e à **falta de preocupação com os resultados**, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em particular a organização pública (grifo nosso)

Seria a estabilidade no serviço público uma barreira a inovação? Não encontramos pesquisas sobre a relação da estabilidade com a inovação, nem confirmando, nem negando a pergunta. Parece haver uma contradição inicial entre os termos, uma vez que um aponta para o permanente e o outro, tem imbricado em seu conceito a própria mudança (KLERING; ANDRADE, 2006, p.79), para “correr riscos” (SKAF, 2009, p.9). Em pesquisa realizada em um hospital público no Rio de Janeiro, Jeni Vaitsman (*apud* PIRES; MACEDO, 2006, p.98) verificou que a estabilidade foi a principal razão para a entrada no serviço público. (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011), realizando pesquisa com noventa e três estudantes de cursos preparatórios para concursos públicos em Santa Catarina, confirmaram a pesquisa de Jeni Vaitsman, identificando que a maior motivação para o ingresso no serviço público seria a estabilidade. Além disso, verificaram que o compromisso ético com a coletividade praticamente não foi explicitado pelos respondentes (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011, p.222), sendo esse, talvez, o sentido que mais falte ao funcionário público para que a busca por inovação possa ocorrer com maior plenitude:

Uma vez que, ao não terem a devida clareza a respeito da importância do seu papel, conforme Dias, “pode ocorrer que nosso ex-candidato e agora servidor público acabe se tornando um escravo das estatísticas, fazendo somente o necessário para atingir uma produtividade (às vezes mínima) que lhe evite problemas”. Desse modo, a estabilidade, mesmo sendo uma característica essencial desse segmento, na medida em que garante que o trabalhador será demitido apenas por falta grave, abre espaço para que o servidor assimile a sua atividade de trabalho como **algo marginal em sua vida** (IDEM, 2011, p. 223, grifo nosso)

O Manual de Oslo, referência no tema inovação, também apresenta alguns fatores que obstruem as atividades de inovação, informando que “pode haver razões para não se dar início às atividades de inovação ou fatores que refreiam a atividade de inovação ou fatores que têm efeito negativo sobre os resultados esperados” (OCDE, 2006, p.128): deficiência de financiamento disponível; ausência de demanda por novos produtos aos preços necessários para que inovação seja compensadora; falta de pessoal suficientemente qualificado; incapacidade de encontrar pessoal necessário no mercado de trabalho; ausência de infraestrutura, em particular fora das grandes cidades; falta de conhecimento sobre as tecnologias ou os mercados que seriam necessários para desenvolver a inovação e incapacidade da empresa para encontrar parceiros apropriados para projetos conjuntos de inovação. Certamente as Empresas Públicas podem encontrar algumas das barreiras acima, como a falta de pessoal qualificado ou dificuldade de encontrar no mercado o pessoal necessário. Entretanto, conforme Bloch (2010, *apud* BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, p.240), “embora o uso do Manual de Oslo como referência para o desenvolvimento de indicadores para o setor público se justifique (...) há ressalvas no que diz respeito à relevância e aos possíveis resultados dessas comparações”.

Klumb (2013), a partir de análise do trabalho de Kock e Hauknes (2005), traz barreiras à inovação mais voltadas ao setor público e que guardam relação com a sua cultura. Apresentamos em seguida algumas dessas barreiras:

**Tamanho e complexidade** – As empresas públicas são de grande dimensão. Como exemplos, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos contava com 177.204 empregados em 2012, a EMBRAPA com 9.812 e a INFRAERO com 14.131 (DEST, 2013, p.10). Assim, há uma ampla gama de profissionais envolvidos, como uma diversidade de processos e arranjos organizacionais. Dessa forma, fatores que dificultam o processo de inovação podem surgir, tais como: escassez de habilidades localizadas e lacunas; falta de acordos claros relacionados aos problemas percebidos, às abordagens e às soluções e dificuldade de comunicação. Há propensão ao desenvolvimento de barreiras internas e, no limite, ao desenvolvimento de uma

“mentalidade de silo”, onde sistemas paralelos mantêm sua própria organização de normas, crenças e práticas (cultura), com pouca comunicação com outras áreas (KOCK; HAUKNES,2005, p.40, *apud* KLUMB, 2013, p.55);

**Legado de Procedimentos e de Práticas** – organizações do setor público são frequentemente propensas a práticas arraigadas e procedimentos adotados no passado. O que funcionou antes é visto como boa prática e se estabelece uma mentalidade do tipo “se está funcionando, não mude”. O impacto da inovação e da mudança é muitas vezes visto como uma perturbação indesejável para o funcionamento global da organização, sendo desencorajadas as mudanças e adoção de novas metodologias operacionais. Há, ainda, uma relutância de aceitar ideias de fora grupo de pares imediato (Idem);

**Aversão ao Risco** – inovação implica novidade, “*correr riscos*” (SKAF, 2009, p.9), dada a falta de conhecimento prévio sobre os possíveis resultados. A obrigação de manter a continuidade de serviços bem como a de seguir normas e procedimentos padronizados podem induzir ao sentimento de risco que impede ou bloqueia a inovação (KOCK; HAUKNES,2005, p.41, *apud* KLUMB, 2013, p.56).

**Ritmo e escala da mudança** – Dado o cenário atual de mudanças nos cenários políticos, muitas organizações públicas têm sido lugar de um grande número de mudanças, e em ritmo acelerado. Isso leva a mudança constante de metas e pouca oportunidade para avaliar os resultados daí advindos. Assim, enquanto a vontade política pode ser considerada um motor de inovação, os sistemas e pessoas que estiveram envolvidas nas mudanças tornam-se cansados e resistentes a novas mudanças. (KOCK; HAUKNES, 2005, p.42, *apud* KLUMB, 2013, p.57).

#### 4 ALGUMAS DIRETRIZES PARA A INOVAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS

Passaremos a tratar da apresentação de algumas diretrizes para a inovação em empresas públicas. Para tal iremos nos valer de argumentos sustentados em trabalhos publicados, em sua maioria, em revistas especializadas em administração, bem como de pesquisas realizadas em outro continente em relação ao empreendedorismo no setor público. A seleção de tais textos teve como critérios a confiabilidade dos editoriais, a citação dos mesmos em outros trabalhos, a aplicabilidade ao tema do presente artigo e possibilidade de comparação da realidade brasileira à outras realidades, apresentando o que os trabalhos

realizados na Europa tem apontado como diretrizes para, em seguida, sugerir a aplicação das mesmas à nossa realidade, quando possível.

Se o empreendedor é motor da inovação nas empresas, a tarefa primordial é estimular a sua atuação, bem como buscar no mercado profissionais que tenham esse perfil. Dada a dimensão já citada das empresas públicas, certamente pode-se encontrar nesse universo diversos profissionais com as características empreendedoras. Assim, o desenvolvimento desses – e de novos empreendedores - deveria ser estimulado. Além disso ele deve estar protegido organizacionalmente dos jogos políticos da empresa. Conforme já anotado anteriormente, os “heróis” da cultura nacional (o caxias, o malando e o renunciador, conforme DaMatta) não devem ser elementos que engessem os empreendedores. Nesse sentido, Carbone (1996, p.101) traz algumas diretrizes importantes: eliminação ou atenuação do autoritarismo nas relações organizacionais; retirar o empreendedor das teias burocráticas internas; fortalecimento de gerentes que descubram e valorizem empreendedores; demonstração de lealdade para com o empreendedor, com reações enérgicas contra a apropriação indevida dos trabalhos por ele realizados; promoção de amplo debate sobre fenômenos culturais do país e de sua empresa; dentre outros.

Além de nutrir os empreendedores já existentes na empresa, deveria ser estimulada a captação de profissionais no mercado com características empreendedoras. A tarefa não é trivial. Koch e Hauknes (2005, p. 19, *apud* KLUMB, 2013, p.44) argumentam sobre a possibilidade de o setor público, em um nível agregado, recrutar menos empreendedores que assumam os riscos do que o setor privado, relativamente falando, devido às expectativas de recompensas ou às penalidades da atividade empreendedora. Por força da Constituição Federal, toda contratação de pessoal para o serviço público se dará por concurso de prova, ou provas e títulos (BRASIL, 1998, art 37, II). Segundo Pires (2005, p.25) essa forma de contratação “não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores”, e seus valores e motivação não são avaliados. Como resultado, os futuros servidores são capazes, intelectualmente falando, mas podem não ter o perfil adequado para um bom desempenho, surgindo, daí, problemas de adaptação no trabalho e baixa produtividade. Entretanto, é possível às empresas públicas um melhor desempenho na forma de contratação. Um curso de formação seria uma boa ferramenta, “com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais” (PIRES, 2005, p. 24). Além disso, por estarem regidas pela CLT, as empresas públicas contam com o período de experiência de noventa dias para avaliar um novo contratado quanto ao seu perfil. Assim, uma diretriz na

direção de maior inovação seria um processo de avaliação bem definido e acompanhado. Os gerentes, em todos os níveis, devem entender esse período como oportunidade de ouro para não se manter na organização aqueles que buscam apenas a estabilidade ou um salário no fim do mês. Nesse momento o *ethos público* deve estar bem presente: há uma ética e um dever de se administrar bem os recursos do Estado à disposição da empresa, que não pode se tornar uma entidade de seguridade social, pagando salário a quem não quer efetivamente trabalhar. Nesse sentido, também aponta Pires (2005, p. 23):

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras

Além dos gerentes, a área de recursos humanos deve disponibilizar mecanismos que sejam instrumentos de apoio para uma boa avaliação e Pires (2005) aponta alguns elementos que podem ser utilizados nesse etapa: Testes psicológicos (p. 28); Entrevistas (p.30); aplicação de testes práticos com níveis de dificuldade e condições de realização semelhantes às encontradas pelo servidor em suas atividades diárias. (p. 29); técnicas da observação, com utilização de instrumentos de registro, como as fichas de controle (p. 30)

Contratados os profissionais com perfil adequado, estes, junto com os empreendedores já existentes nas empresas, precisam ter diante de si atividades de treinamento que visem maior capacitação quanto à busca da inovação. O papel da educação na formação de empreendedores foi bem descrito por Ronaldo Mota:

Educação e inovação estão fortemente conectadas, sendo que um país cuja força de trabalho não estiver devidamente preparada para os desafios de um mundo que tem na inovação o elemento diferencial mais relevante, não terá como competir globalmente. Profissionais cujas formações educacionais permitirem apenas trabalhos manuais simples e de baixa complexidade estarão totalmente deslocados, com muitas dificuldades em obter níveis de satisfação e de sucesso desejados. Consequentemente, o baixo nível educacional e as metodologias não compatíveis com as demandas do mundo contemporâneo podem limitar, de forma definitiva, as possibilidades de uma nação ter um desenvolvimento econômico e social sustentável (MOTA, 2014, p.124)

As empresas públicas não têm gerência sobre a educação no país, mas podem estabelecer um processo educacional interno que possibilite o surgimento e o desenvolvimento de empreendedores dentro da organização. Para isso, se faz necessário um comprometimento efetivo das áreas responsáveis por treinamento, bem como de gerentes,

nesse processo. Da primeira porque é o órgão que leva a cargo as iniciativas de treinamento, que não devem ser “pró-forma”, mas efetivamente objetivarem um processo educacional que transforme e não apenas gere indicadores positivos de treinamento. Precisamos partir para uma realidade onde as iniciativas – em todos os âmbitos – realmente busquem uma transformação. Treinamento técnico é importante em tempos de constante mudança ao nosso redor. Entretanto o técnico não é um fim em si, mas um meio para melhor desempenhar as atividades do dia a dia. A participação efetiva de gerentes também deveria seguir esse padrão de envolvimento. Os gerentes deveriam deixar para trás uma mentalidade de “cumprir tabela” ao enviarem seus funcionários para as iniciativas de treinamento. Devem, antes de tudo, ser eles mesmos agentes de treinamento constante de seu time e entusiastas da possibilidade de mudança que deve ser resultado de cada treinamento ocorrido. Nesse sentido, em pesquisa realizada para verificar o impacto do treinamento no trabalho, Gardênia Abbad (ABBAD, 1999, p. 53a) verificou relação positiva entre o apoio gerencial ao treinamento e a reação do participante ao curso, identificando-a como a opinião do participante do treinamento a respeito do empenho demonstrado pelas chefias para viabilizar a sua participação em eventos instrucionais.

Em entrevistas realizadas com funcionários da Apple, (SCHARF; FERNANDES; PACHECO, 2010, p.438) mostram, a partir de diversas respostas, a importância do processo de treinamento para o estabelecimento da cultura inovadora da companhia:

Ao ingressarem nas operações, os colaboradores da Apple no Brasil passam por dois treinamentos. Um é organizado pelo Grupo Herval, focado em procedimentos, e o outro é formulado pela Apple, abordando questões da cultura, da empresa e de processos. Os colaboradores também recebem treinamentos de reciclagem a cada lançamento de produto.

Apresentando a importância do treinamento para o desempenho das organizações, em pesquisa realizada em unidades hospitalares (JORGE; CARVALHO; MEDEIROS, 2013, p.346) verificaram uma relação entre a capacitação funcional e a capacidade inovadora:

A análise da tabela cruzada dos rankings dos escores de notas de avaliação conferidas a essas Unidades Hospitalares Prestadoras de Serviços de Referência (UHRs) permite concluir que os escores mais altos para os esforços de inovação organizacional são, com frequência, das mesmas UHRs cujos escores de descentralização do treinamento de pessoal e de qualidade do serviço também são mais altos [...] às UHRs com nota de organização interna mais alta também correspondem os três escores de capacitação de pessoal e da qualidade do serviço mais altos.

Ainda, apoiando a relação do treinamento com a inovação, a partir de análises dos dados do PINTEC, Cruz e De Mello (CRUZ; MELLO, 2006, p. 14) relatam que a segunda maior fonte de inovação de empresas no período de 1998 a 2003 foi o treinamento dos trabalhadores.

A capacidade da gestão também é uma diretriz importante no processo. Baxter et al (BAXTER; SCHOEMAN; GOFFIN; MICHELI, 2010, p.11) a apresentam como uma das quatro maneiras pelas quais as barreiras à inovação no setor público podem ser superadas. Os empreendedores da organização devem ser, também, os gestores da mesma, e, conforme a Comissão Européia (COMISSÃO EUROPÉIA, 2013, p.30), é seu papel liderar o processo de exploração do modelo da governança pública do futuro. As características desse novo gestor público seriam, também, diretrizes na direção de maior inovação na organização. Ele deve (Idem, p.30):

estar preparado para questionar os paradigmas atuais e maneiras de governar; insistir na missão principal de fornecer valor aos cidadãos e a sociedade, e conceber novas soluções em conjunto com os usuários finais, como cidadãos e empresas; assumir a responsabilidade por perturbar pro-ativamente o organização, iniciando ondas iterativas de experimentos em pequena escala, a fim de envolver todos - desde o pessoal da linha de frente até gerentes seniores e as partes interessadas - no processo de inovação; tomar medidas para criar novas soluções inovadoras e modelos de operação altamente tangíveis, por exemplo, através de novos métodos de concepção, de modo que possam orientar o processo de implementação da inovação.

Além disso, esse novo gestor precisa de uma nova concepção de mecanismos de motivação dos funcionários. Daniel Pink (PINK; 2010) apresenta ampla pesquisa sustentando que recompensas e punições não ajudam a desenvolver a motivação no indivíduo, podendo vir até a atrapalhar. Segundo o autor, o trabalhador do conhecimento nos dias modernos deseja autonomia (desejo de ter controle sobre a tarefa), excelência (ser melhor em algo relevante) e propósito (fazer a tarefa em nome de algo maior) e o gestor empreendedor precisa se valer desses elementos na condução de sua equipe. Concordando com a importância da motivação para que um ambiente inovador se desenvolva nas empresas, Volpato e Cimbalista (2002) em pesquisa realizada com empresas de Curitiba, sentenciam que “faz-se necessária a criação de um ambiente motivacional para a inovação” (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002, p. 83), mostrando com os resultados obtidos por seu estudo que o “trabalhador é uma fonte de inovações para a organização, porém para que inove é necessário que ele esteja plenamente motivado” (Idem, p. 84).



Entretanto, por mais que se desenvolvam os empreendedores já existentes e se contratem novos candidatos, bem como treinamentos eficazes sejam oferecidos e uma nova gestão se desenvolva, alguns elementos do corpo funcional não desejarão se adequar à essa nova realidade. São aqueles que buscaram o emprego público apenas para benefício próprio e, estes, então, devem ser convidados a deixarem a organização. Nem todo funcionário será um empreendedor, mas todos devem ajudar no processo e a estabilidade não pode ser um impedimento para que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não possam ser punidos com a demissão (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.14). Aqui estamos em terreno perigoso. A estabilidade protege o bom funcionário das mudanças políticas que venham em busca de apadrinhamento de seus colaboradores. Mas:

Relativamente à questão da estabilidade, é essencial a revisão da sua sistemática de aquisição e manutenção. Mantida, como deve, a regra de que os servidores somente podem ser demitidos por processo judicial ou administrativo, onde lhes seja assegurada ampla defesa, impõe-se tornar o processo administrativo mais ágil e flexível e menos oneroso[...] (Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 1994, *apud* BRESSER-PEREIRA; 1996, p.14)

Assim, uma outra diretriz é que o estabelecimento de processos de avaliação de desempenho sejam efetivos e não formalismos burocráticos. Metas e acompanhamento devem ser elementos vivos no dia a dia da empresa, para que sejam elementos subsidiários importantes em tais processos demissionais.

Nos parece crucial, em face do que foi apresentado até aqui, o estabelecimento, antes de qualquer diretriz tecnológica, de uma mudança cultural para que a inovação ocorra de fato em empresas públicas. Segundo Matias Pereira (2008, *apud* COELHO, 2010, p.238):

o esforço para criar uma cultura empreendedora na administração pública se apresenta como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil. [...] Isso exige que tanto a instituição como o servidor público tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora

Ainda nesse sentido, aponta Motta (1995, *apud* GUMARAES, 2000, p. 139),

“mesmo que as dimensões técnicas e organizacionais — produtos, serviços, protótipos, análises, estruturas, sistemas e métodos — estejam preparadas para a mudança, esta resultará em fracasso se seus valores não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não for propensa à mudança.”

É um grande desafio, sem dúvida. Pires e Macedo (2006, p. 95) classificam tal mudança como a principal demanda das organizações públicas, que devem buscar a

“transformação da cultura imposta a elas desde o princípio da criação do serviço público”. Guimarães (2000, p. 126) a define como a tarefa das “forças inovadoras, que procuram introduzir nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que lhes permita atuar de forma ágil e eficiente, num mundo de rápidas transformações”, trazendo a necessidade de “rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão”.

Para que as diretrizes aqui apresentadas possam ser efetivas, há que se mudar padrões de comportamento das empresas publicas, “ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico” (GUMARÃES, 2000, p. 139), e é nesse sentido que os dirigentes e os gerentes empreendedores do futuro precisam apontar as empresas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema de inovação em empresas públicas aponta, pelo que foi possível verificar, para uma forte necessidade de mudança cultural nessas empresas. A partir de análise histórica da administração pública e da cultura em empresas públicas, foi possível verificar diversas barreiras para o aparecimento de um ambiente inovador em tais empresas. A partir das barreiras apontadas, elencamos algumas diretrizes que podem trazer melhoria no processo de implantação de uma cultura inovadora nas empresas públicas.

Entendemos que o tema requer maiores contribuições no sentido de identificar outras diretrizes, bem como expandir alguns tópicos pelos quais fizemos apenas alguns comentários iniciais. Como tratar a demissão? Há relação entre a estabilidade no serviço público e a inovação? Seriam necessárias mudanças no aparato legal brasileiro para apoiar um modelo de empresa pública mais moderno e inovador? Como realmente trazer um ethos público forte para uma boa parte do corpo funcional de uma empresa pública quando temos diante de nós tantos exemplos de corrupção e mau uso dos recursos públicos por diversos agentes?

Essas são algumas perguntas que podem estimular novas pesquisas no assunto. Temos diante de nós o desafio de nos tornarmos uma nação forte e desenvolvida, o que certamente passa por estruturas mais capacitadas na administração pública. Nosso anseio é por um país mais moderno e, ao mesmo tempo, humano, consciente de suas limitações mas em busca de um novo tempo, um novo dia. Não é um desafio pequeno. Mas são desafios como esses que fazem a vida valer à pena.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. et al. Preditores de impacto do treinamento no trabalho - o caso do TCU. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 29., 1999, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1999. p. 53a. Resumo

ALBRECHT, P. A. T. e KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, USP, 2011, vol. 14, n. 2, pp. 211-226

ALENCAR, E. M. L. S. de. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996

ANDREWS, C. W. e BARIANI, E. As Marcas de Nascimento: A Administração Pública da Colônia à República Velha in Administração Pública no Brasil - Breve História Política. São Paulo: Editora Unesp, 2010

BARIANI, E. DASP: Entre a Norma e o Fato in Administração Pública no Brasil - Breve História Política. São Paulo: Editora Unesp, 2010

BAXTER, D. SCHOEMAN, M. GOFFIN, K. MICHELI P. Public sector innovation The role of commercial partnerships. Cranfield School of Management, UK, 2010

BRASIL, DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRANDÃO, S. M. e BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 47(1):227-248, jan./fev. 2013

BRESSER PEREIRA, L. C. . Da Administração Pública Burocrática À Gerencial. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996

CARBONE, P. P. - Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor. RAP, Rio de Janeiro 30(3): 93-102, MAI/JUN, 1996

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 61 (3), 2010. P. 233-247

COMISSÃO EUROPÉIA - Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture Report of the Expert Group on Public Sector Innovation. Directorate-General for Research and Innovation Innovation Union, 2013

CRUZ, C. H. de B. and MELLO, L. de, Boosting Innovation Performance in Brazil, OECD Economics Department Working Papers, No. 532, OECD Publishing. 2006. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1787/357276015553>. Acessado em 12/02/2015

DEST – Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Perfil das Empresas Estatais Federais, Ano-base 2012. Secretaria Executiva Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Brasília: 2013

DRUCKER, P. *Gestão*. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 2010.

GUIMARÃES. T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *RAP*, Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/Jun.2000

GRAÇAS RUA, M. das. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: *Administração pública gerencial - a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI*. Brasília: Ed. UnB/ENAP, 1999.

JORGE, M. J. CARVALHO, F. A. MEDEIROS, R. de O. Esforços de inovação organizacional e qualidade do serviço: um estudo empírico sobre unidades hospitalares. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 47(2):327-356, mar./abr. 2013

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro R.; PINHO, José A. G. *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. p. 77-97.

KLUMB, R. *Inovação no setor público: proposições para a intensificação da capacidade de inovação do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Administração, Florianópolis, 2013*

LEITE, L. Q. Entrevista: Reflexões de um reformador contemporâneo do Estado brasileiro: entrevista com Luiz Carlos Bresser Pereira, por Leonardo Queiroz Leite. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(4):1051-1070, jul./ago. 2014

LIMA, D. H. e VARGAS, E. R. - Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? Revista de Administração Pública, 46(2) 385-401, mar./abr. 2012 – Rio de Janeiro

MOTA, R. Inovação e aprendizagem independente na Educação Básica. Ciência e Natura, Santa Maria, v. 36 Ed. Especial, 2014 p. 121–129 Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas - UFSM

OCDE, Manual de Oslo: DIRETRIZES PARA COLETA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO. FINEP: 2006

PINK, D. H. - Motivação 3.0. Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

PIRES, J. C. De S. e MACEDO, K. B. - Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública vol.40 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2006. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805>. Acesso em 07/01/2014

SARAIVA, L. A. CAPELÃO, L. G. F - A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing? Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 34(2): 2000

SCHARF, E. R. FERNANDES, J. PACHECO R. C. dos S. O Capital Humano Como Um Driver Das Estratégias De Marketing Em Empresas Inovadoras: O Caso Da Apple. RACE, Unoesc, V. 13, n. 2, p.425-452, mai/ago. 2014

SKAF, P. Entrevista. Revista Inovação em Pauta. FINEP, Agosto de 2009 pp. 6-11. Disponível em [http://www.finep.gov.br/imprensa/revista/edicao7/inovacao\\_em\\_pauta\\_7\\_entrevista.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/revista/edicao7/inovacao_em_pauta_7_entrevista.pdf). Acessado em 22/01/2014

SOARES, A. do V. A. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: OBSTÁCULOS E ALTERNATIVAS. Disponível em <http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/download/>

SOUZA, M. C. de A. Crescimento econômico, inovação e empreendedorismo. Dissertação (Mestrado profissional interinstitucional em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre; Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2009

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2008

VOLPATO, M. e CIMBALISTA S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002