

Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Face

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Doutorado em Administração



Universidade Técnica de Lisboa

ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Doutorado em Ciências Sociais - Administração Pública

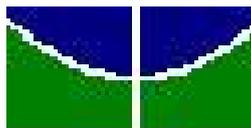
**Orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto
desempenho: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal**

Pedro Carlos Resende Junior

Tese de Doutorado

Brasília

2012



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Face

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Doutorado em Administração



Universidade Técnica de Lisboa

ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Doutorado em Ciências Sociais - Administração Pública

Orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília - UnB e ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - ISCSP - da Universidade Técnica de Lisboa, como requisito para obtenção do título de Doutor.

Orientador (UnB): Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

Orientador (ISCSP): Prof. Dr. João Abreu de Faria Bilhim

Brasília

2012

R433

Resende Junior, Pedro Carlos.

Orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho : uma análise comparativa entre Brasil e Portugal / Pedro Carlos Resende Junior. – Brasília : UnB, 2012.

269 p. : il.

Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 2012.

Inclui bibliografia.

Orientação: Tomás de Aquino Guimarães.

Orientação: João Abreu de Faria Bilhim.

1. Inovação. 2. Administração pública. 3. Administração de serviços. 4. Brasil. 5. Portugal. I. Guimarães, Tomás de Aquino. II. Bilhim, João Abreu de Faria. III. Título.

CDU 005.591.6:35(81:469)

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Face
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Universidade Técnica de Lisboa
ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

TESE APROVADA PELA SEGUINTE COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães - Presidente
Universidade de Brasília

Prof. Dr. João Abreu de Faria Bilhim
Universidade Técnica de Lisboa - ISCSP

Prof. Dr. Albino Pedro Anjo Lopes
Universidade Técnica de Lisboa - ISCSP

Prof^a. Dra. Eda Castro Lucas de Souza
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto
Universidade de Brasília

Prof^a. Dra. Andréa de Oliveira Gonçalves
Universidade de Brasília

Brasília
2012

A Deus, pela força, energia, execução e superação de cada ato.

Dedico essa tese a minha esposa Leticia, ao nosso anjo Miguel, aos meus pais Pedro e Graça, aos meus irmãos Leonardo e Giovana, e a minha avó Jandyra, por todo auxílio, aconselhamento, paciência e estímulo.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Brasília (UNB), à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

Ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) - Universidade Técnica de Lisboa, pela hospitalidade e suporte oferecidos para realização de coleta de dados em Portugal.

Ao Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães, por todo apoio e orientação durante o desenvolvimento da pesquisa.

Ao Professor Doutor João Abreu de Faria Bilhim, coorientador pelo ISCSP, pelo incentivo e viabilização da pesquisa.

À Secretaria de Gestão (SEGES), pela coordenação do Programa Gespública, nas pessoas de Cesar Viana e Roseli Farias, pelo apoio.

Ao Instituto Nacional de Administração de Portugal (INA), nas pessoas de Teresa Salis Gomes e Maria João Crespo, pela disponibilidade, hospitalidade e contribuições técnicas durante as etapas de coleta em Portugal.

Aos Professores Doutores Luiz Guilherme de Oliveira e Rafael Barreiros Porto pelas ricas contribuições na etapa de qualificação.

À Professora Doutora Cynthia Bisinoto, pelo aprendizado e troca de conhecimento constantes sobre saberes da Psicologia do Desenvolvimento e Escolar.

Às Professoras Doutoras Gardênia Abbad, Elaine Neiva e Catarina Odélius pelas contribuições acadêmicas.

Ao Professor Doutor Edwin Pinto de La Sota Silva, pelo incentivo acadêmico (in memoriam).

À equipe da secretaria do PPGA/UnB.

Aos especialistas, gestores e funcionários públicos, no Brasil e em Portugal, que participaram da pesquisa, pela disponibilidade e interesse em colaborar e gerar conhecimento para o setor público.

Aos colegas do Departamento de Inovação Empresarial da ECT, representados na pessoa do profissional Gilnei, por todo apoio.

À Juliana, pela importante presença e motivação ao longo da jornada.

Ao brother Ken, por ser referência pessoal, acadêmica e profissional em minha trajetória.

À Maria Rita, pela amizade e apoio.

Ao brother Eurico, pelo apoio.

À Aleksandra, pela troca de experiências, aprendizado e incentivo durante o percurso acadêmico.

Aos colegas Rodrigo, Felipe e Marina pelo convívio acadêmico.

Ao amigo Ito, pelo incentivo e aprendizado constante.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, registro o meu muito obrigado.

RESUMO

O setor de serviços tem assumido uma importância crescente na economia de países em geral, o que tem impulsionado pesquisas sobre inovação em serviços, que se configura como um campo de estudos na área de administração. A tese tem como objetivo avaliar a orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho, no Brasil e Portugal, considerando as práticas de gestão. A inovação pode ser definida como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos previstos, podendo ser de quatro tipos: de produto (bens e serviços); de processo (métodos de produção e de distribuição); organizacional, (práticas de negócios); e, de *marketing* (*design*, embalagem, promoção, disponibilização, precificação). A inovação, nesta tese, é percebida pela busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, serviços, processos e novas técnicas organizacionais. O desempenho refere-se aos resultados alcançados refletidos no atendimento às necessidades dos *stakeholders*. O constructo Orientação para Inovação, explorado na tese, refere-se à abertura da organização a novas ideias e a propensão à mudança por meio de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos. As principais lacunas identificadas na revisão de literatura referem-se às dificuldades de mensuração da inovação em serviços, seja por questões taxonômicas ou metodológicas, além da baixa quantidade de pesquisas sobre inovação no setor público. A metodologia envolveu análise documental, entrevistas e aplicação de uma *survey*. O estudo se deu em 10 organizações brasileiras, avaliadas no Programa de Qualidade do Governo Federal (Gespública), e 18 portuguesas, avaliadas pelo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (Siadap) e pelo Prêmio de Inovação Deloitte. A amostra de entrevistados dessas organizações foi de 32 participantes e a amostra da *survey* de 123 respondentes. Os principais resultados alcançados foram: desenvolvimento e validação, mediante Análise Fatorial Confirmatória, de uma Escala de Orientação para Inovação (EOI), composta de 18 itens, distribuídos em dois fatores – Ambiente Organizacional de Estímulo à Aprendizagem, e Gestão de Competências e Monitoramento do Ambiente Externo; desenvolvimento e aplicação de método para medir a orientação para promoção e disseminação da inovação; e, geração de repositório de melhores práticas de gestão associadas à orientação para inovação em organizações públicas de Brasil e Portugal. Além disso, foram analisadas correlações entre Orientação para Inovação e as variáveis organizacionais: Tamanho, Tempo de Adesão ao Modelo de Avaliação, Idade e Desempenho da Organização. Ao final são apresentados uma agenda de pesquisa e recomendações de ordem teórica, metodológica e de aplicação.

Palavras-chave: inovação; desempenho; organizações públicas; serviços.

ABSTRACT

The service sector has acquired a growing importance in every country's economy, what has stimulated the research in the area of innovation in services, a new field in management studies. This thesis has the aim of evaluating the orientation to innovation in high-performance service sector governmental organizations in Brazil and Portugal, taking into consideration their managerial practices. Innovation can be defined as the introduction of a new or significantly improved product or service, and it can be of four types: product (goods and services); process (production and distribution methods); organizational (business practices); and *marketing* (*design*, packaging, promotion, distribution, pricing). Innovation is perceived by the search, discovery, experimentation, development, imitation and adoption of new products, services, processes and new organizational techniques. The performance refers to the achievement of results related to the fulfillment of the stakeholders' needs. The "Orientation to Innovation" construct, as used in the thesis, refers to how open to new ideas and how willing to change through the use of new technologies, resources, capabilities and management systems is an organization. The main gaps identified in the literature review refer to the difficulties on measuring innovation in services, both to taxonomic or methodological issues, besides the small number of researches in innovation on public sector. The methodology involved documental analysis, interviews and a survey. The study focused in the service sector organizations evaluated by the Federal Government Quality Program (Gespública), in Brazil (10 organizations), and by the Performance Evaluation Integrated System (Siadap) and the Deloitte Innovation Award, in Portugal (18 organizations). At total, 32 people from these organizations were interviewed, and 123 people responded to the survey. The main results were: the development and validation, by Confirmatory Factor Analysis (CFA), of a Scale of Orientation to Innovation (SOI) composed by 18 items, distributed in 2 factors (Organizational Environment to Push Learning; Competencies Management and External Environment Monitoring); development and implementation of a method to measure the orientation to the promotion and dissemination of innovation; and the creation of a repository of the best managerial practices regarding the Orientation to Innovation in Brazilian and Portuguese governmental companies. Besides that, there was made an analysis of the correlations between the Orientation to Innovation and the following organizational variables: organization's size, age and performance, and the elapsed time since the adherence to the evaluation model. A research agenda and recommendations of theoretical, methodological and managerial order are also stated at the end.

Keywords: innovation, performance, public organizations; services.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas.....	xiv
Lista de Figuras.....	xvii
Introdução	1
Capítulo I - Inovação em Serviços.....	6
<i>O Estado da Arte da Inovação em Serviços.....</i>	10
Condicionantes e Características da Inovação.....	12
Desempenho Econômico e Produtividade da Firma.....	15
Estratégias de Inovação e Tecnologia	17
Desenvolvimento de Capacidades em Rede e Colaboração entre Organizações.....	21
Conhecimento Intensivo e Pesquisa & Desenvolvimento.....	24
Temas residuais: Inovação em Qualidade, em Sistemas Flexíveis e Sistemas Regionais de Inovação.....	25
Discussão do estado da arte sobre inovação em serviços.....	26
Capítulo II - Desempenho Organizacional em Serviços Públicos.....	31
<i>O Estado da Arte da Avaliação de Desempenho Organizacional.....</i>	32
Condicionantes e Características da Desempenho Organizacional.....	34
Práticas de Aprendizagem.....	38
Desempenho Individual e Desempenho Organizacional.....	39
Indicadores de Desempenho.....	40
Estratégias Organizacionais.....	41
Tecnologia da Informação.....	42
Redes de Organizações Públicas.....	42
Gestão da Qualidade.....	42
Discussão do estado da arte sobre desempenho organizacional em serviços públicos.....	43
Capítulo III - O Contexto da Administração Pública e Desempenho Organizacional no Setor Público: Gespública, Siadap e Deloitte.....	44
<i>O Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gespública)</i>	45
<i>Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho – SIADAP.....</i>	50
Ciclo de gestão.....	51
Quadro de avaliação e responsabilização – QUAR.....	51
Modalidades e periodicidade.....	52
<i>Sistema de Avaliação Deloitte.....</i>	52
Modelos de Avaliação versus Estado da Arte do Desempenho em Organizações Públicas.....	53
Capítulo IV - Método.....	54
<i>Problema de pesquisa.....</i>	54
<i>Objetivo geral.....</i>	54
<i>Objetivos específicos.....</i>	54
<i>Modelo Teórico.....</i>	55
<i>Caracterização da Pesquisa.....</i>	58
<i>População e Amostra.....</i>	59

População e amostra: Gespública.....	59
População e amostra: SIADAP.....	62
População e amostra: Deloitte.....	64
<i>Procedimento de coleta dos dados</i>	65
Análise documental.....	66
Elaboração dos Instrumentos de Coleta de Dados.....	66
Roteiro de entrevistas com especialistas no Brasil.....	66
Roteiro de entrevista com dirigentes brasileiros e portugueses.....	66
Questionário da <i>survey</i>	66
Roteiro de entrevista com especialistas portugueses.....	68
Entrevistas com especialistas no Brasil.....	68
Entrevista com dirigentes brasileiros e portugueses.....	69
Grupo focal.....	69
Aplicação de <i>survey</i>	69
Entrevistas com especialistas em Portugal.....	70
<i>Procedimentos de análise de dados</i>	70
Zonas de sentido.....	71
Capítulo V - Resultados e discussão das análises dos dados das organizações brasileiras	73
<i>Critério Liderança</i>	73
<i>Critério Estratégias e Planos</i>	74
<i>Critério Cidadãos</i>	75
<i>Critério Sociedade</i>	76
<i>Critério Informações e Conhecimento</i>	77
<i>Critério Pessoas</i>	78
<i>Critério Processos</i>	79
<i>Critério Resultados</i>	80
<i>Análise Qualitativa</i>	81
<i>Análise de Conteúdo</i>	92
Capítulo VI - Resultados e discussão das análises dos dados das organizações portuguesas	96
<i>Análise Qualitativa</i>	96
<i>Análise de Conteúdo</i>	130
<i>Entrevistas com especialistas portugueses</i>	134
Capítulo VII - Análise dos dados do Brasil e Portugal - Resultados e Discussão	139
<i>Análise Qualitativa</i>	139
<i>Banco de Boas Práticas de Gestão</i>	141
<i>Análise Quantitativa</i>	145
Análise Exploratória.....	145
Análise Fatorial.....	145
Análise Fatorial Confirmatória - AFC - Modelos com três, quatro e cinco fatores.....	178

Análise Fatorial Confirmatória - AFC - Modelo com dois fatores.....	189
Modelo selecionado: Dois fatores.....	190
Coeficiente de Orientação para Inovação.....	192
<i>Análise do modelo investigado.....</i>	195
<i>Relação entre Orientação para Inovação e Variáveis Organizacionais.....</i>	196
Tamanho da Organização.....	196
Tempo de Adesão ao Modelo de Avaliação da Gestão.....	198
Idade da Organização.....	200
Desempenho Organizacional no Modelo de Avaliação da Gestão.....	202
Discussões Finais, Conclusões e Recomendações.....	204
<i>Sobre os Dados Empíricos.....</i>	204
<i>Limitações da Pesquisa.....</i>	207
<i>Contribuições da Pesquisa.....</i>	208
<i>Proposta de Agenda de Pesquisas Futuras.....</i>	209
Referências.....	210
Apêndices.....	222
Apêndice A - Questionário de Avaliação dos Juízes.....	222
Apêndice B - Cálculo do Coeficiente de validação dos Juízes.....	229
Apêndice C - Cálculo do Coeficiente de validação dos Juízes (Consolidado).....	238
Apêndice D - Questionário de entrevista com especialistas para a formulação da Escala de Orientação para Inovação (EOI)	241
Apêndice E - Roteiro de entrevista com líderes do processo de gestão e inovação em organizações públicas que foram aplicadas a EOI.....	242
Apêndice F - Instrumento de avaliação da Orientação para Inovação utilizada na <i>survey</i>	244
Apêndice G – Tabela Correlação Fatorial.....	249
Apêndice H – Índices de Modificações.....	253

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Artigos empíricos sobre inovação em serviços, publicados entre 2005 e 2011, segundo os temas e setores pesquisados.....	11
Tabela 2	Artigos empíricos sobre desempenho organizacional em serviços públicos, publicados entre 2005 e 2011, segundo os temas e setores pesquisados.....	33
Tabela 3	Pontuação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	48
Tabela 4	Representação da população e amostra por abordagem, no Brasil e em Portugal.....	59
Tabela 5	Distribuição das organizações brasileiras finalistas do ciclo 2008 do Gespública.....	61
Tabela 6	Lista de organizações portuguesas de alto desempenho avaliadas pelo SIADAP.....	63
Tabela 7	Lista de organizações portuguesas com projetos de inovação eleitos pela Deloitte.....	64
Tabela 8	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Liderança, por setor de atuação e nível de gestão.....	73
Tabela 9	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Estratégias e Planos, por setor de atuação e nível de gestão.....	74
Tabela 10	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Cidadãos, por setor de atuação e nível de gestão.....	75
Tabela 11	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Sociedade, por setor de atuação e nível de gestão.....	76
Tabela 12	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Informações e Conhecimento, por setor de atuação e nível de gestão.....	77
Tabela 13	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Pessoas, por setor de atuação e nível de gestão.....	78
Tabela 14	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Processos, por setor de atuação e nível de gestão.....	79
Tabela 15	Apresentação do comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Resultados, por setor de atuação e nível de gestão.....	80
Tabela 16	Descritor da Zona de Sentido 1 para as organizações brasileiras.....	81
Tabela 17	Discurso e síntese interpretativa da Organização 1 para a Zona de Sentido 1...	82
Tabela 18	Discurso e síntese interpretativa da Organização 2 para a Zona de Sentido 1...	84
Tabela 19	Discurso e síntese interpretativa da Organização 3 para a Zona de Sentido 1...	86
Tabela 20	Discurso e síntese interpretativa da Organização 4 para a Zona de Sentido 1...	88
Tabela 21	Discurso e síntese interpretativa da Organização 5 para a Zona de Sentido 1...	89
Tabela 22	Descritor da Zona de Sentido 2 e Síntese interpretativa para as organizações brasileiras.....	91
Tabela 23	Descritor da Zona de Sentido 3 e Síntese interpretativa para as organizações	

	brasileiras.....	92
Tabela 24	Tabela síntese das Zonas de Sentido dos dados das organizações brasileiras...	94
Tabela 25	Descritor da Zona de Sentido 1 para as organizações portuguesas	96
Tabela 26	Discurso e síntese interpretativa da Organização 1 para a Zona de Sentido 1...	97
Tabela 27	Discurso e síntese interpretativa da Organização 2 para a Zona de Sentido 1...	99
Tabela 28	Discurso e síntese interpretativa da Organização 3 para a Zona de Sentido 1...	100
Tabela 29	Discurso e síntese interpretativa da Organização 4 para a Zona de Sentido 1...	101
Tabela 30	Discurso e síntese interpretativa da Organização 5 para a Zona de Sentido 1...	103
Tabela 31	Discurso e síntese interpretativa da Organização 6 para a Zona de Sentido 1...	105
Tabela 32	Discurso e síntese interpretativa da Organização 7 para a Zona de Sentido 1...	107
Tabela 33	Discurso e síntese interpretativa da Organização 8 para a Zona de Sentido 1...	108
Tabela 34	Discurso e síntese interpretativa da Organização 9 para a Zona de Sentido 1...	109
Tabela 35	Discurso e síntese interpretativa da Organização 10 para a Zona de Sentido 1.	110
Tabela 36	Discurso e síntese interpretativa da Organização 11 para a Zona de Sentido 1.	112
Tabela 37	Discurso e síntese interpretativa da Organização 12 para a Zona de Sentido 1.	114
Tabela 38	Discurso e síntese interpretativa da Organização 13 para a Zona de Sentido 1.	116
Tabela 39	Discurso e síntese interpretativa da Organização 14 para a Zona de Sentido 1.	119
Tabela 40	Discurso e síntese interpretativa da Organização 15 para a Zona de Sentido 1.	120
Tabela 41	Discurso e síntese interpretativa da Organização 16 para a Zona de Sentido 1.	122
Tabela 42	Descritor da Zona de Sentido 2 e Síntese interpretativa para as organizações portuguesas.....	126
Tabela 43	Descritor da Zona de Sentido 3 e Síntese interpretativa para as organizações portuguesas.....	129
Tabela 44	Tabela síntese das Zonas de Sentido dos dados das organizações portuguesas.	132
Tabela 45	Frequência de Boas Práticas de Gestão das Organizações Participantes da Pesquisa.....	141
Tabela 46	Teste KMO e Bartlett.....	146
Tabela 47	Valores das comunalidades dos itens do questionário.....	147
Tabela 48	Extração dos Fatores Iniciais.....	149
Tabela 49	Valores das comunalidades dos itens do questionário para três Fatores.....	152
Tabela 50	Extração das cargas fatoriais para três fatores.....	154
Tabela 51	Matriz de Correlação dos Fatores.....	156
Tabela 52	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1.....	157
Tabela 53	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2.....	158
Tabela 54	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 3.....	159
Tabela 55	Valores das comunalidades dos itens do questionário com Quatro Fatores.....	160
Tabela 56	Extração das cargas fatoriais para quatro fatores.....	162
Tabela 57	Matriz de Correlação dos Fatores.	164
Tabela 58	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1.....	165
Tabela 59	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2.....	166
Tabela 60	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 3.....	167
Tabela 61	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 4.....	168
Tabela 62	Valores das comunalidades com cinco Fatores.....	168

Tabela 63	Extração das cargas fatoriais para cinco fatores.....	170
Tabela 64	Matriz de Correlação dos Fatores.....	172
Tabela 65	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1.....	173
Tabela 66	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2.....	174
Tabela 67	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 3.....	175
Tabela 68	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 4.....	176
Tabela 69	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 5.....	176
Tabela 70	Modelos testados na Análise Confirmatória.....	180
Tabela 71	Valores dos Índices de Comunalidade do modelo com dois fatores da Análise Fatorial Confirmatória.....	181
Tabela 72	Extração das cargas fatoriais para dois fatores da Análise Fatorial Exploratória.....	183
Tabela 73	Matriz de Correlação dos Fatores.....	185
Tabela 74	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1.....	185
Tabela 75	Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2.....	187
Tabela 76	Modelo com dois fatores testado na Análise Confirmatória.....	189
Tabela 77	EOI validada na Análise Confirmatória.....	190
Tabela 78	Percentual de explicação de cada fator.....	191
Tabela 79	Coefficiente de orientação para inovação das organizações avaliadas para cada modelo de avaliação da gestão.....	193
Tabela 80	Comparação dos fatores do modelo empírico com o modelo teórico.....	194
Tabela 81	Correlação entre ‘orientação para inovação’ e ‘tamanho da organização’.....	196
Tabela 82	Correlação entre ‘orientação para inovação’ e ‘tempo de adesão ao modelo de avaliação’.....	198
Tabela 83	Correlação entre ‘orientação para inovação’ e ‘idade da organização’.....	200
Tabela 84	Correlação entre ‘orientação para inovação’ e ‘desempenho no modelo de avaliação da gestão’.....	201

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Critérios de Excelência do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	46
Figura 2	Modelo explicativo da orientação da inovação no desempenho organizacional	57
Figura 3	Fluxo dos procedimentos de coleta de dados.....	65
Figura 4	Apresentação das classes geradas pelo Alceste dos discursos para a amostra de organizações brasileiras.....	93
Figura 5	Dados do Dendograma.....	94
Figura 6	Apresentação das classes geradas pelo Alceste dos discursos para a amostra de organizações portuguesas.....	130
Figura 7	Dados do Dendograma.....	131
Figura 8	Apresentação das classes geradas conjuntamente pelo Alceste dos discursos para a amostra de organizações brasileiras e portuguesas.....	140
Figura 9	Dados do Dendograma.....	140
Figura 10	Distribuição dos Autovalores	151
Figura 11	Representação do modelo com três fatores da análise fatorial confirmatória....	177
Figura 12	Representação do modelo com quatro fatores da análise fatorial confirmatória.....	178
Figura 13	Representação do modelo com cinco fatores da análise fatorial confirmatória.....	179
Figura 14	Representação do modelo ajustado com dois fatores da análise fatorial confirmatória.....	188

Introdução

Esta tese contempla o estudo da orientação da inovação em organizações públicas com desempenho destacado, segundo os respectivos modelos de avaliação. Inovação é um conceito explorado por distintas perspectivas teóricas, destacando-se a Economia, a Sociologia e a Administração, e tem sido considerada como uma espécie de motor para o desenvolvimento econômico e social, e essencial para a competitividade de empresas (Schumpeter, 1997).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) define inovação como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos previstos, abrangendo especificações técnicas, componentes, materiais, *softwares* incorporados e facilidade de uso. As inovações, segundo esta organização, podem ser de quatro tipos: de produto, englobando bens e serviços novos e aperfeiçoamentos relevantes para os existentes; de processo, representando mudanças significativas em métodos de produção e de distribuição; organizacionais, referentes à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da organização; e, de *marketing*, que envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo *design*, embalagem, promoção, disponibilização, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

O comportamento das organizações é distinto no tempo e no ambiente, de modo que a diferente intensidade dos esforços inovadores de organizações reflete os diferentes padrões de desempenho, variando a continuidade e/ou descontinuidade da oferta de serviços e de padrões operacionais. Penrose (2006) sugere que as organizações são fortemente dependentes de suas rotinas e trajetórias escolhidas. Essa visão vai ao encontro da Abordagem da Escolha Estratégica, segundo Friend e Hickling (1987), onde o peso das decisões da organização tem grande valor frente às pressões do ambiente. Cohen e Levinthal (1990) definem que o processo de aquisição de conhecimentos externos é crucial para o desenvolvimento de competências inovadoras, seja por meio de fornecedores, clientes, organizações dominadoras de tecnologias e práticas de P&D. Também Figueiredo (2003) descreve que a aquisição e o desenvolvimento de conhecimento, a criação e o acúmulo de competências pautam o ritmo do desenvolvimento das organizações.

Em perspectiva diferente, onde a atuação de gestores organizacionais é minimizada frente as forças do ambiente, oriunda da Abordagem Ecológica, a inovação implica a

adequação da estrutura organizacional, dos processos, métodos e resultados ao determinismo das forças ambientais externas. E também de acordo com a Abordagem Contingencial, o ambiente condiciona e contingencia o comportamento da organização. E sendo o ambiente progressivamente dinâmico e imprevisível, conforme Burns e Stalker (1961), a organização necessita adotar padrões de comportamento que privilegiam a inovação e a adaptação aos imperativos ambientais.

No caso do setor público, as iniciativas de avaliação do desempenho e de inovações na gestão, exemplos explorados nesta tese, inserem-se em um movimento mais amplo de mudança na administração pública, de origem anglo-saxônica, iniciado na década de 1980, denominado Nova Administração Pública (NAP). Trata-se da adoção, na gestão de organizações públicas, de modelos e métodos de gestão baseados no planejamento, acompanhamento e controle, com foco em objetivos e metas, utilizados em empresas privadas, com as necessárias adaptações ao setor público.

Ferlie e cols. (1996) sugerem que a NAP configura-se em quatro modelos de gestão que podem ser percebidos no setor público, que substituiriam modelos clássicos de administração pública. Esses modelos são denominados por esses autores por: *impulso para a eficiência, downsizing e descentralização, em busca da excelência, e orientação para o serviço público*. Guimarães (2000, p. 130) associa a Nova Administração Pública com a abordagem da competência e sugere que dois pressupostos estão presentes nesses quatro modelos:

O primeiro é que a prestação de serviços públicos deveria ser realizada tendo como elementos norteadores a qualidade, a eficiência e a efetividade. O segundo é que as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização organizacional, que implica a adoção de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho, baseados em alianças e parcerias interorganizacionais, na organização matricial, em rede, por projeto, por processo etc. A lógica que está por trás dessa racionalização é uma mudança paradigmática na qual o modelo de gestão, baseado na hierarquia, cede lugar a um novo modelo fundamentado na flexibilidade, da qual a abordagem da competência é um dos componentes.

No Brasil a NAP foi rotulada por Bresser_Pereira e Spink (1998) de Administração Pública Gerencial (APG), como parte de um esforço de reforma do Estado, levado a efeito na década de 1990. Paula (2005) aponta a implantação da APG como uma proposta de revitalização do Estado a partir de uma visão neo-institucionalista econômica, com foco na

desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social e estruturação da capacidade administrativa institucional.

A NAP com seu pressuposto de eficiência técnica passa a ser vista como um modelo a ser emulado em processos de modernização da Administração Pública de distintos países, cujo risco de adoção de modismos ignorando a cultura, a trajetória administrativa e o conhecimento acumulado, não foi levado em consideração por algumas administrações. Nem sempre se alcançou o objetivo de redução de custo e muito menos, a resultante dialética entre a Administração do setor privado com suas técnicas de maximização de recursos e a Administração do setor público, com a priorização do interesse público.

Posto este cenário, diversas questões se colocam sobre a orientação para inovação no setor público. A mesma reflexão crítica que se faz à NAP, quanto à expectativa, às vezes ingênua, de alinhar o interesse público às premissas da gestão do ambiente privado competitivo, também se faz em relação a cultura de inovação, e o senso em que esta é submetida no contexto público à luz das abordagens originárias das teorias econômicas.

Com os pressupostos neo-schumpeterianos de legitimação da inovação como algo novo inserido na organização, de forma parcial ou integral, que gere resultado (valor) aos *stakeholders* e possa ser transferido e replicado em outros contextos (mercados, setores, áreas, processos ou partes interessadas). Este valor gerado pela inovação, às vezes, é observado com lentes de graus distintos no setor público e privado. Enquanto o primeiro foca o interesse coletivo, o segundo prioriza a maximização dos lucros. Não se defende aqui o abandono de esforços de modernização administrativa da máquina pública devido às características consuetudinárias da esfera pública. Pelo contrário, sempre que possível, a adoção de práticas de gestão reconhecidas por meio de mimetização, e institucionalização, ponderando a cultura e a trajetória da organização pode levar ao aumento de eficiência, com efeitos colaterais reduzidos à estrutura e à dinâmica organizacional.

É nesse contexto que se insere a pesquisa que deu origem a esta tese, com o objetivo de avaliar o grau de orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho, considerando as práticas de gestão geradoras de desempenho organizacional. Para tanto, propõe-se a construção e validação de uma escala de mensuração da orientação para inovação em serviços públicos, que tem como finalidade medir a orientação da organização para a promoção e disseminação da inovação. O constructo Orientação para Inovação refere-se a abertura da organização a novas ideias e a propensão à mudança por meio de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos (Zhou, Yim & Tse, 2005).

A população desta pesquisa compreende 75 organizações públicas, sendo: 32 organizações brasileiras finalistas do Gespública, ciclo 2008; 29 organizações portuguesas com desempenho excelente, segundo SIADAP - Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho, ciclo 2008; e, 14 organizações portuguesas vencedoras do Prêmio Inovação no setor público – Deloitte, ciclo 2008. A amostra é composta de 28 organizações, sendo 10 brasileiras e 18 portuguesas.

Nesta tese, quando houver referência ao Gespública, a associação deve ser feita ao Programa de Qualidade, o qual, organizações públicas brasileiras, de forma voluntária, decidem participar, submetendo-se a avaliação da gestão segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública. O referido modelo é constituído, em forma de requisitos, por um conjunto de práticas de gestão organizadas em itens e critérios de excelência.

Quando se fizer referência ao Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho – Siadap, associa-se ao modelo de avaliação de desempenho organizacional de organizações públicas portuguesas. E por fim, quando se fizer referência ao Prêmio de Inovação Deloitte, associa-se ao modelo de avaliação e reconhecimento de projetos inovadores no setor público português.

Esta tese é relevante por seu potencial para oferecer contribuições para o avanço do conhecimento a respeito da inovação e do desempenho na gestão de organizações públicas e também por proporcionar alternativas metodológicas múltiplas para pesquisa na área. Como se destaca em capítulos posteriores, o volume de pesquisas a respeito de inovação e de desempenho no setor público ainda é escasso e as metodologias utilizadas nos estudos existentes carecem de melhorias.

A estrutura desta tese compreende, além da presente Introdução, sete capítulos. Os capítulos I e II exploram o quadro teórico conceitual, relacionado com inovação em serviços e desempenho em organizações públicas, respectivamente. O capítulo III apresenta o contexto da Administração Pública e os modelos de avaliação de desempenho organizacional adotados pelas organizações investigadas nesta tese: Gespública, Siadap e Deloitte. O capítulo IV apresenta o método utilizado, compreendendo o problema de pesquisa, os objetivos, o modelo teórico, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados. O capítulo V mostra os resultados e a discussão das análises dos dados das organizações brasileiras. De forma similar, o capítulo VI apresenta os resultados e discussão das análises dos dados das organizações portuguesas. E por fim, o capítulo VII traz a análise dos dados do Brasil e Portugal, os resultados de modelos explicativos a partir dos dados, análises de

variáveis relacionadas com o coeficiente de orientação para inovação, as discussões finais, conclusões e recomendações.

Capítulo I

Inovação em Serviços

A inovação em serviços, inicialmente considerada na literatura como uma consequência da inovação tecnológica ou da produção, segundo Barras (1986), tem conquistado espaço na literatura acadêmica nos últimos anos. Isso se deve à construção de um campo próprio para o tema e ao crescimento da importância do setor serviços na economia.

Algumas especificidades dos serviços, diferentemente da indústria de produtos, denotam que o resultado do serviço é tido como algo nebuloso e naturalmente instável, sendo executado num espaço tridimensional, considerando o horizonte de tempo de sua prestação e de seus efeitos, o seu universo de referência e seu grau de materialidade ou tangibilidade. Kon (1999) aborda a natureza dos serviços, apontando que estes são interativos, na maioria das vezes, exigindo a participação do prestador e do consumidor, sendo permitida a interferência do cliente durante a sua execução. Também devem ser consideradas a variabilidade e as características de variância da resultante do serviço em cada execução, considerando a mudança do consumidor e do prestador, e a perecibilidade, que preconiza a prestação do serviço com dimensões espaço-temporal bem definidas. Chama a atenção o desafio da necessidade de tratar o tema inovação em serviços, considerando tais peculiaridades.

Uma importante questão na análise dos serviços é a nebulosidade da natureza do seu resultado, devido à imaterialidade da produção e entrega. O resultado do serviço pode não estar relacionado com algo fisicamente quantificável. As principais consequências das questões relacionadas com o resultado do serviço estão associadas à mensuração, o que subestima, na maioria das vezes, a importância dos serviços para a Economia. O problema da medição dos resultados dos serviços está relacionado em grande parte com a natureza da transação e com o grau de envolvimento do usuário na definição do produto do serviço. A noção de transação muda de acordo com o grau de envolvimento do usuário, ou seja, a prestação de um serviço pode depender da presença e cooperação do usuário, já que os serviços são consumidos no ato de sua produção.

Há três abordagens que tratam da inovação aplicada aos serviços. A primeira, abordagem tecnicista, refere-se à introdução de sistemas técnicos (equipamentos, materiais, comunicação) nas firmas. Duas taxonomias são referenciadas nesta abordagem: Pavitt (1984); e Miozzo e Soete (2001). A primeira classifica as organizações em setores com:

firmas intensivas em escala (ex: produção de aço, carro); fornecedores especializados (engenharia mecânica); firmas baseadas em ciência (química); e setores dominados por fornecedores (serviço público, agricultura). A segunda, além de também tratar de firmas dominadas por fornecedores, setores com fornecedores especializados e firmas baseadas em ciência, traz redes informacionais (seguros, comunicações, bancos) e redes de larga escala.

A abordagem tecnicista tem origem no chamado “ciclo reverso” de Barras (1986), que buscou uma visão alternativa ao ciclo de vida do produto, proposto por Abernathy e Utterback (1978). Nas fases iniciais desse ciclo, caracterizadas pela baixa padronização e grande atenção às necessidades do mercado, as empresas tendem a continuar o desenvolvimento do processo visando maximizar a qualidade do produto. Com o tempo, enquanto o mercado amadurece, a principal fonte de desenvolvimento do processo de inovação é a exploração de oportunidades tecnológicas, e não mais as necessidades do mercado.

A partir dessa abordagem tecnicista, Barras (1986) desenvolveu um modelo dinâmico de inovação que viesse atender as especificidades dos processos de produção de serviços, argumentando que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) representam capacitadores de inovação adotados em três fases evolutivas: processos de inovação incremental, processos de inovação radical e, finalmente, a inovação do serviço.

A segunda abordagem, denominada Orientada aos Serviços, busca identificar a natureza da inovação dos serviços, explicitando outras formas de inovação. Para Gallouj (1994), há três tipos de inovação nesta abordagem: *ad hoc* (processo de construção de solução para um problema específico), antecipatória (novo campo do conhecimento ou *expertise* a ser explorado) e formalizada (conjunto de mecanismos que ajudam a definir contornos do serviço com certo grau de tangibilidade, por exemplo, regras, políticas, modelos).

Essa perspectiva considera a oferta do serviço básico, que atende a necessidade central da demanda, e do serviço periférico, aquele que gera valor adicional competitivo na execução. Também para serviços, trata-se do conceito de inovação radical, quando se origina um novo serviço básico, e incremental, quando há melhoria e extensão de serviços existentes por meio da adição de funcionalidades e serviços periféricos. A abordagem Orientada aos Serviços baseia-se na diferenciação e foca as especificidades da inovação nos serviços, na tentativa de reequilibrar o foco entre tecnologia e aspectos não-tecnológicos. As características intrínsecas dos resultados do serviço (imaterialidade, interatividade, co-produção) são a base da especificidade da inovação nos serviços.

A terceira abordagem, denominada integradora, propõe uma visão de produtos e serviços sob uma mesma teoria da inovação. Saviotti e Metcalfe (1991) descrevem produto como uma combinação de características técnicas e de serviços. Por exemplo, um carro dispõe de uma série de características de serviço, como velocidade, conforto, consumo, e como características técnicas, a transmissão, suspensão, sistema elétrico, ou seja, o produto é uma combinação de funções e tecnologias. Vale ressaltar a contribuição desses autores que consideram que um produto (bem ou serviço) pode ser representado por um conjunto de vetores de características e competências interconectadas. Um dos vetores representa as características do serviço que devem gerar valor para os usuários finais. Outro, representa as características técnicas do produto (materiais ou imateriais), assim como os processos tecnológicos e não tecnológicos utilizados para produzir o produto. E outro vetor indica as competências dos fornecedores, e um último define as competências do cliente-usuário. A resultante da entrega do serviço carrega interface entre produtores e usuários, sendo definida como a simultaneidade da relação de trabalho, das características técnicas e competências que geram valor ao usuário final. A inovação pode ser definida de acordo com mudanças que afetam um ou mais vetores de características (técnica e de serviços) ou de competências. Outras mudanças definidas por um ou mais mecanismos básicos geram evolução ou variação, saída ou entrada, associação, dissociação ou a formatação de um ou mais elementos.

Na abordagem integradora, como resultado da dinâmica das características do serviço, permite-se identificar diversos "modelos" de inovação:

- Inovação radical: criação de um novo conjunto de vetores de competências, características técnicas e de serviço, que, fornecendo o mesmo vetor de serviço, gera graus superiores de valor ao usuário;
- Inovação incremental: adição de melhorias a um ou mais elementos dos vetores. Uma nova característica é adicionada, eliminada ou substituída, mas deixando inalterada a natureza do conjunto de vetores;
- Inovação *ad hoc*: atividade baseada no alto grau de conhecimento. Geralmente resulta em uma nova solução para um problema de um cliente, seja de natureza jurídica, estratégica, organizacional ou técnica. Uma inovação *ad hoc* contribui para o conjunto de competências e os conhecimentos subjacentes, de tal forma que uma nova competência é produzida, codificada e formalizada, a fim de ser transferida para o usuário. Esta é uma solução não-reproduzível em escala, focada na solução de problemas específicos do cliente, o que faz com que colecionem críticas. Para Drejer (2004), a inovação *ad hoc* não satisfaz à definição

convencional da inovação de processo no qual é introduzida uma novidade que, posteriormente, se difunde a outras áreas, processos, níveis organizacionais e demais partes interessadas;

- Inovação por recombinação: associação ou dissociação de diferentes serviços e características técnicas. Neste contexto, a inovação incremental pode ser considerada como um caso particular de inovação de recombinação, pois envolve a adição de características típicas de produtos pré-existentes. Também pode ser vista quando da criação de um novo produto ou uma combinação de características de um ou mais produtos, ou, até mesmo, na criação de um novo produto por meio de fragmentação das características de um produto pré-existente; e,
- Inovação por formalização: ocorre quando uma ou mais características melhoradas do serviço são formatadas ou padronizadas.

Há de se registrar que Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) debruçaram-se sobre um tipo de inovação, muito comum no setor de serviços, denominada inovação administrativa, também chamada de inovação gerencial ou organizacional, definindo-a como a invenção e a implementação de uma prática de gestão, processo, estrutura ou técnica que é nova para o estado da arte e promove o alcance de objetivos e metas organizacionais. Na mesma linha, Hamel (2007) registra que inovação gerencial significa qualquer intervenção que altera substancialmente a forma pela qual o trabalho da gestão (princípios e práticas) é executado ou que modifica significativamente formas organizacionais costumeiras (estrutura e função), de modo a melhorar o desempenho da organização.

Embora as inovações organizacionais estejam intimamente relacionadas com os outros tipos de inovações, tais como inovação em produtos, em serviços e em processos, estas têm seu núcleo centrado nas dimensões internas da organização, podendo não ser percebidas diretamente pelos clientes, cidadãos e usuários dos serviços, num primeiro instante.

Além de atender as premissas conceituais, algumas questões do ambiente devem ser consideradas na identificação e implementação da inovação organizacional, entre estas: (a) as condições institucionais para o seu desenvolvimento e difusão; (b) as condições culturais que sustentam aspectos da oferta e demanda por novas ideias administrativas; e, (c) o papel dos gestores na criação e implementação de novas práticas de gestão.

De modo a subsidiar a discussão dos resultados desta tese buscou-se identificar e descrever o estado da arte da inovação em serviços, descrito a seguir.

O Estado da Arte da Inovação em Serviços

Foi realizada uma busca nas bases de dados: *SAGE Journal on Line*, *JSTOR*, *SpringerLink*, *Emerald and Oxford Journals*, *PROQUEST*, *ABI/Inform Global* e *Scielo*. Essas bases cobrem os periódicos de maior impacto na literatura indexada. Adicionalmente, foram consultadas as páginas de periódicos brasileiros reconhecidos na área de Administração e Economia, não indexados nessas bases.

Foram utilizadas, na busca, as palavras-chave *inovação* e *serviços*, separadamente, de forma a ampliar o escopo da busca, bem como expressões em língua inglesa que correspondessem a esses termos. Para compor a amostra de artigos, foram adotados os seguintes critérios: (a) abordassem o tema inovação em serviços; (b) constituíssem um relato de pesquisa empírica; e (c) tivessem sido publicados no período de Janeiro de 2005 a Agosto de 2011. Foram recuperados 74 artigos, os quais constituem a base de análise utilizada neste texto. A Tabela 1 indica a distribuição desses artigos.

Para constituição das categorias classificatórias dos artigos encontrados, foram utilizadas as frequências das palavras principais do título, resumo, palavras-chave e introdução dos artigos, conforme sugerido por Bardin (2002). Portanto, as categorias foram criadas *a posteriori*, por meio da organização dos elementos da mensagem com características comuns, garantindo a exclusão mútua dos artigos.

Tabela 1

Artigos empíricos sobre inovação em serviços, publicados entre 2005 e 2011, segundo os temas e setores pesquisados

Temas	Quant.
Estratégias de Inovação e Tecnologia	24
Desempenho Econômico e Produtividade da Firma	13
Condicionantes e Características da Inovação	12
Desenvolvimento de Capacidades em Rede e Colaboração entre Organizações	12
Temas diversos: Inovação em Qualidade de Serviços, Taxonomias de Inovação, Sistemas Flexíveis e Sistemas Regionais de Inovação	7
Conhecimento Intensivo, Pesquisa & Desenvolvimento	6
TOTAL	74
Setores	Quant.
Engenharia e Tecnologia	23
Indústria de Hospitalidade (educação, cultura, hotelaria, alimentos)	18
Telecomunicações	9
Médios e Grandes Varejistas	6
Saúde	6
Financeiro e Seguros	5
Administração Pública	4
Serviços Públicos (óleo, gás, transporte)	3
TOTAL	74

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a Tabela 1, 24 pesquisas sobre inovação em serviços, 32% do total, exploraram o tema estratégias de inovação e tecnologia; 13 pesquisas, cerca de 18% do total, referem-se a desempenho econômico e produtividade da firma; 12 pesquisas, cerca de 16% do conjunto, focaram o tema condicionantes e características da inovação; outras 12 pesquisas, equivalente a 16% do total, exploraram temas como desenvolvimento de capacidades em rede, alianças e colaboração entre organizações; outras sete pesquisas, 9% do total, exploraram temas como qualidade de serviços, taxonomias de inovação, sistemas flexíveis e sistemas regionais de inovação; e, seis pesquisas, 8% do total trataram de temas como conhecimento intensivo, pesquisa e desenvolvimento.

Ainda conforme a Tabela 1, os setores identificados nas pesquisas foram: engenharia e tecnologia, com 23 artigos (31% do total); indústria multisetorial de hospitalidade (cultura, hotelaria, alimentos e educação), com 18 artigos (24%); telecomunicações, com nove artigos (12%); saúde, com seis artigos (8%); comércio varejista, com seis artigos (8%); financeiro e seguros, com cinco artigos (7%); administração pública com quatro artigos (5%); e, serviços públicos, com três artigos (6%).

A maioria dos trabalhos foi distribuída em países da Europa, com 35% dos artigos, Brasil, com 26%, Estados Unidos, com 23%, Austrália, China e Taiwan com 3%, cada, Argélia, Canadá, Gana, Hong Kong, Japão e Tailândia com 1%, cada, do total de artigos. Ressalta-se que a diferença entre os percentuais nacionais e estrangeiros, denotando alto índice de artigos encontrados no Brasil, se deu em função do critério de busca. As buscas internacionais se limitaram a periódicos indexados, enquanto a busca nacional considerou, também, os periódicos mais reconhecidos na área de Administração e Economia. A seguir, são apresentadas as categorias, constituídas *a posteriori* por análise de conteúdo, com a descrição das pesquisas de maior destaque, segundo os temas encontrados.

Condicionantes e características de inovação.

Esta categoria preocupou-se em discorrer sobre os artigos que trouxeram resultados a respeito de organizações que dispõem de um ambiente inovador e fatores característicos da inovação. Forsman (2011) investigou a capacidade de inovação de pequenas manufaturas e empresas de serviços, considerando o investimento em P&D, as capacidades e à participação em redes como forma de impulsionar processos inovativos. Foram avaliadas as inovações surgidas nos últimos quatro anos, os respectivos graus de radicalidade e de abrangência na organização. Os padrões de desenvolvimento de inovação são tão diversificados nos setores de serviços como são na manufatura. Esta rica diversidade sugere a criação de políticas destinadas a apoiar o desenvolvimento da inovação no respectivo contexto, uma vez que tanto a indústria transformadora como os serviços não são internamente homogêneos.

Chen, Tsou e Huang (2009) pesquisaram três fatores condicionantes da inovação na prestação de serviços: colaboração com parceiros externos, orientação para inovação e capacidade de tecnologia da informação. Este último, suportado por infra-estrutura de T.I., recursos humanos em T.I. e ativos intangíveis de T.I. Os resultados indicaram relação positiva entre tais condicionantes e o desempenho da empresa, à abertura organizacional a novas ideias e a propensão para a mudança por meio da adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos (orientação para inovação) e à capacidade de

introduzir algum novo processo, produto ou ideia (capacidade de inovação). Especificamente sobre o fator ‘colaboração com parceiros’, este foi entendido como um processo de interação por meio do qual ativos complementares são trocados com parceiros externos, onde as organizações tendem a cooperar quando os seus recursos e objetivos complementam um ao outro, e isso pode incluir o compartilhamento de recursos materiais e capacidades.

Damanpour e Schneider (2008) estudaram a associação entre características de inovação e adoção da inovação no setor público. Frequentemente, as inovações são observadas como resposta da organização às forças ambientais, tais como crescimento populacional e condição da economia, bem como as características organizacionais, como porte e sindicalização da força de trabalho. É enfatizado que além desses fatores externos e internos, a adoção de inovação no setor público também é influenciada por características como custo, complexidade e vantagem relativa e seu impacto.

Fleuren, Wiefferink e Paulussen (2005) desenvolveram estudo sobre características da inovação, especialmente para a área de saúde, definindo as principais fases dos processos de inovação: adoção, implementação, difusão e manutenção. A transição de uma fase à seguinte pode ser afetada por vários fatores: (a) características do contexto sócio-político (regras, legislação e características dos clientes do processo); (b) características da organização (rotatividade de pessoal ou a tomada de decisão na organização); (c) características dos adotantes imediatos das inovações - usuário da inovação (conhecimentos, habilidades e percepção de suporte por parte dos colegas); e (d) características da inovação propriamente dita (complexidade ou vantagem relativa).

Gebauer, Krempl, Fleisch e Friedli (2008) pesquisaram condicionantes requeridas para a inovação em serviços e como tais requisitos diferem durante o desenvolvimento do processo produtivo e durante o uso do serviço. Os autores encontraram quinze condicionantes que impactam a inovação no setor de serviços: (a) envolvimento dos trabalhadores da linha de frente, (b) partilha de informação, (c) equipes multifuncionais, (d) ferramentas, (e) tecnologias de informação, (f) organização interna, (g) formação e educação, (h) presença de excelência de serviço, (i) autonomia dos empregados, (j) pesquisa de mercado, (k) teste de mercado, (l) foco estratégico, (m) contatos externos, (n) disponibilidade de recursos, e, (o) suporte gerencial. Como exemplo de resultados encontrados, a presença do envolvimento dos trabalhadores da linha de frente, o compartilhamento de informação, equipes multifuncionais, tecnologia da informação, organização interna e formação e educação têm um impacto semelhante sobre o sucesso das inovações em serviços.

Panesar e Markeset (2008) identificaram direcionadores da inovação para compreender a coordenação e a gestão da inovação em serviços. O estudo indica que as necessidades do mercado são consideradas como os direcionadores mais relevantes do processo de inovação. O *feedback* dos clientes é um insumo eficaz para incentivar as inovações em serviços, enquanto o retorno dos investimentos é o indicador mais importante na tomada de decisão para analisar a viabilidade da inovação, e os funcionários são uma importante fonte de ideias de inovação. Ademais, interações entre diferentes empresas, bem como o envolvimento de clientes, empregados e fornecedores no processo de inovação são cada vez mais importantes. O estudo mostra que os prestadores de serviços e os clientes colaboram frequentemente nos processos de inovação, e que muitas das atividades são realizadas simultaneamente. Os resultados dessa colaboração requerem a disponibilidade de recursos em gestão e coordenação do processo de inovação de forma estruturada, eficiente e eficaz.

Tien e Berg (2007) também pesquisaram condicionantes de inovação em serviços eletrônicos nos Estados Unidos, encontrando como resultado: direcionadores de clientes (colaboração, customização, integração e adaptação), direcionadores de negócio (foco na solução e na concorrência), princípios de negócio (reconstruir fronteiras do mercado, ir além da demanda existente, obter sequência estratégica, superar barreiras organizacionais e construir a execução da estratégia), capacitadores técnicos (algoritmos, automação, telecomunicações, colaboração, padronização, customização, organização e globalização), e atributos de decisão de informação (decisão direcionada, baseada em informações, em tempo real, continuamente-adaptativa, centrada no cliente e computacionalmente intensiva). Enquanto Walker (2007) estudou condicionantes ambientais como estruturas orgânicas de serviços em organizações públicas, verificando que estes são sustentados por robustos processos organizacionais e por tipos de inovação auxiliares, considerando a complexidade do ambiente público e do tipo de serviço prestado.

Cabral (2007) identificou variáveis organizacionais que influenciam a probabilidade e intensidade de inovações no Brasil, confirmando que os ativos para inovação: investimento em tecnologia; investimento em P&D; e, alianças com outras empresas, institutos de pesquisa e universidades para execução externa de P&D, determinam significativamente a probabilidade de uma empresa inovar. Ainda sobre P&D como antecedente, Coutinho e Bontempo (2007) exploraram o processo de desenvolvimento de inovações em empresa brasileira, apontando o investimento em P&D, a competência da equipe de P&D e o apoio da

alta administração como fatores presentes para a mobilização do estoque de conhecimento acumulado ao longo do tempo.

Machado e Vasconcelos (2007) verificaram a relação entre a constituição de um ambiente inovador e a maneira pela qual elementos de cultura se relacionam nas organizações brasileiras estudadas. Os elementos de cultura fortemente observados foram: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis e comunicação. Artefatos e símbolos foram encontrados com menor incidência. Dessa forma, a pesquisa confirma que organizações inovadoras possuem elementos de cultura que podem propiciar e incentivar o desenvolvimento de inovações.

Já Miguel e Teixeira (2009), investigaram a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento para inovação. Os resultados indicam que os valores organizacionais apresentaram-se associados principalmente a aspectos de criação do conhecimento no âmbito interno das organizações. Por fim, Lopes Jr e Souza (2005) estudaram inovação sob a perspectiva do empreendedorismo, observando os graus em que os fatores de planejamento, realização, poder e inovação são presentes na atitude de gerentes de organizações varejistas.

Desempenho econômico e produtividade da firma.

Esta categoria trata de outro tema que tem despertado interesse crescente na área de inovação: a relação da inovação com resultados econômicos e com a eficiência dos processos organizacionais. Hertog, Gallouj e Segers (2011) pesquisaram a adoção de inovação em firmas holandesas ligadas à indústria de hospitalidade. Os resultados apontam que a inovação no setor de serviços é maior e mais variada do que o regularmente publicado. É mostrado que uma maior intensidade de inovação está associada a um melhor desempenho da empresa. Esse setor apresentou a inovação de forma menos formal, menos explicitamente gerenciada e menos frequentemente orçada. E como lacuna os autores reforçaram a necessidade de criação de medições mais precisas para inovação em serviços.

Cainelli, Evangelista e Savona (2006) exploraram a relação entre inovação e desempenho econômico em organizações de serviços utilizando dados longitudinais, oriundos da *Community Innovation Survey* (1993-95), e de variáveis econômicas previstas pelo Sistema de Contabilidade Empresarial (1993-98). Foi demonstrado que a inovação é positivamente impactada pelo desempenho econômico pretérito e que as atividades de inovação têm um impacto positivo sobre o crescimento e produtividade da firma, agindo como um mecanismo de auto-reforço da economia. De igual forma, Canepa e Stonemany

(2007), ao realizarem análise dos dados da mesma *Community Innovation Survey*, só que para os anos 1998-2000, verificaram que o aspecto financeiro gera impacto sobre a atividade inovadora, sendo mais notado nos setores de tecnologia e em pequenas empresas e que, reversamente, o comportamento do desempenho das empresas pode ser afetado por restrições financeiras ou de liquidez, impactando as atividades de P&D.

Masso e Vahter (2011) preocuparam-se em investigar as ligações entre inovação e produtividade em diversos ramos do setor de serviços na Estônia, considerando gastos com inovação, resultados, produtividade e exportações. Foi demonstrada associação positiva entre inovação e produtividade no setor de serviços, sendo mais forte em serviços menos intensivos em conhecimento. A variável exportação apresentou-se com um impulso nas atividades inovativas das firmas de serviços. Em empresas baseadas em conhecimento intensivo, embora os investimentos em P&D sejam maiores e existam mais indicadores, houve baixo índice de transformação dos resultados dos processos em inovação.

Eisingerich, Rubera e Seifert (2009) pesquisaram como o relacionamento interorganizacional influencia a inovação e o desempenho da firma. A rede de organizações funciona como o conjunto formalizado de relações de cooperação entre concorrentes e empregados ao longo do tempo, a fim de transmitir informações e transferir conhecimento. Os autores concluíram que a extensão da heterogeneidade entre parceiros favorece a aquisição e o emprego de diferentes capacidades competitivas e, conseqüentemente, influencia na capacidade de inovação e performance da firma. Kleijnen, Ruyter e Andreassen (2005) alinham o desempenho da firma ao conceito de congruência de imagem (justaposição entre imagem da organização percebida por consumidores e inovação), e concluíram que esta congruência tem um impacto na atitude dos clientes e na intenção de uso de novos serviços. Ordanini e Rubera (2009) defendem que compreender os efeitos das inovações relacionadas com a performance da empresa é crucial para a sustentabilidade desta.

Petratos (2005), ao analisar o setor de saúde da Inglaterra, observa que por meio da inovação tem-se aumentado a eficácia do sistema de saúde e das organizações deste setor. Situação similar foi observada por Prieger (2009), ao analisar a regulação, a inovação e a oferta de novos serviços para o setor de telecomunicações. Quattraro (2009) associou o crescimento econômico em indústrias italianas à inovação e a mudança estrutural. Ferigotti (2007) ao analisar a influência da aprendizagem para o desempenho de inovações registra que o acúmulo de competências tecnológicas inovadoras resulta de fluxos de conhecimento para inovação. Enquanto Segatto-Mendes e Lemos (2007) relacionam a adoção de inovações ao

desempenho organizacional, medido por meio de resultados financeiros e ambientais, em uma organização do setor público que atua na área de saneamento.

Já Prajogo (2006) explorou a relação entre inovação (produto e processo) e desempenho do negócio (crescimento de vendas, *market share* e rentabilidade), comparando os setores industriais e de serviços, buscando analisar se a inovação ocorre em níveis diferentes para empresas de serviços e para empresas de manufatura, e se a inovação tem um impacto diferente sobre o desempenho de negócios entre empresas industriais e de serviço. Esse autor conclui que os serviços são diferentes desde a produção, particularmente no que diz respeito à intangibilidade das saídas de serviços, o que torna mais difícil identificar a existência de inovação, não significando dizer que as empresas de serviços estão atrasadas em matéria de inovação em relação às indústrias.

O trabalho de Perin, Sampaio e Hooley (2007) avalia a relação de recursos da empresa com a performance de inovação, com ênfase em recursos, como orientação para o mercado, capacidades gerenciais, capacidade de conexão com clientes, ativos de recursos humanos e capacidade de inovação. Os resultados do estudo expõem alguns caminhos pelos quais os recursos, ativos e habilidades empresariais influenciam a performance da inovação em organizações.

Estratégias de inovação e tecnologia.

Esta categoria traz um conjunto de artigos que se preocupou em investigar a inovação e as escolas do pensamento inovador em um contexto estratégico nas organizações. A inovação como suporte estratégico das organizações é um tema que tem se apresentado com bastante relevância sobre como administrar organizações e na geração de resultados destas. Paswan, D'Souza e Zolfagharian (2009), com base na lógica dominante do serviço, dedicam atenção à tipologias de inovação, estudando oito células em empresas de serviços: dimensão externa; dimensão interna; orientação para o cliente; incerteza do ambiente; incerteza e inovação; orientação estratégica; orientação estratégica e inovação; e, orientação de mercado. Como resultado, os autores sintetizam a proposta considerando as seguintes dimensões: incerteza do ambiente, orientação estratégica e orientação para o mercado. Embora, eventualmente, seja o cliente quem determina o valor da inovação do serviço, a empresa é responsável pela elaboração de proposição de valor e gestão do processo de co-criação das inovações. Uma maior percepção de incerteza ambiental é associada com riscos mais elevados, mas também a mais e novas oportunidades para a organização. Isso pode incentivar empresas de serviços para participar em atividades de inovação radical. Ao passo que, quanto

menores forem os níveis de incerteza do ambiente, menores serão os níveis de risco às variações de mercado, e tal estabilidade pode induzir a processos de inovações incrementais.

Mesak, Bari, Babin, Birou e Jurkus (2011) investigaram serviços de assinatura de canais a cabo canadense com foco na política de publicidade. Esta indústria de entretenimento apresenta características peculiares, uma vez que há grandes receitas geradas por publicidades, devendo as organizações buscar o ponto ótimo para este investimento, ou seja, o crescimento ilimitado deste tipo de receita pode implicar em percepções negativas pelos assinantes. As inovações neste setor registram-se na forma de oferta de novas grades de canais, no relacionamento com os assinantes, na convergência de canais de relacionamento interativo, e na política de publicidade para cada público.

Edvardsson e Enquist (2011) estudaram estratégias de inovação em serviços em quatro companhias americanas, apontando como característica comum o compartilhamento de valores destas para com clientes e usuários, considerando um aumento do nível de consciência dos consumidores quanto a responsabilidade sócio-ambiental corporativa. Os resultados indicam que plataformas de negócios que oferecem experiências de serviços (físicas e virtuais) aos usuários, mesmo antes de comprá-los, exposição de marca e comunicação de *marketing* alinhadas aos valores da organização e dos clientes, compartilhamento de valores internos entre lideranças e empregados provêm orientação de negócios sustentáveis, considerando a co-criação de valor junto a clientes e fornecedores.

Weber, Haas e Scuka (2011) estudaram o setor de telefonia móvel europeu apontando a ausência de inovação, uma vez que as tecnologias e serviços são desenvolvidos por americanos e japoneses. O estudo denuncia a baixa competitividade tecnológica e falta de orientação ao cliente como razões para o fato, por parte das organizações europeias. Schroth (2006) ao investigar bancos de investimentos, observou que a estratégia de imitação, aparentemente, pode ser eficiente no curto prazo, no que tange a adoção de inovações, mas que no longo prazo tal estratégia torna-se menos atraente por não apresentar vantagem competitiva para as partes interessadas. Já Victorino (2005) busca compreender a relação entre estratégias de adoção da inovação em serviços, aplicada a indústria hoteleira e de entretenimento, e a influência de escolha dos clientes. A pesquisa ressalta que a estratégia deve ser operacionalizada por nichos, uma vez que a inovação percebida apresenta-se de forma diferenciada segundo as categorias de clientes deste setor.

Carvalho Júnior, Silva e Zawislak (2008), ao estudarem células de serviços de produção no setor automotivo, relatam que a estratégia de inovação tende a traduzir a combinação do conhecimento dos ambientes externo e interno, e que a constância de

inovação fortalece e valoriza a marca de serviços da organização. Gavira, Ferro, Rohrich e Quadros (2007), analisaram ferramentas de operacionalização de estratégias de inovação, concluindo que o funil de inovação mostrou-se adequado em subsidiária da multinacional estudada, desde que se considere pequenos ajustes, como a adequação a diferentes culturas e rotinas empresariais, a adoção de ferramentas de apoio e atividades de incentivo, e a motivação dos funcionários.

Judice e Baêta (2005) estudaram a relação entre gestão de inovação, modelos empresariais e investimentos em empresas brasileiras de biotecnologia. Os resultados obtidos indicam escassez de inovações e investimentos nas empresas pesquisadas, e que embora haja forte dedicação à pesquisa e desenvolvimento, registra-se baixa intensidade de inovação, conforme indicado por obtenção de propriedade intelectual. Mussi e Canuto (2008), ao investigarem a interpretação de usuários sobre a adoção de inovações tecnológicas em sistema de transporte e frota, constatam que os usuários percebem como presente a maioria dos atributos referenciados na literatura. A pesquisa de Nascimento, Yu e Sobral (2008) identificou orientações estratégicas da inovação para o mercado de varejo popular no Brasil. Dentre os resultados mais significativos, estão a padronização de produtos/serviços baratos, aumento do conteúdo de auto-serviço, oferta por canais de distribuição alternativos e extensão de financiamento com prestações baixas.

Santa, Scavarda, Zhao e Skoko (2011) investigaram o valor efetivo gerado por inovações tecnológicas, como ERPs - *Enterprise Resource Planning*, nos resultados organizacionais de longo prazo. Observou-se uma lacuna na mensuração dos benefícios da inovação para o sistema organizacional, enfraquecendo a relação entre a eficácia dos sistemas implementados com a eficácia operacional organizacional. Perin, Sampaio e Faleiro (2005) buscaram compreender a relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação. Os resultados demonstraram uma influência positiva e significativa da orientação para o mercado sobre a inovação de produtos e serviços, além do impacto indireto da orientação para aprendizagem na inovação. Bastos e Souza (2009) analisam a adoção de padrões de inovação e a política de gestão de pessoas de organizações brasileiras, concluindo que empresas consideradas muito inovadoras tendem a adotar políticas específicas de gestão de pessoas nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional.

Tingvall e Karpaty (2011) investigaram a relação entre inovação e concorrência em firmas de serviços suecas. Os resultados indicam que quando a concorrência aumenta, as pequenas empresas tendem a buscar alianças estratégicas com os concorrentes, ao passo que as grandes empresas tendem a reduzir esta colaboração. O comportamento de grandes

empresas pode ser parcialmente explicado devido à sua superior capacidade interna de lidar com projetos de inovação. As alianças estratégicas tendem a ser vistas como uma ferramenta para gestão de riscos, como redução de custos e complementaridades de recursos.

Martin, Currie, Finn e McDonald (2011) examinaram, em quatro hospitais, os desafios da introdução de novas formas de trabalho no sistema de saúde na Inglaterra, enxergando a distanciamento entre a geração de uma ideia e a dificuldade de implantá-la ou de colher resultados em um sistema complexo, identificando um efeito “evaporação de melhorias”. Os resultados apontam que a estratégia de inovação só é eficaz se as mudanças organizacionais puderem ser sustentadas por gestores, médicos e profissionais da linha de frente. Do contrário, a mais valia do serviço não será percebida pelo usuário.

Ting, Tsang, Ip e Ho (2011) estudaram os impactos da implantação de um prontuário eletrônico à base de rádio-frequência (RFID) no sistema de saúde de Hong Kong. Esta inovação permitiu uma nova forma de acesso aos diagnósticos e tratamentos dos pacientes pelo uso de sistemas compartilhados de informação. Os resultados mostraram uma percepção positiva dos usuários e pacientes frente à inovação tecnológica devido aos fatores acessibilidade, velocidade e segurança das informações disponibilizadas, impactando a relação de serviço existente. Sutthijakra (2011) investigou a adoção de padrões operacionais por subsidiárias de hotéis multinacionais na Inglaterra e Taiwan. A adoção de inovações por meio da transferência de melhores práticas, considerando o contexto, minimiza as tensões entre a definição de padrões globais e a adaptação local, promovendo um contínuo processo de negociação. Concluiu-se que a necessidade de um controle rígido pela matriz deve ser mediada por adaptações locais.

Li (2011) estudou a inovação em sistemas inteligentes nos serviços de governo eletrônico em instituições educacionais chinesas, comparando os resultados com países como Austrália e Canadá. Foram avaliadas, em relação aos serviços de informação ofertados, a transparência, a qualidade da decisão, a satisfação com a decisão, o sentimento de controle, a percepção de poder na relação com o usuário e a imagem do governo. Concluiu-se que a transparência na tomada de decisões e satisfação com a tomada de decisão são fatores chave na produção de um maior senso de autoridade, incluindo uma maior percepção na relação de poder com a agência do governo com a sensação de estar no controle. Esta abordagem melhorou a percepção de usuários de agências públicas prestadoras de serviços. Já Tsou e Hsu (2011) estudaram a inovação em serviços eletrônicos e a relação com o desempenho da firma. O estudo mostra que a inovação nos serviços eletrônicos tem uma relação positiva com

os valores globais da empresa, não necessariamente financeiros, principalmente através de práticas de co-criação de valores com clientes e com outras redes de inovação aberta.

Desenvolvimento de capacidades em rede e colaboração entre organizações.

Esta categoria trata artigos que investigam a relação entre desenvolvimento de capacidades inovadoras em rede, acordos de colaboração no nível organizacional e outras interações. Agarwal e Selen (2009) pesquisaram o impacto da construção de capacidade dinâmica de inovação através da oferta de serviços elevados (OSE), descrevendo que as organizações de serviços, cada vez mais, criam ofertas inovadoras por meio da atuação em rede, resultando em novas ofertas avançadas de serviços. O conceito de OSE é uma oferta de serviço novo ou avançado resultante de um acordo de colaboração, uma que vez que não poderia ser entregue por méritos organizacionais isolados, gerando capacidades de inovação que permitem a exploração radical e incremental de novos produtos, serviços, processos e práticas de negócios. Além disso, as constantes mudanças nas demandas de clientes fazem com que as organizações não só sejam inovadoras, mas ágeis e aderentes ao propósito do negócio. Esses autores ainda destacam que na lógica de serviços, o relacionamento cliente-fornecedor, a colaboração tem se mostrado como fator precursor da aprendizagem organizacional, lidando com a co-criação de valor junto ao cliente.

Alexander Nell, Bailey e Shaw (2009) analisam as reações de compradores no varejo e suas contribuições para a inovação por meio de processos de co-criação de valor, alterando ambiente físico, produtos e serviços de auto-atendimento, explorando *know-how* de clientes para a inovação nos serviços. Arvanitis e Woerter (2009), com base em uma amostra de 19 clusters de empresas suíças, estudaram estratégias e atividades de transferência de conhecimento e tecnologia entre empresas, universidades e instituições públicas de pesquisa, concluindo que organizações procuram novas maneiras de conectar sua própria produção de conhecimento a recursos de conhecimentos externos, podendo se tornar fontes para as atividades de P&D e de inovação. Lembrando que as atividades de P&D com algumas universidades estão mais focadas na inovação radical e na criação de novos produtos, estimulando a produção de patentes industriais, o que não retrata a realidade brasileira. Por outro lado, as atividades de P&D com os fornecedores estão mais focadas em reduzir custos de insumos e melhoria dos processos, aumentando a produtividade do trabalho.

Fontana e Guerzoni (2008) estudaram pequenas e médias empresas de sete países europeus (Dinamarca, França, Alemanha, Grécia, Itália, Holanda e Reino Unido) de cinco setores: (alimentos, produtos químicos, equipamento de comunicações, serviços de

telecomunicações e informática). Esses autores analisaram o impacto da demanda sobre a inovação, concluindo que a presença de incentivos econômicos estimula a inovação e a interação com clientes, permite a redução da incerteza da inovação, principalmente a radical, uma vez que empresas inovadoras vêem os clientes como uma das principais fontes de informação. Sunley, Pinch, Reimer e Macmillen (2008) abordaram a questão da inovação e criatividade em sistemas de produção cultural, considerando que as relações entre clientes, rotinas da empresa e competências são mais importantes para o desenho da inovação que a cooperação inter-firmas.

Mention (2011) identificou a influência de práticas de cooperação e de uso de fontes de informação internas e externas na introdução de inovações de mercado no setor de serviços em países europeus. Os resultados mostram que as empresas que dispõem de informações a partir de fontes de mercado e de fontes internas, bem como das empresas envolvidas em colaboração baseada na ciência para as inovações de seus produtos são mais propensas a introduzir inovações para o mercado, enquanto as informações provenientes dos concorrentes parecem ter uma influência negativa sobre o grau de novidade de serviços. Vê-se que enquanto para algumas organizações basta se beneficiarem da difusão de conhecimentos, outras necessitam envolver-ser ativamente em atividades de cooperação para inovação.

Rexfelt, Almefelt, Zackrisson, Hallman, Malmqvist e Karlsson (2011) estudaram o serviço de co-criação com os clientes envolvendo uma empresa automobilística, uma empresa de transporte e uma universidade sueca. Foram investigados métodos e práticas de trabalho de análise de problemas, geração de ideias, desenvolvimento e avaliação dos serviços. Neste experimento, embora não haja receita universal para inovação em serviços, os resultados apontaram que os usuários selecionados das organizações envolvidas mostraram-se acessíveis ao processo co-criativo, classificando impressões da atividade metodológica lúdica como 'divertida', 'interessante', 'instrutiva' e 'inspiradora'. Concluiu-se que o contato estruturado e mediado junto com representantes da cadeia de valor do serviço trouxe resultados relevantes para o meta-processo de desenvolvimento das organizações.

Westergren (2011) avaliou os fatores contextuais criação de valor, cooperação, competência, complexidade e controle no processo de inovação aberta de uma firma sueca de serviços hidráulicos. O estudo mostra que a inovação aberta requer, além de coerência com metas estabelecidas de qualidade, tempo e custos, a criação de valor mútuo e o desenvolvimento de uma forte relação de confiança inter-organizacional. Também devem ser considerados a natureza da tecnologia da informação e o contexto social do ambiente.

Tseng, Huang, Wang e Wang (2011) estudaram a inovação na indústria de entretenimento de Taiwan, considerando a convergência das características dos parques culturais locais. Os resultados identificaram inovações de toda ordem, de acordo com o ambiente geográfico, que variam desde o tipo de atividade oferecida à publicidade apresentada para cada público. Tais inovações foram extraídas da experiência com os usuários ou desenvolvidas pelo próprio governo. Fuglsang, Sundbo e Sorensen (2011) buscaram identificar padrões e dinâmicas de inovação na experiência de empresas de serviços de construção civil dinamarquesas. Os resultados indicam que a inovação em empresas de serviços ocorre a partir da abertura para interação com as partes interessadas pertinentes para atividades como *design* de processos. O estudo mostrou que empresas inovadoras também procuram diferenciar-se fortemente de outras empresas do setor, caracterizando a inovação como interativa e situada. Estas características são vistas como forças complementares para beneficiar o processo de inovação.

Araújo e Cabral (2008) apontam o desenvolvimento de capacidade das organizações como resultante da relação entre inovação e rotina. Os autores propõem um equilíbrio entre tais construtos na medida em que a excessiva importância conferida a um destes pode dificultar o arranjo de novas capacidades. A temática da rotina já havia sido tratada por Nelson e Winter (1982), onde afirmam que as rotinas são padrões de comportamento da firma que dão estrutura e uniformidade às ações coordenadas das empresas. Sob esta perspectiva, as rotinas advêm das habilidades dos indivíduos, correspondendo à capacidade de agir de forma coordenada em direção a certo objetivo. As habilidades de suporte à rotina da firma podem ser desenvolvidas, desaprendidas e adquiridas. Balestrin, Vargas e Fayard (2005), buscando compreender o “efeito rede” nos processos de inovação em pólos de informática no Brasil e na França, ratificam a importância da complementaridade de conhecimentos nos processos de inovação, porém indicam que o surgimento do efeito rede, em tais arranjos industriais, é muito mais complexo que o simples fato de aproximar um grupo de atores em um mesmo espaço geográfico.

Gava (2009) analisa a forma de gerar inovação tecnológica no setor de telecomunicações por meio de um sistema estruturado de interação com fornecedores de equipamentos, clientes, centros de pesquisa e universidades, observando um acúmulo de competências voltadas para necessidades dos clientes.

Cherchem (2011), ao estudar a inovação em bancos argelinos, buscou identificar impactos de práticas de uma economia baseada no conhecimento no setor financeiro do país. Os resultados apontaram para a interação informal de trabalhadores em comunidades de

prática como fonte de criação de conhecimento inovador, observando que existem práticas passivas de aquisição e transformação de novos conhecimentos. Além disso, nenhum entrevistado da pesquisa demonstrou ter contatos com instituições de pesquisa do setor, inclusive com investigadores de universidades. Esses contatos, segundo o autor, poderiam projetar o aumento do conhecimento para resolução de problemas e desenvolvimento do processo de inovação. Embora tivessem apontado que a criação e lançamento de novos produtos e serviços são importantes para o desenvolvimento de suas organizações, apontou-se a dificuldade de conviver com riscos de inovação como a razão maior para a inércia inovativa. Após trazer a discussão sobre a capacidade de gerar inovação em rede, o agrupamento refere-se às organizações que fazem uso de conhecimento intensivo em seu portfólio, bem como a tênue relação das atividades de P&D com a inovação, principalmente no setor de serviços.

Conhecimento intensivo e pesquisa & desenvolvimento.

Outro tema em voga na área de inovação refere-se às organizações que fazem uso de conhecimento intensivo, bem como a tênue relação das atividades de P&D com a inovação, principalmente no setor de serviços. Observa-se que algumas organizações de serviços, muitas vezes não se dão conta que desenvolvem atividades de P&D.

Leiponen (2006) examina os efeitos do conhecimento sobre o desempenho da inovação em serviços, apontando que as empresas diferem em relação a suas abordagens de criação do conhecimento e que estas têm implicações para as atividades de inovação. O estudo constata que melhorias na introdução de novos serviços são significativamente associadas com o conhecimento coletivo. As inovações, quando baseadas unicamente no conhecimento tácito (individual) podem ser inibidas. O conhecimento tácito coletivo é mais estreitamente associado com inovações radicais (exigindo competências em equipes e rotinas), e o conhecimento explícito coletivo está associado com melhorias incrementais.

Mudambi (2008) ao pesquisar ativos intangíveis em organizações de uso de conhecimento intensivo, aponta que a criação de valor é baseada em especialização, em atividades não rotineiras, resultando em inovação contínua, ratificando a importância de patentes, marcas, direito de propriedade, estruturas organizacionais inimitáveis e relações inter-organizacionais, conforme já visto por Augier e Teece (2006). Reichstein e Salter (2006) investigaram o impacto das fontes de conhecimentos externos e os efeitos no processo de inovação, considerando fontes diversas tradicionais de atividades inovadoras, como a pesquisa e desenvolvimento (P&D). Esses autores consideram o processo de inovação como

a introdução de novos elementos em processos produtivos da organização, na gestão dos insumos, nas especificações de tarefas, nos fluxos de informações, nos equipamentos utilizados para produzir um produto ou prestar um serviço com o objetivo de reduzir os custos e/ou aumentar a qualidade dos produtos, como proposto por Utterback e Abernathy (1975) e Rosenberg (1982).

Gallaher e Petrusa (2006) ao pesquisarem o setor de telecomunicações dos Estados Unidos, observaram que uma ampla gama de empresas atua na exploração, manutenção, tratamento e transmissão de voz, dados, texto e imagens entre os pontos de rede de telecomunicações local e de longa distância. Observaram também que os serviços de transmissão de voz e dados internacionais estão se tornando as principais fontes das receitas de serviços dessas empresas, observando a natureza da P&D como fonte de inovação para esses serviços. Por fim, Castro e Basques (2006) analisam o processo de mudança organizacional planejada em uma empresa familiar de base tecnológica e os fatores internos e externos mais relacionados ao processo, considerando: pessoas, estrutura organizacional, processos gerenciais e as estratégias empresariais.

Temas residuais: inovação em qualidade, em sistemas flexíveis e sistemas regionais de inovação.

Nesta seção são comentados estudos relacionados com temas diversos, como inovação em qualidade de serviços, inovação em sistemas flexíveis e sistemas regionais de inovação. Song, Song e Benedetto (2009) discorrem sobre um modelo de inovação em serviços para tomar decisões a partir do desenvolvimento de novos produtos, com base na literatura de qualidade do serviço. Os tomadores de decisão podem usar as medidas desenvolvidas no estudo como um *checklist* para identificar seus pontos fortes na prestação de serviço a clientes, considerando o desenvolvimento e seleção de *ideias*, análise de oportunidade de mercado, desenho, teste e lançamento do produto. Essas etapas, associadas à verificação da qualidade percebida do serviço, preconizada na metodologia SERVQUAL, permitem a gestão do desempenho do serviço.

Su (2011) explorou a inovação em serviços na experiência com consumidores de restaurantes étnicos na China. O resultado mostra uma influência positiva entre a percepção da inovação na relação de serviço e a intenção comportamental.

Castro, Montoro-Sanchez e Ortiz-De-Urbina-Criado (2011) compararam o comportamento de empresas de serviços e empresas de manufatura espanholas quanto às inovações tecnológicas, organizacionais e comerciais. A análise mostrou que empresas de

manufatura têm uma maior tendência para realizar inovações tecnológicas em produtos e processos, enquanto empresas de serviços são mais propensas à realização de inovações organizacionais e em atividades comerciais, passando pelo *design* de serviços e produtos, que interagem com os clientes. A tendência futura deve ser determinada pelo uso de abordagens analíticas integradas propondo modelos para refletir todos os tipos de inovação, sem discriminação do setor a que pertencem.

Sato e Fukunaga (2008) enfocam a gestão da inovação para os serviços junto ao conceito de arquitetura de inovação, utilizando a Metodologia de Sistemas Flexíveis para medir a inovação em serviços em dois mercados no Japão (chapas de aço e alimentos), apontando cinco fases no processo de formulação de inovação: inteligência estratégica (coleta de informações), identificação da estratégia, avaliação, decisão e implementação.

Tien e Berg (2006) descrevem que a inovação em serviços de inovação serve como um mecanismo indispensável para o crescimento econômico global, mas que ainda faz-se necessário definir uma medida do PIB de forma mais adequada para a economia do conhecimento, considerando a intangibilidade e a inovação dos serviços. Nyonator, Awoonor-Williams, Phillips, Jones e Miller (2005) ao pesquisarem serviços ofertados por programas nacionais de saúde no continente africano, observaram que inovações implementadas neste setor permitiram sua expansão para a periferia por meio da mobilização de voluntariado, de recursos e elementos culturais para a ampliação da mudança organizacional.

O único artigo que fez referência a sistema regional de inovação é o de Petraite (2009), para quem o conceito de sistema regional de inovação representa uma tendência na política de inovação, considerando a aprendizagem interativa de actantes, tais como institutos de pesquisa, universidades, agências de apoio à inovação, as câmaras de comércio, bancos e departamentos governamentais.

Discussão do estado da arte sobre inovação em serviços

Em relação ao estado da arte sobre inovação em serviços, analisando as categorias ‘Condicionantes de inovação’ e ‘Desempenho da firma’, observa-se que não houve trabalho que buscasse analisar os antecedentes ou determinantes de inovação e desempenho em uma mesma pesquisa. E alguns dos artigos pautaram-se em avaliar a percepção de alguns atores sobre desempenho ou sobre inovação, ignorando a existência de resultados reais das organizações estudadas. Também se observou que foram raros os estudos que exploraram um conjunto diverso de técnicas qualitativas e quantitativas em uma mesma investigação, e

especialmente no Brasil, a maioria das pesquisas se deu por meio de estudos de caso em organizações que atuam no setor privado.

Foram observadas, nas pesquisas revisadas, algumas tentativas de compreensão de temas recorrentes da área de inovação de produtos, tais como: a relação entre inovação, rotina e trajetória; a relação entre conhecimento, aprendizagem e inovação; e, a relação entre capacidade de mobilização do estoque de conhecimentos acumulados pela organização e seu desempenho.

Alguns dos artigos revisados visaram descrever o efeito da presença de uma organização em rede nos processos de inovação, como ocorre a complementaridade de conhecimentos e habilidades neste tipo de ambiente e suas influências nas seguintes dimensões: processos gerenciais; gestão de pessoas; estrutura organizacional; e, estratégias empresariais. Embora não tenham sido caracterizadas desta forma, algumas pesquisas assemelhavam-se ao estudo do constructo de Rede Tecno-Econômica (RTE), apontado por Callon (1991), quando da avaliação da relação de recursos da empresa com a performance de inovação, com ênfase nas capacidades gerenciais dos recursos humanos, na capacidade de conexão com os clientes, fornecedores, universidades, e outros agentes.

Embora os artigos tenham sido extraídos de periódicos renomados, em geral, a discussão a respeito de validações de escalas e outros instrumentos de coleta de dados não vem à tona na proporção esperada, tornando-se uma lacuna metodológica. Pasquali (2010) aponta esse tipo de falha recorrente – ausência de validação do instrumento de coleta de dados – e apresenta mais de 30 tipos de validação usualmente utilizados em estudos nas áreas de ciências sociais e humanas. Hair e cols. (2009) definem validade como a extensão em que uma medida ou um conjunto de medidas representa corretamente o conceito do estudo. A validade garante quão bem um conceito é definido pela(s) medida(s), evitando a presença de erros sistemáticos ou aleatórios. Para Pasquali (2010), costuma-se definir a validade de um teste na medida em que este, de fato, mede o que supostamente deve medir. A seguir são definidos os tipos de validade mais usuais apontados por esse autor:

- a) validade de conteúdo: examina o conteúdo do constructo, incluindo sua definição operacional e suas variáveis observáveis, e determina o grau com que as variáveis observáveis estão representadas em um determinado universo, indicando a aderência dos itens das variáveis em relação à dimensão do comportamento avaliado.
- b) validade de constructo: examina o relacionamento entre o constructo e suas variáveis observáveis, avaliando três aspectos:

- a unidimensionalidade, que examina se as variáveis observáveis de um constructo têm um ajuste aceitável sobre um fator singular;
- validade convergente, que examina se as variáveis observáveis de um constructo estão relacionadas entre si; e,
- a validade discriminante, que examina se as variáveis observáveis de um constructo estão relacionadas a outros constructos.

c) validade relacionada ao critério: examina a relação sistemática entre os valores obtidos pelo constructo com outros valores preditos (externos).

Para ilustrar esta lacuna metodológica, o estado da arte do constructo inovação em serviços obteve um conjunto de 74 artigos distribuídos em seis categorias: Condicionantes e Características da Inovação; Desempenho Econômico e Produtividade da Firma; Estratégias de Inovação e Tecnologia; Desenvolvimento de Capacidades em Rede e Colaboração entre Organizações; Conhecimento Intensivo, Pesquisa & Desenvolvimento; e, Temas Residuais (Inovação em Qualidade, em Sistemas Flexíveis e Sistemas Regionais de Inovação).

Coincidentemente, os artigos mais completos em termos de descrição de validações são pertencentes à categoria ‘Condicionantes e Características da Inovação’, apresentando os três tipos de validade de forma evidenciada. Destacando-se: Eisingerich, Rubera e Seifert (2009) que pesquisaram como o relacionamento interorganizacional influencia a inovação e o desempenho da firma; Kleijnen, Ruyter e Andreassen (2005) que alinham o desempenho da firma ao conceito de congruência de imagem (justaposição entre imagem da organização percebida por consumidores e a inovação); e, Chen, Tsou e Huang (2009) que ao investigarem organizações de serviços financeiros em Taiwan, encontraram três fatores condicionantes da inovação na prestação de serviços: colaboração com parceiros externos, orientação para inovação e capacidade de tecnologia da informação. Este último, suportado por infraestrutura, recursos humanos e ativos intangíveis de T.I.

Também, Gebauer e cols. (2008) pesquisaram quinze condicionantes que impactam a inovação no setor de serviços: envolvimento dos trabalhadores da linha de frente; partilha de informação; equipes multifuncionais; ferramentas; tecnologias de informação; organização interna; formação e educação; presença de excelência de serviço; autonomia dos empregados; pesquisa de mercado; teste de mercado; foco estratégico; contatos externos; disponibilidade de recursos; e, suporte gerencial.

Esses quatro artigos, cerca de 5% do total de artigos recuperados na revisão realizada, descreveram os três tipos de validação, e apresentam nos respectivos artigos, os métodos e os instrumentos de medida, de forma que a pesquisa possa ser replicada.

Da categoria ‘Desempenho Econômico e Produtividade da Firma’, chama a atenção pela qualidade da descrição metodológica em relação aos três tipos de validação, o artigo de Perin e cols. (2007), onde avaliam a relação de recursos de organizações de diversos setores econômicos do Brasil com a performance de inovação.

Nenhum dos 24 artigos da categoria ‘Estratégias de Inovação e Tecnologia’ explicitam claramente as validações utilizadas nas pesquisas. No máximo, apontaram que realizaram validação de conteúdo, mas sem apresentação do método.

A categoria ‘Desenvolvimento de Capacidades em Rede e Colaboração entre Organizações’ apresenta de forma incompleta, nos artigos correspondentes, a validação de constructo, ignorando a apresentação, na maioria dos casos, dos outros tipos. A título de exemplo, cita-se Agarwal e Selen (2009) que estudaram, no setor de telecomunicações na Austrália, o impacto da construção de capacidade dinâmica de inovação através da oferta de serviços elevados (OSE), além de Arvanitis e Woerter (2009), que estudaram estratégias e atividades de transferência de conhecimento e tecnologia entre empresas, universidades e instituições públicas de pesquisa. Esses últimos autores registram a importância de validação dos instrumentos de medidas, mas não evidenciam como o fizeram.

Quanto a categoria ‘Conhecimento Intensivo, Pesquisa & Desenvolvimento’, nenhum artigo explorou de forma adequada os três tipos de validação tratados neste texto. Como Leiponen (2006), que examinou os efeitos do conhecimento sobre o desempenho da inovação em serviços, apontando que as empresas diferem em relação a suas abordagens de criação do conhecimento e que estas têm implicações para as atividades de inovação, tratou da validade de critério a partir dos resultados obtidos, porém não apresentou as técnicas utilizadas para validade de conteúdo e constructo.

Também a categoria que trata de ‘Inovação em Qualidade, em Sistemas Flexíveis e Sistemas Regionais de Inovação’, traz um misto de análises. Por exemplo, o artigo que trata de Inovação em Qualidade de Song, Song e Benedetto (2009), por utilizar um modelo usualmente testado para avaliar níveis de serviço, explorou bastante as três análises, dando ênfase a validade de constructo. Por outro lado, Sato e Fukunaga (2008), que utilizaram a Metodologia de Sistemas Flexíveis para medir a inovação em serviços em dois nichos de mercado no Japão, só trataram no artigo, da validade de constructo. E, Petraite (2009), que fez referência a sistema regional de inovação, não apresentou nenhum tipo de validação dos itens medidos e do instrumento de pesquisa como um todo.

Mesmo reconhecendo as limitações que um artigo dispõe e que muitas vezes o pesquisador deve fazer escolhas e priorizar o que apresentar, a parte metodológica não deve

ser tratada de forma secundária. As principais críticas à maioria dos textos recuperados na revisão centram-se na ausência de detalhamento dos processos de validação dos instrumentos de medidas.

Capítulo II

Desempenho Organizacional em Serviços Públicos

O constructo desempenho, nesta tese, é discutido sob a perspectiva organizacional, não focando o desempenho do indivíduo ou de equipes, e sim, na expressão resultante dos ativos da organização manifestada em seus resultados. Em Gespública (2008), o desempenho da organização é explicitado por meio de resultados que refletem o atendimento às necessidades das partes interessadas da organização: usuários dos serviços, empregados, fornecedores, sociedade e governo. Le Boterf (1999) trata o desempenho organizacional como competências coletivas que emergem de cooperações, trocas e articulações realizadas por componentes da organização. Essas competências coletivas podem ser genéricas, inerentes à organização como um todo, ou mais específicas, típicas de áreas, unidades, processos organizacionais, grupos ou equipes de trabalho, considerando o desempenho como a expressão dos resultados da organização.

Kaplan e Norton (1997) defendem que o desempenho da organização deve ser balanceado por um conjunto de medidas que traduzem as dimensões de desempenho de acordo com a visão sistêmica da organização. As práticas de medição de desempenho variam entre organizações e entre níveis de uma mesma organização. Esses autores apoiam a medição de desempenho organizacional em um modelo denominado *Balanced Scorecard* (BSC). Tal modelo trata o desempenho em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos, e aprendizagem e crescimento. Esta estrutura, segundo tais autores, possibilita uma visão sistêmica e tende a equilibrar os resultados das áreas estratégicas da organização. A base do modelo é pautada num sistema integrado de indicadores de resultados e de processos que permeia vários níveis da organização.

Para a revisão do constructo desempenho organizacional em organizações de serviços públicos, foi realizada uma busca nas seguintes fontes: *ENAP (Escola Nacional de Administração Pública)*, *CAPEL*, *PROQUEST*, *SAGE Journal on Line*, *Emerald and Oxford Journals*. Tais bases cobrem os periódicos de maior impacto na literatura indexada.

Foram utilizadas as palavras-chave desempenho organizacional e serviços públicos, bem como, as expressões em língua inglesa que correspondessem a esses termos. Para compor a amostra de artigos, foram adotados os seguintes critérios: (a) abordassem o tema desempenho organizacional; (b) constituíssem um relato de pesquisa empírica; e (c) tivessem sido publicados no período de Janeiro de 2005 a Agosto de 2011. Foi encontrado um total de 34 artigos que atendiam essas condições, dos quais, 85% utilizaram técnicas quantitativas,

enquanto que 15% utilizaram técnicas qualitativas. Não houve registro de metodologia mista em uma mesma pesquisa.

Em algumas pesquisas, o desempenho foi relacionado ao contexto e ao ambiente em que o fornecimento dos serviços era prestado, pondo em cheque o convívio com a abundância ou escassez dos recursos necessários para a sua operação perante as partes interessadas visando sua sustentabilidade. Outro ponto presente nos estudos de desempenho do setor de serviços públicos foi o perfil dos usuários dos serviços, a fim de definir a complexidade da prestação do serviço pelo grau de heterogeneidade ou homogeneidade de seus cidadãos e clientes, e suas respectivas expectativas.

Nas pesquisas que se propuseram a analisar o desempenho organizacional comparando com o desempenho de líderes e liderados, ficou patente que o sistema de liderança, envolvendo a política de sucessão e o desenvolvimento de competências de gestão, exerce influência significativa no alcance das estratégias da administração pública. Tal observação torna ainda mais complexo o estudo de desempenho no ambiente público, especialmente quando se olha somente para os resultados, ignorando os processos de apoio, os processos finalísticos e a cultura da organização.

A seguir, são apresentadas as categorias constituídas, *a posteriori*, por análise de conteúdo, segundo Bardin (2002), com a apresentação das pesquisas de maior destaque, segundo os temas encontrados.

O Estado da Arte da Avaliação de Desempenho de Organizações Públicas

Foram identificados 34 artigos empíricos sobre desempenho, no nível organizacional, em organizações públicas de serviços, publicados no período de Janeiro de 2005 a Agosto de 2011, recuperados na busca comentada na seção anterior. A Tabela 2 indica a distribuição desses artigos.

Tabela 2

Artigos empíricos sobre desempenho organizacional em serviços públicos, publicados entre 2005 e 2011, segundo os temas e setores pesquisados

Temas	Quant.
Características do Desempenho Organizacional	16
Práticas de Aprendizagem e P&D	4
Estratégia	4
Relação entre performance individual e performance organizacional	4
Indicadores de desempenho	2
Gestão pela Qualidade	2
Tecnologia da Informação	1
Redes de Organizações Públicas	1
TOTAL	34
Setores	Quant.
Agências Públicas Federais e Locais	14
Organizações sem fins lucrativos	6
Setor Judiciário	4
Educação/Escolas de Administração Pública	4
Indústria gerida pelo Estado	4
Hospitais Públicos	2
TOTAL	34

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a Tabela 2, 16 das 34 pesquisas sobre desempenho organizacional em serviços públicos, cerca de 47% do conjunto, focaram o tema características do desempenho organizacional; quatro pesquisas, cerca de 12% do total, referem-se às práticas de aprendizagem organizacional e P&D relacionada ao desempenho da organização; outras quatro pesquisas, 12% do total, exploraram o tema estratégias voltadas ao desempenho organizacional; duas pesquisas, 6% do total, exploraram indicadores de desempenho; outras duas pesquisas, 6% do total, investigaram sobre gestão pela qualidade; uma pesquisa, 3% do total, tratou de tecnologia da informação; e por fim, uma pesquisa, 3% do total, tratou de redes de organizações públicas.

Ainda segundo a Tabela 2, os setores identificados nas pesquisas foram: Agências Públicas Federais e Locais, com 14 artigos (41% do total); Organizações sem fins lucrativos, com seis artigos (18%); Setor Judiciário, com quatro artigos (12%); Educação/Escolas de

Administração Pública, com quatro artigos (12%); Indústrias geridas pelo Estado, com quatro artigos (12%); e, Hospitais Públicos, com dois artigos (6%).

A maioria dos trabalhos foi distribuída em países europeus, com 41%; EUA, com 41%; seguidos de países da América Latina (pesquisas envolvendo mais de 17 países, incluindo o Brasil), Coréia do Sul, Irã, Jordânia, Malta e México, cada um com 3% do total de artigos. A seguir são discutidos os artigos segundo os temas pesquisados.

Condicionantes e características do desempenho organizacional.

Esta categoria discorre sobre artigos que trouxeram resultados a respeito de organizações de serviços, considerando as características contextuais e os fatores característicos do desempenho no nível organizacional. Walker, Damanpour e Devece (2011) apontam que há poucos estudos que apontam as influências da gestão da inovação no desempenho organizacional do setor público, e investigaram governos locais ingleses para debater a questão. Em comum, as administrações públicas locais veem a adoção de inovações como mecanismo de melhoria dos serviços prestados aos cidadãos com o objetivo de melhorar da qualidade de vida e constituir comunidades mais fortes. Os resultados indicam que a gestão do desempenho afeta diretamente o desempenho organizacional, a gestão da inovação não tem um impacto direto sobre o desempenho organizacional, mas o efeito da gestão da inovação no desempenho organizacional é mediado pela gestão do desempenho.

Beer (2006) investigou o que determinaria a performance de instituições judiciais, comparando o desempenho deste setor em estados mexicanos. Os resultados fornecem evidências para apoiar a hipótese de que a abordagem racional institucional gera independência no sistema judicial. O estudo revelou que a pobreza, a participação política e uma economia orientada para a exportação parecem influenciar o acesso à justiça e a eficácia deste setor. A eficácia neste estudo remete à capacidade do sistema judicial para processar casos de forma efetiva e em tempo hábil, auxiliando no controle da criminalidade e da corrupção. Dentre os resultados observados, cita-se que quanto maior o índice de pobreza de um Estado, maior a presença da corrupção. Também, o tamanho da população influencia positivamente a corrupção.

Moynihan (2005) investigou causas e modalidades de adoção e implementação de modelos de gestão por resultados em três governos estaduais americanos. A gestão por resultados foi vista por muitos autores como solução para problemas identificados pelo desdobramento de diretrizes, sendo premissa a consideração dos custos e benefícios relativos às reformas propostas, e ainda a adoção de sistemas de informação de desempenho. Tais

características, que a priori teriam fácil aceitação e exigiriam pouca energia de adoção podem representar perda de poder por parte dos eleitos. Dentre os resultados observados, notou-se que algumas reformas no modelo de resultados, embora aprovadas, não foram efetivamente adotadas por funcionários de alguns níveis organizacionais, concluindo que as pessoas influenciam a estrutura. A pesquisa registra que a gestão por resultados não deve ser pautada somente por critérios objetivos, negligenciando a flexibilidade gerencial. Também foi encontrado que, apesar de alguns contextos desfavoráveis de adoção, há níveis de sucesso na utilização de modelos de resultados devido a percepção de transparência do sistema. Esse autor afirma que a melhoria do desempenho dos serviços públicos essenciais exige um maior enfoque nos resultados, proporcionando gestores de maior autoridade sobre os seus recursos orçamentários e humanos.

Rosales-López (2008) ao estudar o desempenho de tribunais espanhóis, segundo a abordagem econômica, buscou construir uma equação possível para aumentar a produtividade utilizando os recursos atuais. Foi constatado que problemas como congestionamento, alto custo e demora dos processos foram causadores do enfraquecimento do acesso e da igualdade dos cidadãos junto às leis. Na pesquisa foram observadas: (a) complexidade da estrutura organizacional e institucional do sistema judiciário; (b) escassez de dados da atividade judicial; e, (c) existência de preconceitos por parte dos atores-chave do sistema, relativos à avaliação e quantificação dos supostos aspectos não quantificáveis, como distribuição de justiça ou qualidade da sentença. Os resultados obtidos trazem informações úteis para a elaboração de políticas judiciárias, uma vez que a evidência empírica sugere que os tribunais podem produzir mais resoluções com os recursos reais por meio de ajustes de processos. O tamanho do tribunal e a carga de trabalho têm efeitos significativos sobre a produtividade judicial. Um aumento de 10% no tamanho da corte produz um aumento de 6,2% na produção judicial e um aumento de 10% da carga de trabalho produz um aumento de 3% na produção judicial.

Staats, Bowler e Hiskey (2008) propuseram uma medida de desempenho do setor judiciário para a América Latina, por meio de pesquisa junto a juristas e profissionais de 17 países (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela), a fim de compreender causas e consequências da efetividade judicial nesta região. A efetividade é considerada por esses autores como a resultante da qualidade da decisão ponderando a eficiência (ausência de atrasos indevidos), a acessibilidade (disponibilidade igualitária para a sociedade, independentemente da condição socioeconômica ou localização

geográfica) e o nível de independência do sistema judiciário (ausência de influência externa indevida). Tais resultados apontam que estas dimensões definem a capacidade do sistema judicial para garantir o regime democrático, promover o desenvolvimento econômico e edificar a fé popular no Estado de lei. Os resultados sugerem que além destes atributos, também sejam considerados no setor judiciário, os fatores responsabilidade e autoridade sobre as decisões da corte, assim como as competências desenvolvidas dos atores do judiciário.

Jaskyte (2011) pesquisou preditores de inovações tecnológicas e administrativas em organizações americanas sem fins lucrativos, identificando efeitos de fatores humanos e estruturais. Os resultados indicam que os fatores divergem para cada categoria de inovação, aparecendo para a inovação administrativa os fatores ‘centralização das atividades’, ‘liderança transformacional’ e ‘estabilidade da direção’, enquanto que para a inovação tecnológica o fator liderança transformacional foi mais presente.

Kim (2005) estudou o desempenho de organizações públicas coreanas, observando os fatores de impacto de nível individual. Foi encontrado que num mesmo contexto, os desempenhos das organizações diferiam devido à satisfação no trabalho, ao comprometimento afetivo, a motivação para serviço público e ao comportamento de cidadania organizacional. Os resultados indicam que tais fatores são significativos preditores do desempenho no setor público, apresentando maior intensidade entre funcionários de nível mais alto.

Salge (2011) analisa a geração e as contingências na pesquisa inovativa em hospitais públicos ingleses. Foram identificados dois modelos de pesquisa: um acionado pelo retorno negativo de algum processo de trabalho, e outro com excesso de recursos e que emprega a busca inovativa contínua. Os resultados indicam que os hospitais adotam a pesquisa inovativa como prática organizacional para avaliação de desempenho e recursos. Segundo esse autor, processos de pesquisa sobre gestão de riscos, expansão organizacional, seleção de alianças, substituição de lideranças e frágil demonstração financeira são lacunas a serem exploradas na administração pública.

Camilleri e Van Der Heidjen (2007) ao estudarem organizações públicas em Malta, também observaram que o comprometimento organizacional e a motivação para o serviço público têm relação significativa com o desempenho de organizações de serviços. Os resultados indicaram que quanto maior a percepção dos funcionários sobre a qualidade da gestão da organização, incluindo a capacidade de disseminação dos objetivos, de gestão de conflitos e de priorização de tarefas, maior o desempenho no ambiente público.

Amirkhanyan, Kim e Lambright (2008) investigaram o desempenho comparativo entre organizações públicas e privadas de saúde, e, conseqüentemente, organizações sem fins lucrativos e aquelas voltadas para o lucro, focando a eficácia da performance segundo critérios de qualidade e de acessibilidade dos serviços. O conceito de eficácia adotado pelos autores se assemelha ao de Etzioni (1964), definido pelo grau em que a organização realiza seus objetivos e metas. Os resultados indicaram que a qualidade percebida da prestação do serviço em organismos de saúde privados é inferior aos públicos e sem fins lucrativos, e que a curva de oferta de acesso é inversamente proporcional à qualidade percebida, o que justifica que em pequenos grupos de fornecedores de serviços de saúde a qualidade do serviço foi considerada ótima.

Andrews, Boyne, Law e Walker (2009) estudaram características do desempenho de organizações públicas locais inglesas, considerando o contexto e o seu ambiente, e ponderando que há uma natureza objetiva e subjetiva na prestação de serviço e no desempenho do órgão público. Os resultados apontam que as variações de desempenho não se explicam somente pela diversidade de recursos (munificência), mas pelo grau de imprevisibilidade das condições ambientais (dinamismo). Os dirigentes desses órgãos públicos não associam desempenhos ruins à complexidade do ambiente, definida pelo grau de heterogeneidade de seus cidadãos e clientes, e suas respectivas expectativas.

Hsieh (2011) estudou a difusão da inovação em programas estaduais de desenvolvimento econômico nos Estados Unidos. Observou que a difusão da gestão da inovação pela adoção de planos de desenvolvimento econômico e mecanismos de medidas de desempenho não se disseminou sistematicamente pelas localidades, mesmo sendo uma prática do governo federal. O estudo identificou as práticas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências competitivas organizacionais como fatores de difusão importantes para a inovação no âmbito do estado para que possam reter e atrair empresas locais e para impulsionar o crescimento econômico.

Bodlaj (2011) estudou a relação entre a orientação para o ambiente/mercado e o grau de inovação de organizações de serviços na Eslovênia, considerando os portes das firmas, o ambiente e o contexto tecnológico. Os resultados apontaram uma relação significativa positiva para essas variáveis, chamando atenção a necessidade de desenvolvimento de programas formais de desenvolvimento de competências em rede a fim de catalisar a geração de inovações.

Carbaugh e Tenerelli (2011) estudaram o desempenho e o processo de reestruturação do serviço postal americano. Identificaram a obsolescência da tecnologia e da estrutura de

governança como causa do frequente baixo desempenho, além de sugerir o estabelecimento de processos flexíveis para a força de trabalho, maior controle dos custos dos processos de trabalho e o redesenho de processos de atendimento e comercialização no varejo.

Práticas de aprendizagem.

Nesta categoria, foram agrupados os artigos que trataram de processos de aprendizagem em organizações e as publicações que registram as contribuições da prática da pesquisa e desenvolvimento em organizações de serviços.

Schneider (2005) investigou o desempenho de órgãos de justiça alemães e americanos analisando a relação com a carreira dos magistrados. Tais profissionais compartilham normas e valores em seus espaços de atuação e têm seus serviços suscetíveis à revisão por seus pares, ou seja, a cultura do órgão exerce influência no desempenho. A pesquisa constatou que há mimetização de práticas de gestão por meio da identificação e recrutamento de profissionais com competências reconhecidas para disseminação em outros níveis, o que seria inviável conseguir tal êxito somente pelo controle burocrático das tarefas.

Birdi, Patterson e Wood (2007) também se preocuparam em estudar a relação entre o desempenho de organizações públicas inglesas com ou sem fins lucrativos para com o desenvolvimento de competências e práticas de aprendizagem dos indivíduos. O estudo aponta que a natureza dos objetivos funcionais das organizações precisa ser considerada na análise da relação do desempenho organizacional e das práticas de aprendizagem. Verificou-se que as organizações sem fins lucrativos apresentaram um maior envolvimento dos funcionários nas práticas de aprendizagem individual que as organizações com fins lucrativos, mas não foram encontradas diferenças nas práticas de aprendizagem em equipe, na análise das necessidades estratégicas e nas atividades de avaliação.

Sandfort, Selden e Sowa (2008) analisaram como o desempenho de organizações públicas de educação pode ser afetado pelo uso de ferramentas e instrumentos de gestão (contratos, acordos,...) entre órgãos do próprio governo e do ambiente privado. Os autores apontam que a capacidade de gestão reflete a habilidade de gerir os recursos, e os resultados da gestão são aqueles provenientes das ações desta capacidade, envolvendo saúde financeira, satisfação do colaborador e administração de variáveis da cultura. Estas duas dimensões deveriam refletir em oferta de serviços de alta qualidade para os cidadãos. Os resultados da pesquisa, embora não suficientemente robustos devido as especificidades da amostra, demonstram que, neste setor, ferramentas de gestão não são os principais direcionadores de desempenho, e que sem forte investimento nos elementos constitutivos do dia-a-dia da sala de

aula, como a qualidade na formação do professor e na infra-estrutura, compromete-se o desempenho organizacional.

Aydin e Ceylan (2009) enfatizaram a importância da capacidade de aprendizagem organizacional para a melhoria da eficácia organizacional. O desempenho organizacional tem relação positiva significativa com os fatores relacionados à sistemas de orientação, clima favorável para aprendizagem, aquisição e utilização de conhecimento, partilha e disseminação de informação.

Berliant e Fujita (2011) estudaram em agências de governo que lidam com patentes nos Estados Unidos, Japão e Europa, a relação do desempenho organizacional com atividades de P&D e de criação de conhecimento. Foi observado que as organizações de maior desempenho, promovem interações entre um grupo heterogêneo de P&D e a força de trabalho, garantindo a disseminação do conhecimento.

Hill (2005) analisou os efeitos da sucessão de gestores de órgãos públicos da área educacional e como suas competências impactam o desempenho organizacional. A mudança de gestores públicos apresentou efeito significativo no desempenho organizacional. Quando há aquisição de competências externas por meio de novos gestores, a performance da organização tem alternâncias em curto prazo, diferentemente quando ocorre substituição por pessoal interno.

Desempenho individual e desempenho organizacional.

Este agrupamento traz trabalhos, sob a ótica multinível, que se preocuparam em avaliar o desempenho organizacional, considerando características do desempenho individual dos membros das organizações estudadas. Brewer (2005) estudou a relação entre o perfil de servidores da linha de frente de agências federais americanas com o desempenho organizacional. As agências de alta performance apresentaram características comuns, como: competências de alto nível no quadro de gestores; forte cultura com valores disseminados em vários níveis; desdobramento de política de diretrizes; e, o empregado tendo percepção plena de seu papel no contexto de trabalho do órgão. Principalmente os supervisores exercem um papel importante para a efetividade deste tipo de organização, influenciando a alta performance das agências.

Slyke e Johnson (2006) estudaram o perfil de empregados e voluntários em organismos públicos de setores como educação, saúde e orientação a jovens, e o grau de êxito de desenvolvimento de estratégias. Resultados demonstram que a característica de participação de empregados em grupos sociais (igrejas, grupos de ajuda...) estimulados pela

própria organização ou não, tem relação estatisticamente significativa com a consecução de estratégias. Este comportamento filantrópico, adicionado às competências dos voluntários, tende a gerar resultados melhores no desempenho organizacional.

Mausolff e Spence (2008) sugerem que muitos estudos sobre eficácia de desempenho apresentam resultados inconclusivos. Foi avaliado o desempenho de organizações públicas de serviços, concluindo que o fator aprendizagem organizacional exerce contribuição importante para o desempenho de programas públicos. Para esses autores, organizações que adotam práticas de aprendizagem organizacional desenvolvendo competências individuais através de recursos e competências de clientes têm melhor medida de performance organizacional.

Indicadores de desempenho.

Esta categoria contempla os estudos sobre desempenho organizacional que focaram a busca de uma avaliação mais precisa para o setor de serviços, que vem sendo uma lacuna histórica dos serviços, segundo Gallouj (2002). Chun e Rainey (2005) pesquisaram o desempenho organizacional segundo a consecução de objetivos e metas por parte das agências federais americanas. Alguns fatores estudados como a eficácia gerencial, a orientação de atendimento ao cliente, a produtividade e a qualidade do trabalho, demonstram relação positiva significativa com o desempenho.

Martin e Smith (2005) apontam que organizações de serviços públicos geralmente produzem vários resultados medidos em escalas diferentes, dando origem a um conjunto de indicadores de desempenho. Tais indicadores não devem ser interpretados de forma isolada ou fragmentada, a fim de que não se descarte informações valiosas, ignorando potencialmente importantes relações entre medidas de desempenho individual. O estudo mede o desempenho de hospitais públicos ingleses, utilizando métodos de regressões aparentemente não relacionadas, e introduz a imagem organizacional como variável latente para as regressões, podendo assim economizar a necessidade de reunir medidas explícitas de características organizacionais.

Compreendendo que um dos papéis centrais do governo é desenvolver e implementar estratégias para a melhoria do serviço público, Walker e Boyne (2006) investigaram o desempenho de agências governamentais inglesas com a adoção do Programa Trabalhista do Reino Unido como instrumento de reforma da gestão pública. As medidas de desempenho visam verificar o grau de racionalização, descentralização, delegação, flexibilidade e incentivos dos organismos, e escolha melhor. As medidas destas variáveis são testadas em relação aos indicadores internos e externos do desempenho organizacional. Os resultados

estatísticos indicam que o planejamento, flexibilidade organizacional e a escolha do usuário estão associados positivamente ao maior desempenho. No setor público, a implementação bem sucedida de políticas públicas asseguram o alcance de desempenho.

Estratégias organizacionais.

Esta categoria tratou das publicações que investigaram a contribuição de práticas estruturadas de concepção e implementação de estratégias para o desempenho da organização. Andrews, Boyne, Meier, O'Toole Jr e Walker (2005) investigaram a performance de organizações públicas locais, à luz da Teoria da Burocracia Representativa. Esta abordagem sugere que as melhores execuções estratégicas e os melhores desempenhos advêm de órgãos cujas características de sua força de trabalho refletem aquelas de sua população. As organizações têm melhor desempenho se a sua força de trabalho reflete as características da população. Os resultados dessa pesquisa denotaram que a teoria demonstrou-se inconsistente para o setor público inglês.

Concordando com Miles e Snow (1978), Meier, O'Toole Jr, Boyne e Walker (2007), ao pesquisarem organizações inglesas, argumentam que a estratégia exerce importante influência no desempenho organizacional. Os resultados mostram que a estratégia pode ser separada de outros elementos de gestão para uma avaliação distinguível de seu impacto no desempenho organizacional.

Andrews, Boyne, Law e Walker (2009) estudaram os efeitos da centralização da estratégia organizacional no desempenho de 53 organizações públicas de serviços. A centralização é medida pela relação da hierarquia de autoridade e o grau de participação na tomada de decisões, considerando o comportamento das ações estratégicas dos prestadores de serviço. Este comportamento foi classificado em explorador, defensor e reator ao ambiente. A centralização da tomada de decisão apresentou resultados positivamente significativos para organizações com orientação estratégica defensiva, e a decisão descentralizada funcionou melhor para aquelas que adotaram a prospecção e a exploração de novas estratégias.

Abbasi e Shahamati (2011) identificaram fatores críticos na gestão de conhecimento em organização iraniana do setor bancário. Os resultados da análise da matriz estratégica de elementos da gestão de conhecimento mostram a eficácia dos sistemas de informação e o desenvolvimento de competências específicas para a organização como principais fatores críticos de sucesso, enquanto que os fatores que mais impactam as falhas advêm da falta de compromisso da alta administração com os princípios da gestão do conhecimento nas

organizações, sobrecarregando as chefias intermediárias, além da falta de alocação de recursos financeiros para apoiar projetos de gestão do conhecimento.

Tecnologia da informação.

Hackler e Saxton (2007) estudaram o desempenho de organizações de serviços sem fins lucrativos com base nas estratégias de uso da tecnologia de informação (TI), examinando as competências e as práticas de gestão críticas relacionadas a TI. Os resultados encontrados demonstram déficits significativos na utilização estratégica de TI, especialmente nas comunicações estratégicas e na construção de relacionamentos, colaborações e parcerias. Para aumentar o impacto das estratégias de TI relacionadas à missão, este tipo de organização deveria aumentar suas capacidades de planejamento e organização de TI de longo prazo, investimento em pessoal especializado e treinamento, aumento de capacidade para Internet e envolvimento da alta direção.

Redes de organizações públicas.

Hicklin, O'toole Jr, Laurence e Meier (2008) estudaram o desempenho de mais de 1000 organizações públicas e verificaram a existência de relações não lineares entre os preditores de desempenho. Dentre os elementos contextuais, a existência e a participação em redes organizacionais foram alguns dos fatores considerados, e os resultados sugerem que estes nem sempre geram ganhos para as organizações que atuam em rede, embora as redes forneçam oportunidades de exploração do ambiente e minimizem a reação de perturbações e entropias. Também foi encontrado que a qualidade da gestão e a diferença entre competências das equipes podem afetar essa relação.

Gestão da qualidade.

Antunes, Pires e Machado (2008) investigaram o desempenho organizacional de organizações de saúde em Portugal pelo viés das práticas de gestão da qualidade, especialmente, sistemas da qualidade suportados pela ISO 9000:2000. O modelo considera as dimensões de Liderança, Planejamento Estratégico, Pessoas, Parcerias e Recursos. Os resultados sugerem que as organizações que realizaram mais investimentos no sistema da qualidade apresentaram melhores ganhos e desempenhos. Aquelas com melhores práticas de qualidade demonstraram-se mais produtivas, e suas equipes mostraram-se com um maior conjunto de habilidades.

Salameh, Alzyadat e Alnsour (2011) investigaram, no setor de educação iraniano, os requisitos para implementação da gestão da qualidade total (GQT) para aumento do desempenho organizacional. Os resultados indicam que a abordagem da GQT, embora bastante disseminada no oriente e no ocidente, ainda tem uso restrito em países árabes como instrumento de melhoria em sistemas administrativos, principalmente em instituições de ensino superior. Foi destacada como relevante a atuação do sistema de liderança (alta e intermediária) como espinha dorsal para implementação da GQT a fim de alavancar as equipes de trabalho e processos de melhoria contínua. Na prática, não houve concentração de times de trabalho que levassem a criatividade e a inovação.

Discussão do estado da arte sobre desempenho organizacional em serviços públicos

Assim como na revisão efetuada para o constructo inovação em serviços, também para o constructo desempenho, observou-se que dentre as pesquisas qualitativas, houve pouca exploração da variedade de métodos e técnicas de pesquisa. Novamente, se observou que foram raros os estudos que exploraram um conjunto diverso de técnicas qualitativas e quantitativas em uma mesma investigação.

Na grande parte das pesquisas, o desempenho foi sempre relacionado ao contexto e ao ambiente em que o fornecimento dos serviços era prestado, pondo em cheque o convívio com a abundância ou escassez dos recursos necessários para a sua operação perante as partes interessadas, visando sua sustentabilidade. Outro ponto presente na maioria dos casos foi a relevância da assimilação do perfil dos usuários dos serviços, a fim de definir a complexidade da prestação do serviço pelo grau de heterogeneidade ou homogeneidade de seus cidadãos e clientes, e suas respectivas expectativas.

Capítulo III

O Contexto da Administração Pública e Desempenho Organizacional no Setor Público: Gespública, Siadap e Deloitte

Modelos e metodologias de avaliação do desempenho organizacional no setor público fazem parte, como já mencionado na Introdução, dos esforços de institucionalização da Nova Administração Pública. Os modelos de avaliação adiante descritos são utilizados no Brasil (Gespública) e em Portugal (Siadap e Deloitte) e, de forma específica, para avaliar o desempenho de organizações que participaram da amostra desta pesquisa. Adiante são descritas as características de cada um desses modelos. No entanto, antes dessa descrição é importante resumir o contexto da Administração Pública, o que é feito a seguir.

Uma das responsabilidades de governos de países em geral diz respeito ao fornecimento de bens e a prestação de serviços públicos, pela sua função alocativa. Isso se dá pela necessidade da atuação econômica do setor público, quando o mercado não consegue cumprir adequadamente algumas tarefas ou funções. Tal função tem o fim de promover ajustamentos na alocação de recursos. Esta ação estatal é justificada nos casos em que a economia de mercado não tem eficiência.

Conforme Pindyck e Rubinfeld (2002), para os serviços públicos puros, como aqueles ofertados por órgãos da defesa nacional, segurança, defesa civil, saúde pública, justiça pública, mesmo quem não paga espontaneamente por estes, tem direito ao acesso e não pode ser excluído do consumo do serviço. Já, os serviços semi-públicos, como educação e saúde, apresentam consumo rival e excludente, já que pela escassez de recursos, o estado não atende a demanda em quantidade e em qualidade, conforme demandam os cidadãos-usuários. As características de consumo ‘rivalidade’ e ‘excludência’ se aplicam, geralmente, a bens de natureza privada, uma vez que, dependendo do serviço, o consumo realizado por um agente exclui automaticamente o consumo por outros indivíduos.

Sob uma perspectiva endógena do governo, há rivalidade de consumo e excludência dentro do próprio Estado por disputa de recursos financeiros, espaços de poder, capital político, e presença nas unidades federativas e na própria estrutura de governo. Tais características podem comprometer a capacidade de gestão de organizações públicas. Do ponto de vista exógeno do governo, os processos, produtos e serviços que são entregues aos cidadãos e à sociedade como um todo, também podem enfrentar o reflexo dessas condições, fazendo com que a gestão pública tenha a necessidade de se reinventar na busca por melhores práticas, processos mais eficazes e resultados de excelência (Oakland, 1987).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gespública)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gespública), fruto da fusão dos antigos programas da Qualidade no Serviço Público (QSP) e Nacional de Desburocratização (D), tem a missão de aumentar a competitividade do país, focando a excelência da prestação dos serviços públicos prestados aos cidadãos. De acordo com Gespública (2008), o desempenho global das organizações públicas, que cultuam a eficiência de gestão tende a ser aferido por meio da aderência das práticas de gestão e consecução de objetivos e metas mensuráveis por indicadores desenvolvidos a partir da orientação estratégica dessas organizações.

O Gespública representa a principal referência a ser seguida por organizações públicas brasileiras que desejam aprimorar a gestão. O Gespública indica 13 fundamentos da gestão: 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.

O modelo 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 da Gestão e Práticas de Gestão. Cada critério de excelência contém descrições de práticas de gestão reconhecidas como o estado da arte da administração pública. A Figura 1 mostra esses critérios.

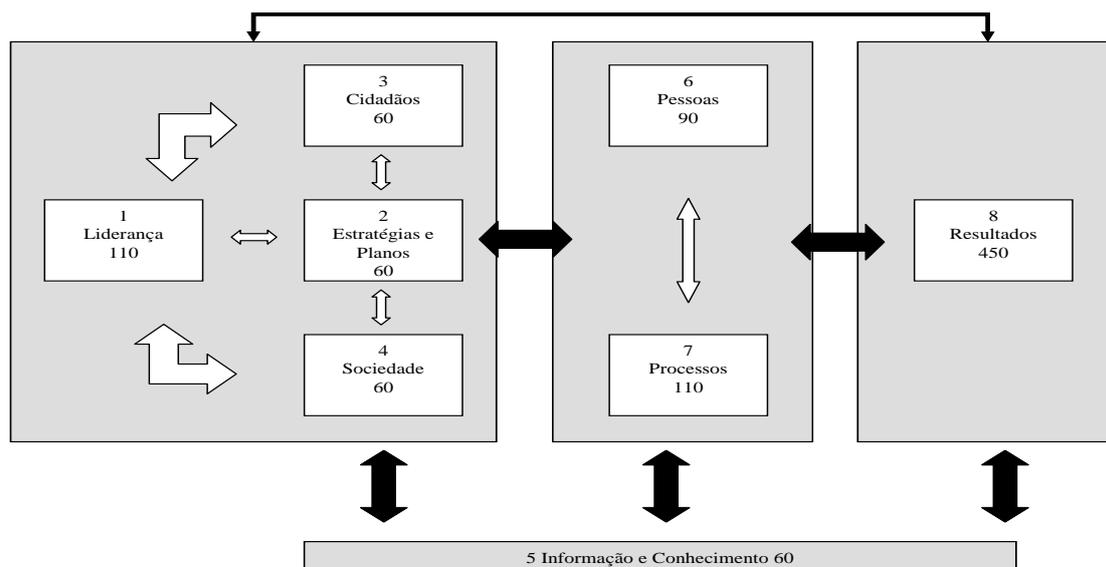


Figura 1. Critérios de Avaliação da Gestão de Organizações Públicas. Fonte: Gespública (2008).

Os critérios mostrados na Figura 1 são distribuídos em quatro blocos. O primeiro bloco (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade) é denominado de planejamento. O segundo bloco (Pessoas e Processos) representa a execução do planejamento. O terceiro bloco (Resultados) simboliza o controle. O quarto bloco (Informações e Conhecimento) representa a inteligência da organização para corrigir ou melhorar as práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho. A seguir é apresentada a definição de cada critério, segundo Gespública (2008):

- **Liderança:** examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O Critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

- **Estratégias e Planos:** examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.

- **Cidadãos:** examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas

necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos/usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

- **Sociedade:** examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

- **Informações e Conhecimento:** examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.

- **Pessoas:** examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas, interna e externamente ao ambiente de trabalho.

- **Processos:** examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

- **Resultados:** examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como aos relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

A pontuação total do modelo é de 1000 pontos, ou seja, a soma dos pontos máximos de todos os itens de cada critério resulta neste valor. A seguir, a Tabela 3 apresenta a pontuação de cada item do Gespública.

Tabela 3

Pontuação dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública

Critério	Pontuação
1 Liderança	110
1.1 Governança pública e governabilidade	40
1.2 Sistema de liderança	40
1.3 Análise de desempenho da organização	30
2 Estratégias e Planos	60
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
3 Cidadãos	60
3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
4 Sociedade	60
4.1 Atuação socioambiental	20
4.2 Ética e controle social	20
4.3 políticas públicas	20
5 Informações e Conhecimento	60
5.1 Informações da organização	20
5.2 Informações comparativas	20
5.3 Gestão do conhecimento	20
6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 Processos	110
7.1 processos finalísticos e processos de apoio	50
7.2 processos de suprimento	30
7.3 processos orçamentários e financeiros	30
8 Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
8.2 Resultados relativos à sociedade	100
8.3 Resultados orçamentários e financeiros	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados relativos aos processos de suprimento	30
8.6 Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	100
Total de pontos	1000

Nota. Adaptado pelo autor. Fonte: Gespública (2008).

O processo avaliativo das organizações é composto de três etapas:

Etapa I – Análise individual e de consenso do Relatório de Gestão

Seguindo o cronograma do ciclo vigente do Gespública, as organizações candidatas ao Prêmio Nacional da Gestão Pública submetem um Relatório de Gestão à Gerência do Programa Gespública.

A Gerência do Prêmio Nacional da Gestão Pública *designa* uma banca examinadora, liderada por um examinador sênior, para realização da avaliação da organização. A banca realiza, primeiramente, a avaliação individual do Relatório de Gestão, definindo uma pontuação parcial para a organização e, em seguida, faz-se uma reunião para definir uma pontuação de consenso de toda a equipe de examinadores. A partir de então, o examinador sênior encaminha a pontuação de consenso da equipe a uma banca de juízes. O perfil dos juízes é definido pela experiência acumulada no modelo de avaliação. Esses são considerados especialistas de conteúdo e do próprio modelo de avaliação.

A respectiva banca de juízes procede à seleção das organizações participantes para a próxima fase, com base nas pontuações de consenso de cada banca examinadora. A seleção é realizada sem que a banca de juízes tenha acesso à identidade das organizações. A Gerência do Prêmio Nacional da Gestão Pública comunica às organizações sua habilitação ou não-habilitação à próxima etapa, que inclui visita à organização.

Etapa II – Visita às organizações

As organizações habilitadas à Etapa II recebem a visita da Banca Examinadora para verificação, *in loco*, das práticas de gestão e resultados identificados pela banca examinadora. Nesta etapa, a pontuação da organização pode ser alterada, para mais ou para menos, em função das evidências apresentadas na visita. Após a visita, o Examinador Sênior apresenta os resultados finais à Banca de Juízes.

Etapa III - Seleção das Candidatas ao Reconhecimento e à Premiação

A banca de juízes aprecia o Relatório de Avaliação elaborado pela banca examinadora e indica as organizações em condições de serem destacadas, reconhecidas nas categorias Ouro, Prata e Bronze, e àquela(s), de maior desempenho, recomendada(s) para o troféu do Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho - SIADAP

O SIADAP foi institucionalizado pela Lei 66-B/2007 aplicando-se às organizações de serviços da administração direta e indireta, administração regional autónoma e administração autárquica do Estado português. Este modelo avalia a gestão das organizações em sete dimensões: Focalização no cidadão/usuário; Reforço do conceito de liderança; Gestão por objetivos orientada para resultados; Cultura de responsabilidade; Reconhecimento do mérito; Qualificação das pessoas; e, Melhoria contínua. Essa avaliação visa medir o desempenho das pessoas (lideranças e demais empregados) e a qualidade do serviço, por meio de auto-avaliação e hetero-avaliação por auditores internos e externos.

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) se aplica na aferição dos resultados alcançados pela organização e pelos indivíduos, contendo os seguintes subsistemas:

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

O SIADAP é composto pelos seguintes princípios:

- Coerência e integração, alinhando a ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na consecução dos objetivos e na execução das políticas públicas;
- Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;
- Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objetivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, apoiados em indicadores de desempenho;
- Eficácia, orientando a gestão e a ação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;

- Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
- Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
- Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;
- Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores;
- Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos em lei;
- Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
- Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

Ciclo de gestão.

O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública que integra as seguintes fases:

- Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objetivos estratégicos plurianuais, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal;
- Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objetivos, atividades, indicadores de desempenho do serviço;
- Monitoramento dos serviços;
- Elaboração do relatório de atividades.

Quadro de avaliação e responsabilização – QUAR.

A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente, contendo: missão do serviço; objetivos estratégicos plurianuais; objetivos anuais hierarquizados; indicadores de

desempenho e respectivas fontes de verificação; grau de realização de resultados; identificação dos desvios e, respectivas causas; e, avaliação final do desempenho do serviço.

Os indicadores de desempenho do QUAR devem obedecer aos seguintes princípios: pertinência face aos objetivos que pretendem medir; credibilidade; facilidade de recolha; clareza; comparabilidade; mensurabilidade dos desempenhos; e abrangência das várias unidades orgânicas do serviço.

Modalidades e periodicidade.

A avaliação dos serviços efetua-se através de auto-avaliação e de hetero-avaliação. A auto-avaliação tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objetivos anualmente fixados, sendo parte integrante do relatório anual de atividades. A hetero-avaliação visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros. A hetero-avaliação é da responsabilidade de uma instância superior (Conselho Coordenador), podendo ser realizada por operadores internos ou externos, incluindo cidadãos e outros usuários desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.

Sistema de Avaliação Deloitte

O Sistema de Avaliação Deloitte visa divulgar iniciativas destacadas no setor público português que sirvam de exemplo para os diversos organismos e cujas ideias possam ser reaproveitadas, além de transmitir à sociedade que o setor público tem capacidade de concretização de projetos.

As categorias dos projetos são: Serviço ao cidadão; Redução de custos para o cidadão; Melhoria de processos e organização; Redução de custos internos; Cooperação; Informação de gestão; Capital humano e gestão da mudança; e, Otimização da receita. O modelo de avaliação é adaptado do *Balanced Scorecard* incluindo quatro dimensões: Benefício Económico-Financeiro, Impacto nos Empregados, Valor para o Usuário e Eficiência processual. Alguns fatores são utilizados para avaliação complementar do projeto de inovação, como o grau de inovação, potencial de replicação, o empenho na causa pública, a qualidade global, transversalidade e abrangência.

Modelos de Avaliação versus Estado da Arte do Desempenho em Organizações Públicas

A maioria dos critérios do modelo de avaliação denominado Gespública e dimensões dos modelos de avaliação denominados SIADAP e Deloitte, está presente na literatura sobre desempenho em organizações públicas, o que mostra a consistência teórica desses modelos.

Em relação às oito categorias geradas na revisão sobre desempenho, a categoria “Práticas de aprendizagem” está alinhada diretamente ao critério “Pessoas” do Modelo Gespública, à dimensão “Qualificação das pessoas” do Siadap e à dimensão “Impacto nos Empregados”, no Modelo Deloitte.

A categoria “Estratégias organizacionais” associa-se ao segundo critério do Gespública: Estratégias e Planos. As categorias “Condicionantes e características do desempenho organizacional”, “Indicadores de Desempenho” e a que trata da relação entre o “Desempenho individual e desempenho organizacional” estão associadas ao Critério “Resultados”, no Gespública e à dimensão “Gestão por objetivos orientada para resultados”, no Siadap.

A categoria “Tecnologia da informação” tem relação com o critério “Informações e Conhecimento”, no Gespública. E por fim, a categoria “Gestão da qualidade” é afim com a dimensão “Melhoria contínua” no Siadap e com “Eficiência processual”, no Modelo Deloitte.

Capítulo IV

Método

Problema de pesquisa

A revisão de literatura realizada sugere algumas perspectivas a partir das quais essa tese se propõe a investigar, como: a mensuração da orientação da inovação para o setor público de serviços; os potenciais estímulos à inovação no ambiente público e, a identificação de orientações estratégicas para inovação. Os três modelos de avaliação de desempenho organizacional estudados nesta tese apresentam dimensões da inovação em sua estrutura de avaliação, mas não têm uma medida específica para este constructo, portanto uma questão que se apresenta é quão orientadas para inovação são as organizações públicas que adotam esses modelos de avaliação de desempenho da gestão?

Objetivo geral

Esta pesquisa tem como propósito apresentar possíveis respostas às lacunas em pesquisas que associem inovação a organizações públicas de alto desempenho, tendo como objetivo geral identificar em que grau se apresenta a orientação para inovação em organizações públicas de serviços, de alto desempenho, do Brasil e Portugal.

Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) desenvolver e validar Escala de Orientação para Inovação em organizações públicas;
- b) identificar fatores característicos de inovação em organizações públicas de alto desempenho;
- c) gerar banco de dados a respeito de melhores práticas de gestão associadas à orientação para inovação em organizações públicas de Brasil e Portugal;
- d) comparar resultados de orientação para inovação de organizações públicas de Brasil e Portugal que utilizam distintos modelos de avaliação da gestão;
- e) propor e calcular Coeficiente de Orientação para Inovação em organizações públicas; e,

- f) identificar, em organizações públicas, a relação entre orientação para inovação e variáveis organizacionais: tamanho, tempo de adesão ao modelo de avaliação da gestão, idade e desempenho organizacional.

Modelo teórico

O conceito de inovação predominante na revisão realizada para esta tese inclui a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, serviços, processos e novas técnicas organizacionais, que se assemelha ao conceito proposto por Dosi (1982). Sob a lente dos serviços, muitas pesquisas alinhadas com as propostas de Gallouj (2002), enxergam a inovação nas características finais dos serviços como o resultado da mobilização da capacidade técnica, das competências do fornecedor, e das próprias competências do cliente na prestação de serviço.

Esse conceito de inovação em serviços passa a ter um nível de complexidade diferenciado, quando aplicado ao contexto de organizações públicas, área investigada na tese, devido às peculiaridades envolvidas na gestão de serviços públicos. Na revisão de literatura efetuada para o constructo inovação, a grande maioria das pesquisas se deu em organizações privadas, e mesmo assim, poucas se preocuparam em associar a prática inovadora com o desempenho da organização.

Considerando os diversos enfoques do conceito de inovação revisado e por ser um constructo complexo e estudado por múltiplas perspectivas, em diferentes níveis de análise e por várias áreas de conhecimento, adota-se nesta tese o seguinte conceito de inovação para o setor de serviços: inovação compreende um processo de geração e implementação de novas ideias ou padrões de comportamento pertencentes aos componentes do serviço, que agrega valor econômico e social à organização e seus distintos *stakeholders*. Esse tema torna-se especialmente complexo na Administração Pública, por refletir a influência de seus líderes no incentivo à adoção de inovação como meio para melhorar a efetividade organizacional e promover melhorias, isto é, serviços públicos mais eficientes e efetivos para os cidadãos.

O conceito de desempenho organizacional predominante na revisão realizada refere-se aos resultados alcançados pela organização que refletem o atendimento às necessidades dos *stakeholders*, e estão relacionados às estratégias organizacionais. Sob o enfoque de serviços públicos, muitas pesquisas, dentre as revisadas e comentadas mais adiante nesta tese, abordaram o desempenho organizacional resultante de medidas de fatores de diversos níveis da organização, e considerando a percepção equilibrada das partes interessadas (cidadãos, governo, empregados, sociedade e fornecedores), aproximando-se da definição de

desempenho organizacional adotado em Gespública (2008). Na maioria dos artigos recuperados, este constructo foi concebido como a expressão resultante dos ativos da organização manifestada em seus resultados, assemelhado ao que propõem Penrose (2006) e Figueiredo (2003).

Na revisão de literatura, observou-se um conjunto de pesquisas que investigaram condicionantes de inovação em organizações (Chen & cols., 2009; Gebauer & cols., 2008), além da contribuição de Jong e Vermeulen (2003), que indica a necessidade de múltiplas competências em equipes, áreas e organizações para geração de valor às partes interessadas. Consolidando-se os resultados foram encontrados 15 fatores condicionantes da inovação: envolvimento dos trabalhadores da linha de frente; partilha de informação; equipes multifuncionais; ferramentas; tecnologias de informação; organização interna; formação e educação; presença de excelência de serviço; autonomia dos empregados; pesquisa de mercado; teste de mercado; foco estratégico; contatos externos; disponibilidade de recursos; e, suporte gerencial.

Desses 15 fatores, 11 foram selecionados para serem testados como variáveis componentes do modelo teórico desta tese, por terem maior aderência ao setor público, para mensuração da orientação para inovação com base: (a) na orientação de Pasquali (2010), para análise de testes semelhantes; (b) em dimensões identificadas nas entrevistas realizadas com especialistas; e, (c) por terem maior aderência aos respectivos modelos (Gespública, Siadap e Deloitte). O modelo é apresentado na Figura 2, a seguir:

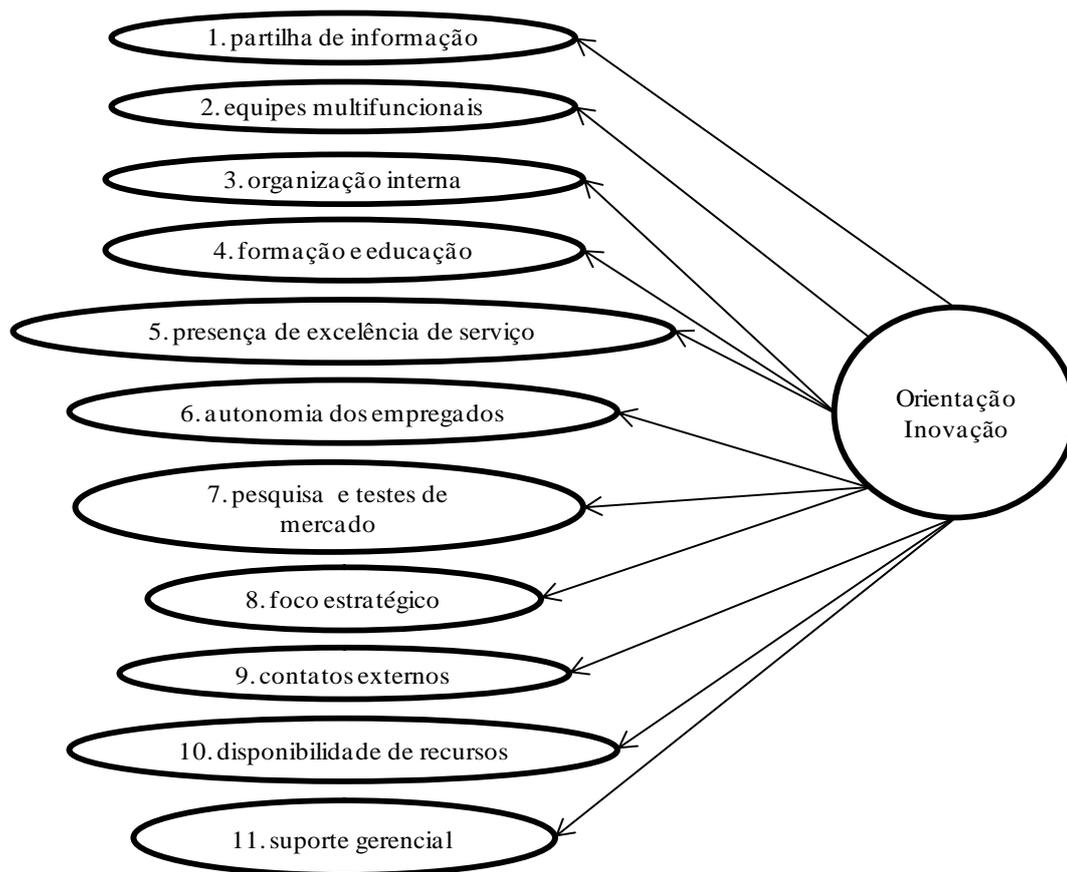


Figura 2. Modelo explicativo da orientação da inovação utilizado nesta Tese.

A seguir são apresentadas as definições dos fatores do modelo:

1. partilha de informação: compartilhamento da informação entre equipe de desenvolvimento de projetos, produtos e serviços e trabalhadores da linha de frente que trazem os requisitos dos clientes;

2. equipes multifuncionais: integração de empregados com competências distintas e complementares num mesmo projeto de inovação ou em grupos de trabalho;

3. organização interna: existência de áreas ou processos especializados em inovação, rotação de tarefas entre empregados, dedicação a tarefas fora da rotina, permissão de experimentar o novo na organização;

4. formação e educação: qualificação dos empregados em processos de inovação nos negócios;

5. excelência de serviço: padrões de trabalho definidos com acordos de nível de serviço. Envolvimento dos empregados, principalmente aqueles que têm contato direto com usuários do serviço. O conhecimento dos empregados pode ser útil para criar informações

sobre os requisitos e funções dos serviços prestados, permitindo o nível adequado de personalização do serviço, e o reconhecimento oportunidades de mercado;

6. autonomia dos empregados: capacidade do empregado em tomar decisões com responsabilidade e autoridade, sem consultar outros indivíduos ou sua chefia;

7. pesquisa e testes mercado: levantamento das necessidades dos clientes para uma melhor compreensão do comportamento do mercado antes e depois do lançamento do serviço. São insumos para o desenho e redefinição de serviços para atender diferentes perfis de clientes. As práticas deste fator permitem ajustes de serviço, verificando a sua conformidade com as necessidades do cliente, durante o processo de desenvolvimento;

8. foco estratégico: capacidade de identificar oportunidades e riscos competitivos essenciais. Processos sistematizados de gestão de relacionamento com cidadãos e usuários. Planejamento de médio e longo prazos. Visão de sustentabilidade;

9. contatos externos: acordos de relações com clientes, fornecedores, parceiros com práticas sistematizadas de aprendizado;

10. disponibilidade de recursos e ferramentas: recursos para projetos de inovação; e,

11. suporte gerencial: incentivo, por parte dos gestores, à criatividade dos funcionários na busca de novas oportunidades de negócios, fora do escopo de negócios já existentes. Gerência estimula os empregados a assumirem riscos sem temor de punição.

Para esse modelo teórico, busca-se verificar a base da orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho. O propósito do modelo é identificar qual(is) elemento(s) do conjunto desses 11 fatores explica(m) a orientação para inovação.

Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza explicativa, na medida em que busca explicar a composição da variável dependente Orientação para Inovação, em organizações públicas de serviços, além de verificar a interdependência entre as variáveis independentes.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como mista, por incluir uma etapa qualitativa para identificação e mapeamento das visões de mundo de atores chaves dos processos sobre as práticas de gestão organizacionais que englobam a orientação para inovação e desempenho, e uma etapa quantitativa, com a realização de uma *survey* para medir a percepção de servidores quanto ao grau de orientação para inovação.

População e Amostra

A população desta pesquisa compreende 75 organizações públicas, distribuídas da seguinte forma:

- 32 organizações públicas brasileiras finalistas do Gespública, ciclo 2008;
- 29 organizações públicas portuguesas com desempenho excelente, segundo SIADAP - Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho, ciclo 2008;
- 14 organizações vencedoras do Prêmio Inovação no setor público – Deloitte, ciclo 2008;

A Tabela 4 apresenta a população e amostra das organizações participantes da pesquisa. Tais amostras serão tratadas de forma estratificada por país, em seções específicas.

Tabela 4

Representação da população e amostra de organizações por abordagem, no Brasil e em Portugal

	População	Amostra	
		Abordagem	
		Quanti	Quali
	32	10	5
	43	18	16
	75	28	21

População e amostra: Gespública (Brasil).

Celebrando o 10º ciclo do Gespública, o ano de 2008 foi instituído pela Presidência da República, como o Ano Nacional da Gestão Pública, o que fez com que houvesse uma série de desdobramentos do Programa para facilitar a construção coletiva de uma agenda de gestão para as organizações públicas. Segundo a Gerência do Gespública, tais efeitos vêm promovendo mudanças culturais no relacionamento com as organizações públicas brasileiras. Portanto, a tese adota como população as organizações finalistas participantes do ciclo de avaliação 2008 do Programa Gespública, e como amostra, as organizações finalistas no mesmo ciclo.

Gespública (2008) apresentou 32 organizações finalistas, dos níveis federal, estadual e municipal. Todas essas organizações são do setor de serviços. Os setores de atuação destas

organizações pertencem aos mais variados ramos de atividades, como: Financeiro, Energia, Saneamento, Saúde, Forças Armadas, Logística, Prefeituras, Pesquisa e Defesa Civil. De modo a manter o anonimato e conforme acordado com a Gerência do Gespública, as organizações foram codificadas aleatoriamente e apresentadas, por ramo de atividade e nível de atuação, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5

Distribuição das organizações brasileiras finalistas do ciclo 2008 do Gespública

Cód	Setor de Atividade	Nível da Administração	Cód	Setor de Atividade	Nível da Administração
 1	Financeiro	Federal	 17	Logística	Federal
 2	Financeiro	Federal	 18	Energia e Saneamento	Estadual
 3	Financeiro	Estadual	 19	Energia e Saneamento	Federal
 4	Energia e Saneamento	Estadual	 20	Energia e Saneamento	Federal
 5	Defesa Civil	Estadual	 21	Energia e Saneamento	Federal
 6	Forças Armadas	Federal	 22	Energia e Saneamento	Federal
 7	Forças Armadas	Federal	 23	Energia e Saneamento	Federal
 8	Forças Armadas	Federal	 24	Energia e Saneamento	Federal
 9	Forças Armadas	Federal	 25	Energia e Saneamento	Estadual
 10	Forças Armadas	Federal	 26	Energia e Saneamento	Estadual
 11	Forças Armadas	Federal	 27	Pesquisa	Federal
 12	Forças Armadas	Federal	 28	Saúde	Estadual
 13	Forças Armadas	Federal	 29	Saúde	Estadual
 14	Forças Armadas	Federal	 30	Forças Armadas	Federal
 15	Forças Armadas	Federal	 31	Administração Pública	Municipal
 16	Forças Armadas	Federal	 32	Administração Pública	Municipal

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto, todas essas 32 organizações consideradas na pesquisa realizaram integralmente o processo de avaliação já descrito. Todas as organizações brasileiras, que integram a população da pesquisa, foram convidadas para participar da etapa qualitativa da pesquisa. Registra-se que 17 dessas unidades organizacionais são vinculadas a duas administrações federais de setores de atividades distintos, cuja participação nesta fase da coleta, se deu pelo respectivo órgão central de planejamento da gestão. Conforme visto na Tabela 4, a amostra brasileira da etapa qualitativa é composta por cinco organizações, e para a etapa quantitativa, 10 organizações.

População e amostra: SIADAP (Portugal).

Dentre as organizações portuguesas avaliadas pelo modelo SIADAP, no ciclo 2008, compõem a população desta pesquisa 29 organizações que tiveram desempenho excelente, sendo consideradas referências de desempenho.

A seguir, na Tabela 6, são apresentadas tais organizações, codificadas aleatoriamente.

Tabela 6

Lista de organizações portuguesas de alto desempenho avaliadas pelo SIADAP

Cód	Organização	Cód	Organização
 1	SGPCM - Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros	 16	IPQ - Instituto Português da Qualidade
 2	DGAL - Direção Geral da Administração Local	 17	LNEC - Laboratório Nacional de Engenharia Civil
 3	INE - Instituto Nacional de Estatística	 18	GPIAA - Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves
 4	GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças e da Administração Pública	 19	IGAOT – Inspeção Geral do Ambiente e do Ordenamento do Território
 5	IGF - Inspeção Geral de Finanças	 20	CCDR - Centro Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
 6	DGCI - Direção Geral dos Impostos	 21	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo
 7	ANPC - Autoridade Nacional de Proteção Civil	 22	IGFSS - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social
 8	DGIE - Direção-Geral de Infra-estrutura e Equipamentos	 23	IGFSE - Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu
 9	GNR - Guarda Nacional Republicana	 24	DGSS - Direção Geral da Segurança Social
 10	PSP - Polícia de Segurança Pública	 25	IGAS - Inspeção-Geral das Atividades em Saúde
 11	SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	 26	IPS - Instituto Português do Sangue
 12	DGRS - Direção Geral de Reinserção Social	 27	ARSN - Administração Regional de Saúde do Norte
 13	INPI - IP Instituto Nacional de Propriedade Industrial	 28	SG - Secretaria Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
 14	SG - Secretaria Geral do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento	 29	EUL - Estádio Universitário de Lisboa
 15	DRE-Alt - Direção Regional da Economia do Alentejo		

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor.

Das 29 organizações, indicadas na Tabela 6, 11 participaram das etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa.

População e amostra: Sistema de Avaliação Deloitte (Portugal).

Dentre 39 inscrições voluntárias de projetos de organizações portuguesas avaliadas pelo modelo Deloitte, ciclo 2008, compõem a população deste prêmio, 14 organizações que tiveram projetos vencedores do Prêmio de Inovação, apresentadas na tabela 7.

Tabela 7

Lista de organizações portuguesas com projetos de inovação eleitos pela Deloitte

Cód	Organização	Cód	Organização
 1	Câmara Municipal da Trofa	 8	Administração da Universidade de Coimbra
 2	LCS - Linhas de Cuidados de Saúde	 9	IPO Lisboa - Instituto Português de Oncologia
 3	DGRHE - Direção Geral de Recursos Humanos da Educação	 10	AMA - Agência de Modernização Administrativa
 4	Escola Prática de Transmissões	 11	CP - Comboios Portugal
 5	Instituto Politécnico de Portalegre	 12	Câmara Municipal de Águeda
 6	Câmara Municipal do Porto	 13	IGFSS - instituto de gestão financeira da segurança social
 7	DGSP - Direção Geral dos Serviços Prisionais	 14	DGCI (Direção Geral dos Impostos) e DGITA (Direção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros)

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessas 14 organizações, seis participaram da etapa qualitativa, e sete da etapa quantitativa da pesquisa. Na amostra de organizações portuguesas, uma organização esteve presente nos dois critérios de seleção desta pesquisa: alto desempenho no Siadap e na avaliação da Deloitte.

Procedimento de coleta dos dados

A coleta de dados compreendeu análise documental, realização de entrevistas com especialistas, grupos focais e aplicação de *survey*, como mostra a Figura 3. Cada etapa é detalhada a seguir.

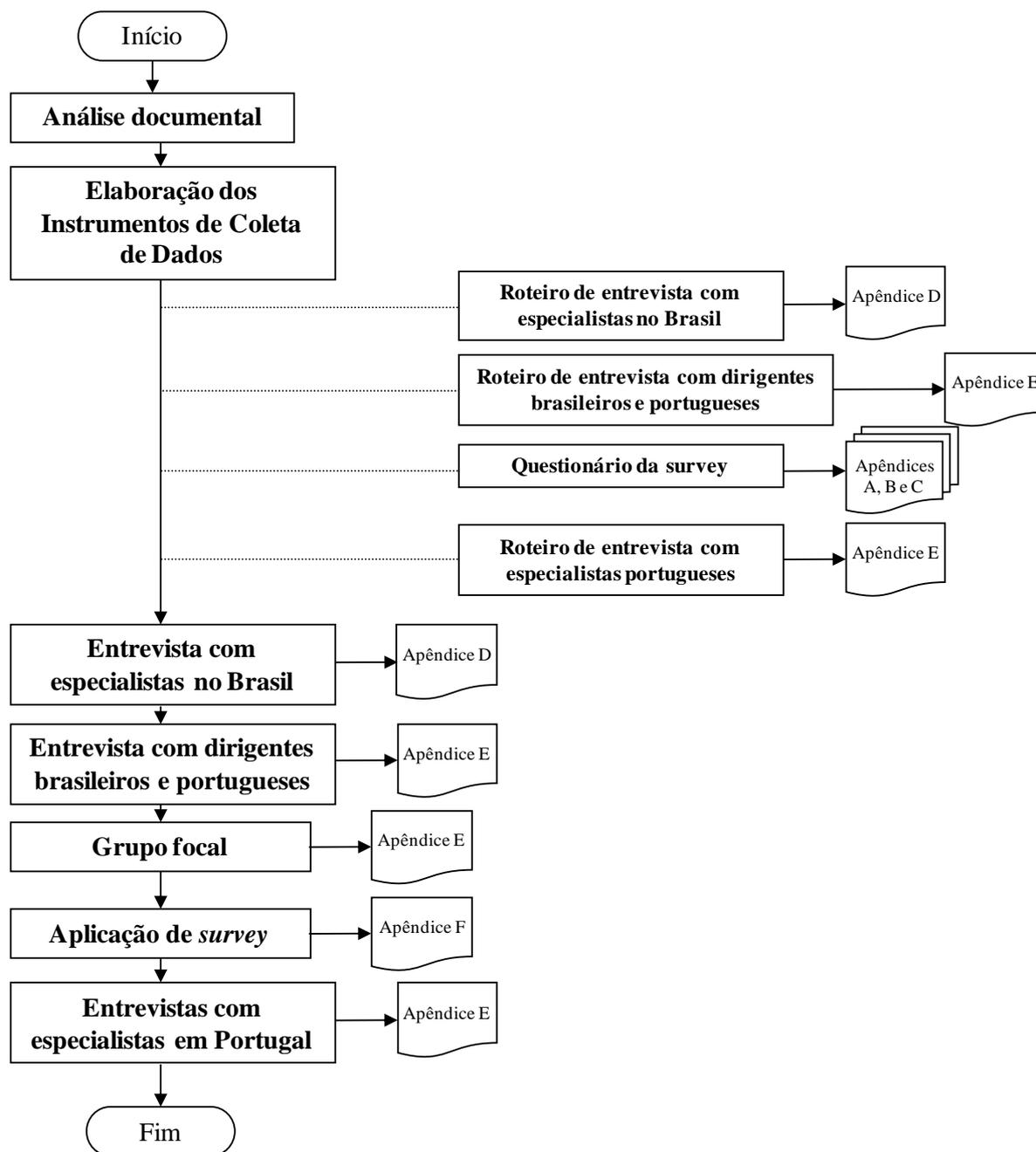


Figura 3. Fluxo dos procedimentos de coleta de dados.

Análise documental.

Foram consultados instrumentos explicativos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gespública), do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho (SIADAP) e Sistema de Avaliação da Deloitte, referentes ao desempenho de organizações públicas participantes do ciclo de avaliação 2008. Tais informações subsidiaram o roteiro de entrevistas com especialistas, no Brasil, para coleta das percepções de profissionais da área de inovação e avaliação da gestão que atuam no setor público.

Em relação ao Modelo Gespública, também foram obtidos e analisados dados secundários sobre o desempenho das 32 organizações finalistas nesse modelo de avaliação da gestão. Os resultados dessa análise são apresentados no Capítulo V - Resultados e discussão das análises dos dados das organizações brasileiras.

Elaboração dos Instrumentos de Coleta de Dados.

Roteiro de entrevista com especialistas no Brasil

Com base na análise documental, foi desenvolvido um roteiro de entrevista, Apêndice D, a fim de obter visões mais genéricas, junto a especialistas de setores públicos, sobre a temática da inovação inserida nos modelos de avaliação da gestão de organizações públicas.

Roteiro de entrevista com dirigentes brasileiros e portugueses

A partir da análise documental, dos conteúdos gerados das entrevistas realizadas com especialistas no Brasil e da Escala de Orientação Cultural para Aprendizagem, foi desenvolvido um roteiro de entrevista, Apêndice E.

Questionário da survey

Para a elaboração dos itens do instrumento foram utilizadas: a) análise documental, conforme apresentada em seção anterior; b) teste de natureza semelhante; e c) entrevistas com especialistas, e d) descrições de características de organizações que estimulam ou são propensas à inovação. No que se refere ao teste de natureza semelhante, foi utilizada a Escala de Orientação Cultural para Aprendizagem (OCA) de Rebelo (2006). Foram observados os critérios apresentados em Pasquali (2010). Desta forma, buscou-se a descrição, em cada item, de uma ação clara e precisa, que expressasse uma única ideia e que utilizasse frases curtas e simples. Foram evitadas expressões ambíguas, excessivamente técnicas, atípicas ou negativas.

As validações teórica e semântica dos itens do questionário foram realizadas de acordo com os critérios sugeridos por Pasquali (2010) e Hair, Anderson, Tatham e Black (2009) a fim de garantir que cada item de medida indique uma ação observável, explícita e clara, considerando variáveis sociais do ambiente ou recursos requeridos para o objeto da ação.

Foi realizada a validação de conteúdo por juízes, conforme Hernández-Nieto (2002), e posteriormente validação semântica e estatística. Para mensuração do coeficiente de validação de conteúdo (CVC) de cada item do questionário, foram adotados os critérios: a) clareza da linguagem, b) pertinência prática e c) relevância teórica. Também foi medido o grau de concordância entre os juízes para cada item.

O objetivo da validação de juízes é confirmar, teoricamente, a hipótese de que os itens representam adequadamente o constructo, consistindo em pedir opiniões de pessoas que ainda não constituem uma amostra representativa da população para construção de tal instrumento (Pasquali, 2010). A validação semântica, por sua vez, é realizada com o propósito de verificar se os itens são compreensíveis para participantes da amostra. Nesta etapa, o instrumento foi aplicado a um grupo de dez membros da amostra com o objetivo de verificar se todos os itens são compreensíveis, bem como mensurar o tempo tomado com o preenchimento do questionário. O instrumento de validação por juízes é apresentado na seção Apêndice A e os resultados dessa validação são apresentados nos Apêndices B e C. O cálculo do CVC é feito a partir dessas etapas:

a) A partir da nota dos juízes calcula-se a média das notas de cada item (M_x):

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^{10} X_{ij}}{j}$$

onde $i = 1$ representa a soma das notas dos juízes e J o número de juízes.

b) A partir da média, obtém-se o CVC inicial (CVC_i) de cada item:

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{\max}}$$

c) O erro é o mesmo para cada item, sendo calculado da seguinte forma:

$$P_{e_i} = \left(\frac{1}{j}\right)^j$$

d) Em seguida, é obtido o CVC final de cada item (CVC_c):

$$CVC_c = CVC_i - P_{e_i}$$

e) Calcula-se, por fim, o CVC total do questionário (CVC_t) em cada um dos critérios de avaliação (clareza da linguagem, pertinência prática e relevância teórica):

$$CVC_c = M_{CVC_i} - M_{P_{e_i}}$$

onde, M_{CVC_i} significa a média dos coeficientes de validade de conteúdo dos itens e $M_{P_{e_i}}$, a média de erros dos itens do questionário. Após o cálculo recomenda-se que só sejam aceitáveis itens com $CVC_c > 0,8$.

Por fim, a escala foi aplicada junto à amostra do estudo para validação estatística. O instrumento aplicado é apresentado na seção Apêndice F. Este instrumento continha 42 itens dispostos em uma escala variando de “1” a “10” e o respondente deveria indicar, na escala em que 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.

Roteiro de entrevista com especialistas portugueses

O mesmo roteiro apresentado no Apêndice E foi utilizado para captação de percepções de especialistas em gestão pública, especialmente em modelos de avaliação da gestão e projetos de inovação.

Entrevistas com especialistas no Brasil.

Com base na análise documental, foi realizado um primeiro levantamento de dados por meio de cinco entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, com especialistas em inovação, no Brasil, que tinham atuado no Gespública. Estas entrevistas, realizadas no período de 30 de março a 16 de abril de 2010, foram gravadas e tiveram duração média de uma hora. Este levantamento serviu como base para geração de itens da Escala de Orientação para Inovação (EOI), utilizados na *survey*. Tal roteiro é apresentado na seção Apêndice D.

Entrevista com dirigentes brasileiros e portugueses.

Nas organizações brasileiras e portuguesas, que compõem a amostra, foram realizadas, entre junho e outubro de 2011, 21 entrevistas em profundidade com líderes do processo de gestão e inovação, que atuaram no ciclo de gestão 2008, em um dos três modelos de avaliação organizacional descritos nesta tese. Tais entrevistas, baseadas no roteiro apresentado no Apêndice E, foram gravadas, tiveram duração média de uma hora e trinta minutos e serviram de base para a análise qualitativa na construção das Zonas de Sentido, além de aprofundar o entendimento dos resultados da *survey*. O perfil dos entrevistados é apresentado no Capítulo VII - Análise dos dados do Brasil e Portugal - Resultados e Discussão.

Grupo focal.

Em 10 organizações, pelo seu perfil e porte, além da disponibilidade e interesse de participação de dirigentes e líderes de áreas distintas, com o objetivo de explorar opiniões relevantes e do entendimento sobre o tema, foram realizados grupos focais com líderes do processo de gestão e inovação, que atuaram no ciclo de gestão 2008. A utilização desta técnica permitiu captar visões de mundo dos atores-chaves dessas organizações e foi justificada pela dispersão geográfica e atuação diversificada dos especialistas nas organizações.

Aplicação de *survey*.

Com base no roteiro apresentado no Apêndice F, foi aplicada uma *survey* por meio de questionário eletrônico via internet com suporte do *software Survey Monkey* (versão *Gold*) para 123 participantes: 45 do Modelo Gspública, 53 do Modelo Siadap e 25 do Modelo Deloitte. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de junho e outubro de 2011. O questionário foi enviado por correio eletrônico, acompanhado de uma carta de apresentação da pesquisa. Na medida em que o questionário era respondido as respostas eram gravadas automaticamente em um banco de dados específico. As pessoas pesquisadas das organizações brasileiras atendem a, pelo menos, um dos seguintes perfis: (a) ser especialista em gestão com domínio do funcionamento da organização; (b) ser especialista no Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gspública); (c) ter participado da elaboração do Relatório de Gestão; (d) ter atuado na apresentação das práticas para a banca de examinadores externos durante a etapa de visita. Os respondentes das organizações portuguesas atendem a, pelo menos, um dos seguintes perfis: (a) ser especialista em gestão com domínio do funcionamento da

organização; e, (b) ter domínio do respectivo modelo de avaliação da gestão ao qual a organização foi submetida.

Entrevistas com especialistas em Portugal.

Com base no mesmo roteiro apresentado na seção Apêndice E, foram realizadas seis entrevistas em profundidade com especialistas em Administração Pública em Portugal, a fim de obter uma visão crítica sobre a orientação para inovação, considerando as práticas de gestão e o desempenho das organizações geridas pelo Estado. O perfil dos entrevistados corresponde a professores universitários, administradores públicos de carreira, executivos de gestão pública e especialistas em modelos de avaliação pública. Para garantir a isenção das percepções, tais entrevistados não têm vínculo com as organizações participantes da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de uma hora. Os resultados são apresentados no Capítulo VI - Resultados e discussão das análises dos dados das organizações portuguesas.

Procedimentos de Análise de Dados

Para análise dos dados de natureza qualitativa, foram transcritos os conteúdos das entrevistas e dos grupos focais, e tratados com a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2002), técnicas de construção de sentidos dos discursos e construção de núcleos de conteúdo com o auxílio do *software* Alceste, versão 10.0. Foram criadas categorias *a posteriori*, através da organização dos elementos da mensagem com características comuns, garantindo a exclusão mútua (os dados não pertencem a mais de uma categoria), a pertinência (as categorias atendem as questões propostas nesta pesquisa) e objetividade (descrição sumária dos elementos referentes a cada categoria). Também foram construídos núcleos de significado, com a técnica de pesquisa-intervenção. As análises qualitativas são apresentadas em capítulos específicos com a amostra de cada país.

Foram utilizadas duas técnicas de coleta para captação das visões dos atores-chave do processo de gestão e inovação nestas organizações: entrevista em profundidade e grupo focal. O método utilizado para tratamento dos dados foi a pesquisa-intervenção, com a produção de zonas de sentido, a partir dos discursos dos entrevistados.

Para tratamento dos dados quantitativos, foi utilizado o pacote estatístico SPSS 18.0 (*Statistical Package for Social Science*) para cálculo de estatísticas descritivas e análise fatorial exploratória. Também foi utilizado o *software* Amos 18.0 para gerar os modelos de equações estruturais por análise confirmatória.

Zonas de sentido.

Durante as entrevistas em profundidade e grupos focais, foram coletados, por meio de interlocuções mediadas, conteúdos que serviram de base para a formação dos significados dos depoimentos de atores-chave do processo de gestão e inovação nas organizações pesquisadas. A partir de tais interlocuções, foram construídas zonas de sentido que têm como objetivo apreender os sentidos dinâmicos, complexos e instáveis que os sujeitos elaboram no contexto social.

Vygotsky (1996) atribui ao significado de um discurso, qualquer generalização ou conceito, fruto de um ato de pensamento, e por sentido, a concordância sobre os significados de um pronunciamento. O sentido não tem a estabilidade de um significado, pois se altera quando mudam os interlocutores, os eventos e o contexto. Por ter caráter provisório, é revisitado a cada interlocução, tornando-se um novo sentido.

Assim como as palavras estão sujeitas às modificações sofridas pelo ambiente social e pelas pessoas, o sentido se altera, conforme se dão as relações, as evoluções no grupo social. Os sentidos são elaborações ainda inconstantes que buscam estabilizar-se. Por isso, o significado é uma das possibilidades de sentido para uma expressão ou palavra na fala. O significado é, assim, estabilizado, o sentido busca estabilizar-se.

Os fenômenos, eventos e ações que permeiam a vida em sociedade possuem sentidos e significados que são construídos historicamente e culturalmente pelo homem em sua interação com o mundo. Enquanto construções partilhadas por um determinado grupo social, os significados possibilitam a comunicação e a interação entre membros de um grupo, de uma organização. Os sentidos, por sua vez, se caracterizam pelo aspecto subjetivo, dependem das experiências vividas e variam de acordo com a vida particular de cada sujeito (Aguilar & Ozella, 2006; Barros, Paula, Pascual, Colaço & Ximenes, 2009).

Nessa direção, os sentidos são dinamicamente construídos e re-significados na articulação de experiências, elementos pessoais, relacionais, contextuais e ideológicos dos indivíduos. Como os sentidos são construídos nas relações sociais e têm caráter ativo e instável, conforme Aguiar e Ozella (2006), obtê-los não significa apreender uma resposta cartesianamente definida e completa, mas expressões, muitas vezes, contraditórias e parciais, que apresentam indicadores dos papéis e formas de ser do sujeito e dos processos vividos por este.

As zonas de sentido expressam conteúdos de questões, preocupações, críticas, relações entre a situação atual e a esperada dos contextos organizacionais, as quais são centrais para caracterizar a organização e o perfil do sujeito. Tais zonas de sentido sintetizam

indicadores extraídos da fala, da palavra, das interlocuções construídas pelos participantes. Por meio da organização das zonas de sentido almeja-se reconhecer as concepções, posicionamentos e valores que são subjacentes às ações dos sujeitos e as orientam, neste caso, direcionam os processos de gestão e inovação nas organizações.

Ao analisar os discursos, deu-se importância ao conteúdo do que foi dito e como foi dito. A análise dos núcleos de significados e das zonas de sentido, também se justificou pelas limitações da análise de conteúdo suportada pelo *software* Alceste, que será apresentada em seções seguintes, uma vez que o programa analisa formas reduzidas com frequência maior ou igual a quatro, o que pode representar um problema por descartar sinônimos menos utilizados, identificando-os como palavras pouco frequentes.

O papel da interlocução nas entrevistas e nos grupos focais seguiu a visão de Orlandi (1988), apontando que o pesquisador formula novos sentidos monitorando a produção dos contextos estudados.

Capítulo V

Resultados e discussão das análises dos dados das organizações brasileiras

Nessa seção são apresentados os resultados de desempenho das organizações brasileiras finalistas da avaliação do modelo Gespública, no ciclo 2008, com base em dados secundários coletados durante a fase de análise documental. Foram considerados, para demonstração desses resultados, o setor de atividade e o nível de administração para cada um dos oito critérios do modelo de avaliação aplicado às organizações: Liderança; Estratégias e planos; Cidadãos; Sociedade; Informação e conhecimento; Pessoas; Processos; e, Resultados. Também são apresentadas as Zonas de Sentido elaboradas a partir das entrevistas com dirigentes e/ou prepostos responsáveis pelo modelo de avaliação da gestão e inovação nas organizações públicas.

Critério Liderança

Tabela 8

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Liderança, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Liderança	35,80	17,30	32,70	294,87	17,17	10,00	75,50
Municipal	32,75		32,75	477,41	21,85	17,30	48,20
Estadual	31,13		34,55	206,97	14,39	10,00	50,00
Federal	37,77	30,00	32,70	330,27	18,17	10,00	75,50
Defesa Civil	10,00		10,00			10,00	10,00
Energia e Saneamento	47,27	60,00	41,80	317,18	17,81	24,50	75,50
Financeiro	44,53	50,00	50,00	89,65	9,47	33,60	50,00
Forças Armadas	30,84	17,30	30,90	212,33	14,57	10,00	55,50
Hospital	18,15		18,15	41,41	6,43	13,60	22,70
Pesquisa	27,30		27,30			27,30	27,30
Logística	30,00		30,00			30,00	30,00
Prefeitura	32,75		32,75	477,41	21,85	17,30	48,20

O critério Liderança tem um valor máximo de 110 pontos. A média e o desvio padrão das organizações finalistas neste critério foram de 35,80% e 17,17%, respectivamente. Apesar da elevada variabilidade das observações, não houve ocorrência de *outliers*.

A organização que apresentou a melhor nota nesse critério, 75,5%, pertence ao grupo Energia e Saneamento e faz parte da esfera Federal. Registra-se ainda que as organizações no nível Federal apresentam melhores índices que aquelas dos níveis estadual e municipal, com média de 37,77%. Os dois segmentos que mais se destacam são as organizações pertencentes ao grupo de Energia e Saneamento, com 47,27%, e Financeiro com 44,53%, de média.

Ao comparar os valores máximos obtidos de pontuação em cada critério, Liderança é o quarto critério com melhor desempenho.

Critério Estratégias e Planos

Tabela 9

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Estratégias e Planos, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
<i>Estratégias e Planos</i>	35,94	30,00	30,00	441,03	21,00	10,00	85,00
Municipal	40,00		40,00	1.800,00	42,43	10,00	70,00
Estadual	35,00	50,00	35,00	142,86	11,95	20,00	50,00
Federal	35,91	30,00	30,00	515,80	22,71	10,00	85,00
Defesa Civil	20,00		20,00			20,00	20,00
Energia e Saneamento	47,50	40,00	45,00	490,28	22,14	10,00	85,00
Financeiro	43,33	50,00	50,00	133,33	11,55	30,00	50,00
Forças Armadas	29,58	30,00	30,00	356,63	18,88	10,00	70,00
Hospital	25,00		25,00	50,00	7,07	20,00	30,00
Pesquisa	30,00		30,00			30,00	30,00
Logística	10,00		10,00			10,00	10,00
Prefeitura	40,00		40,00	1.800,00	42,43	10,00	70,00

A soma dos itens de Estratégias e Planos tem um valor máximo de 60 pontos. As organizações finalistas nesse critério alcançaram em média 35,94% da máxima pontuação e, ao comparar os maiores valores obtidos de pontuação em cada critério, esse é o mais bem posicionado. As organizações no nível federal apresentam melhores índices que aquelas dos níveis estadual e municipal, com média de 47,50%.

O maior percentual dos itens desse modelo de avaliação, 85%, foi alcançado por uma organização do setor de Energia e Saneamento, que faz parte da esfera federal. Ao analisar os

dados da Tabela 9, observa-se que, para este critério, embora o desvio padrão seja elevado, não há *outliers*, constatando a homogeneidade de comportamento dos dados.

Critério Cidadãos

Tabela 10

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Cidadãos, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
<i>Cidadãos</i>	37,66	50,00	40,00	269,33	16,41	10,00	80,00
Municipal	47,50		47,50	2.112,50	45,96	15,00	80,00
Estadual	41,25	50,00	50,00	233,93	15,29	10,00	55,00
Federal	35,45	30,00	35,00	199,78	14,13	10,00	60,00
Defesa Civil	10,00		10,00			10,00	10,00
Energia e Saneamento	45,50	50,00	50,00	146,94	12,12	20,00	60,00
Financeiro	31,67	30,00	30,00	8,33	2,89	30,00	35,00
Forças Armadas	35,42	40,00	40,00	215,72	14,69	10,00	60,00
Hospital	40,00		40,00	200,00	14,14	30,00	50,00
Pesquisa	15,00		15,00			15,00	15,00
Logística	30,00		30,00			30,00	30,00
Prefeitura	47,50		47,50	2.112,50	45,96	15,00	80,00

O critério Cidadãos tem um valor máximo de 60 pontos. Conforme a Tabela 10, a média das organizações finalistas foi de 37,66% e o desvio padrão 16,41%. Aproximadamente 68% das organizações encontram-se a uma distância da média inferior a um desvio padrão.

Ao comparar os maiores valores de pontuação obtidos pelas organizações finalistas em cada critério, o critério Cidadãos é o segundo mais bem posicionado e onde elas alcançaram a maior média, 37,66%. Observa-se ainda que a maior pontuação, 80%, foi obtida por uma organização da administração pública municipal que faz parte do grupo Prefeituras. Também para esse critério, apesar da variabilidade ser elevada, não há *outliers*. Novamente, os dados apresentam comportamento homogêneo.

Critério Sociedade

Tabela 11

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Sociedade, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	Mínimo	Máximo
<i>Sociedade</i>	28,24	16,70	26,70	209,23	14,46	6,70	56,70
Municipal	38,35		38,35	139,45	11,81	30,00	46,70
Estadual	26,26	10,00	21,70	239,24	15,47	10,00	50,00
Federal	28,04	16,70	25,00	211,21	14,53	6,70	56,70
Defesa Civil	10,00		10,00			10,00	10,00
Energia e Saneamento	38,01	43,30	41,65	192,74	13,88	16,70	56,70
Financeiro	34,47		36,70	280,96	16,76	16,70	50,00
Forças Armadas	21,96	30,00	20,00	128,22	11,32	6,70	46,70
Hospital	13,35		13,35	22,45	4,74	10,00	16,70
Pesquisa	20,00		20,00			20,00	20,00
Logística	23,30		23,30			23,30	23,30
Prefeitura	38,35		38,35	139,45	11,81	30,00	46,70

A soma dos itens do critério Sociedade tem um valor máximo de 60 pontos. Ao comparar a pontuação, das organizações finalistas, deste critério com a dos outros, percebe-se que elas alcançaram a menor média e o menor desvio padrão, 28,24% e 14,46%, respectivamente. Mesmo com destaque negativo da média, registra-se o desempenho das administrações da esfera municipal com índices superiores àqueles das esferas federal e estadual. A variabilidade das observações não é alta e não há *outliers*.

O critério Sociedade, além de prever a implementação de processos gerenciais voltados à gestão das responsabilidades das organizações perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos, estimula a cidadania, à participação da sociedade no controle das atividades da organização, a transparência, o comportamento ético e o desenvolvimento sustentável.

Critério Informações e Conhecimento

Tabela 12

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Informações e Conhecimento, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	Mínimo	Máximo
<i>Informações e Conhecimento</i>	34,37	43,30	30,00	310,92	17,63	10,00	73,30
Municipal	13,35		13,35	22,45	4,74	10,00	16,70
Estadual	30,00	43,30	28,35	180,76	13,44	10,00	46,70
Federal	37,87	63,30	33,35	335,48	18,32	13,30	73,30
Defesa Civil	10,00		10,00			10,00	10,00
Energia e Saneamento	50,32	63,30	55,00	333,54	18,26	16,70	73,30
Financeiro	38,90		36,70	103,63	10,18	30,00	50,00
Forças Armadas	29,71	43,30	28,35	123,91	11,13	13,30	43,30
Hospital	20,00		20,00	21,78	4,67	16,70	23,30
Pesquisa	20,00		20,00			20,00	20,00
Logística	26,70		26,70			26,70	26,70
Prefeitura	13,35		13,35	22,45	4,74	10,00	16,70

O critério Informações e Conhecimento tem um valor máximo de 60 pontos. As organizações finalistas neste critério alcançaram média de 34,37% e possuem moda igual a 43,30%. Ao contrário do critério anterior, o nível municipal apresentou índices significativamente piores que os outros dois níveis. O destaque deste critério é uma organização federal do setor de Energia e Saneamento com índice de 73,3%.

Ao comparar os maiores valores de pontuação obtidos pelas organizações finalistas em cada critério, dentre os oito critérios, o critério Informações e Conhecimento é o quinto melhor posicionado.

Critério Pessoas

Tabela 13

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Pessoas, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	Mínimo	Máximo
Pessoas	36,04	16,70	33,35	333,70	18,27	10,00	66,70
Municipal	26,70		26,70	200,00	14,14	16,70	36,70
Estadual	30,81	43,30	35,00	278,45	16,69	10,00	53,30
Federal	38,80	56,70	33,35	363,59	19,07	10,00	66,70
Defesa Civil	10,00		10,00			10,00	10,00
Energia e Saneamento	48,33	56,70	55,00	316,70	17,80	10,00	66,70
Financeiro	40,00		43,30	143,89	12,00	26,70	50,00
Forças Armadas	32,78	23,30	26,65	260,56	16,14	16,70	60,00
Hospital	13,30	13,30	13,30	0,00	0,00	13,30	13,30
Pesquisa	16,70		16,70			16,70	16,70
Logística	50,00		50,00			50,00	50,00
Prefeitura	26,70		26,70	200,00	14,14	16,70	36,70

O critério Pessoas tem um valor máximo de 90 pontos. A média e o desvio padrão das organizações finalistas nesse critério foram de 36,04 e 18,27%, respectivamente. Apesar da variabilidade das observações ser elevada, não há *outliers*.

A organização que apresentou a melhor nota nesse critério, 66,7%, pertence ao grupo Energia e Saneamento e faz parte da esfera Federal. Registra-se ainda que as organizações do nível federal apresentam melhores índices que aquelas dos níveis estadual e municipal, com média de 38,8%. Os dois segmentos que mais se destacam são Energia e Saneamento, com 48,33%, e Forças Armadas com 32,78%, de média.

Ao comparar os máximos valores obtidos de pontuação em cada critério, Pessoas é o sexto critério com melhor desempenho.

Critério Processos

Tabela 14

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Processos, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	Mínimo	Máximo
<i>Processos</i>	34,74	30,00	30,00	265,31	16,29	10,00	79,10
Municipal	32,75		32,75	595,13	24,40	15,50	50,00
Estadual	35,23	48,20	40,90	205,24	14,33	10,00	48,20
Federal	34,75	30,00	30,00	294,43	17,16	15,50	79,10
Defesa Civil	10,00		10,00			10,00	10,00
Energia e Saneamento	52,09	48,20	49,10	191,18	13,83	33,60	79,10
Financeiro	30,00		30,00	210,25	14,50	15,50	44,50
Forças Armadas	27,12	24,50	25,00	58,05	7,62	17,30	39,10
Hospital	24,55		24,55	59,41	7,71	19,10	30,00
Pesquisa	22,70		22,70			22,70	22,70
Logística	28,20		28,20			28,20	28,20
Prefeitura	32,75		32,75	595,13	24,40	15,50	50,00

O critério Processos tem um valor máximo de 110 pontos. Este é o terceiro critério com melhor desempenho. As organizações finalistas nesse critério alcançaram em média 34,74% do total. A melhor pontuação foi obtida por uma organização da esfera federal do setor de Energia e Saneamento que alcançou 79,1%. Há pouca variabilidade entre as médias dos níveis municipal, estadual e federal, embora as organizações do segundo nível apresentem melhores índices que aquelas do primeiro e segundo, com média de 35,23%.

Critério Resultados

Tabela 15

Comportamento da população de organizações finalistas do Gespública, no critério Resultados, por setor de atuação e nível de gestão

	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mdn</i>	<i>S</i> ²	<i>SD</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Resultados	29,03	47,30	31,75	245,94	15,68	2,20	53,10
Municipal	3,55		3,55	3,65	1,91	2,20	4,90
Estadual	21,34		19,30	298,16	17,27	2,70	47,30
Federal	34,15	21,80	34,80	151,70	12,32	7,80	53,10
Defesa Civil	47,30		47,30			47,30	47,30
Energia e Saneamento	36,45	44,90	41,45	248,90	15,78	2,70	53,10
Financeiro	16,17		19,60	55,76	7,47	7,60	21,30
Forças Armadas	32,00		33,10	147,04	12,13	7,80	50,90
Hospital	10,10		10,10	54,08	7,35	4,90	15,30
Pesquisa	21,80		21,80			21,80	21,80
Logística	35,60		35,60			35,60	35,60
Prefeitura	3,55		3,55	3,65	1,91	2,20	4,90

O critério Resultados tem um valor máximo de 450 pontos. A média e o desvio padrão das organizações finalistas neste critério foram de 29,03% e 15,68%, respectivamente. Apesar da variabilidade das observações não ser baixa, não há *outliers*. Observa-se ainda que 59,4% das organizações encontram-se a uma distância da média inferior a um desvio padrão.

A organização que apresentou a melhor nota nesse critério, 53,1%, pertence ao grupo Energia e Saneamento e faz parte da esfera Federal. Registra-se ainda que as organizações no nível Federal apresentam melhores índices que aquelas dos níveis estadual e municipal, com média de 34,15%. Os dois segmentos que mais se destacam são as organizações pertencentes ao grupo de Energia e Saneamento, com 36,45%, e Forças Armadas com 32% de média.

Analisando todo o modelo, ao comparar os valores máximos obtidos de pontuação em cada critério, Liderança é o quarto com melhor desempenho. Comparando a pontuação média, máxima e mínima, o critério Sociedade registra o pior desempenho para as organizações públicas, sendo considerada uma lacuna na gestão das organizações.

Análise Qualitativa

A seguir são apresentadas três zonas de sentido constituídas, a partir do *corpus* de cinco organizações brasileiras, por meio de entrevistas e grupo focal. A Zona de Sentido 1 trata de considerações gerais sobre inovação no setor público com a mesma descrição e os mesmos sentidos circulados para cada uma das organizações. A Zona 2 discorre sobre vetores promotores de inovação no setor público, e a zona 3 apresenta os vetores reatores de inovação.

Para a Zona de Sentido 1 são apresentados os sentidos circulados extraídos de todo o *corpus*, e para os discursos são demonstradas as sínteses interpretativas geradas pelas interlocuções mediadas. Já para as Zonas de Sentido 2 e 3, a fim de se evitar a repetição de conteúdo, foram produzidas sínteses interpretativas, ainda mais resumidas, também fidedignas à visão dos entrevistados.

Tabela 16

Descritor da Zona de Sentido 1 para as organizações brasileiras

ZONA DE SENTIDO 1
<i>Inovação no setor público: considerações acerca da orientação para inovação no contexto do desempenho organizacional.</i>
Sentidos circulados
Características de modelo de gestão com desempenho inovador; conceito de inovação adotado; exemplos, oportunidades e desafios da inovação.

Tabela 17

Discurso e síntese interpretativa da Organização brasileira 1 para a Zona de Sentido 1

Organização 1
Discurso
1. “... as inovações são oriundas de Projetos de P&D e de soluções tecnológicas desenvolvidas pelos próprios empregados...”
2. “... com objetivo fundamental de criar a cultura de Propriedade Intelectual na empresa.”
3. “... (criação de Prêmio de Inovação Tecnológica) com o objetivo de incentivar os empregados a fazerem melhorias e inovações em seus produtos e processos, alcançando uma dimensão econômica capaz de trazer algum retorno financeiro para a empresa, bem como fomentar o surgimento de pesquisadores internos, gerentes de projetos de P&D, inventores, inovadores e especialistas em melhorias contínuas.”
4. “... caracteriza-se como uma empresa que atua na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação, trabalhando com responsabilidade sócio-ambiental de forma a aproximar a empresa com indústrias, universidades e outras entidades”.
5. “... a Empresa já investiu... em projetos de P&D, chegando a ultrapassar, em alguns anos, o limite mínimo de um por cento da receita operacional líquida, estipulado em lei.
6. “Para se ter uma ideia,... o número de patentes passou de um para 47, deixando a Empresa como a segunda empresa energética em número de pedidos de patentes. Além da posição estratégica de única Empresa do Setor Elétrico brasileiro entre as vinte mais inovadoras no Brasil.”
7. “... fatores que contribuem para o processo de inovação: Fomento contínuo à Cultura da Propriedade Intelectual, Proteção ao Capital Industrial, Valorização dos empregados Inovadores, Fortalecimento das Parcerias, Apoio ao P&D nas questões de Propriedade Industrial, Foco na Sustentabilidade, Disseminação do Conhecimento.”
8. “... desafios para o processo de inovação: Elevação do nível de Satisfação dos Clientes, por meio do aumento da disponibilidade de equipamentos e linhas; Redução dos Custos Operacionais; Elevação do Índice de Satisfação dos Empregados; Ampliação do Segmento de prestação de Serviços de Operação e Manutenção de Sistemas Elétricos.”
9. “... identifica as parcerias necessárias para o cumprimento de sua missão durante a fase inicial do processo de gestão estratégica. Em função disso, mantém parcerias com diversas instituições públicas e privadas, além de parcerias informais, na atuação conjunta de objetivos comuns... mantém convênios com diversas instituições de ensino e pesquisa... para desenvolvimento dos empregados na implementação de novas tecnologias. Adota-se processo de Transferência de Tecnologia formalizando o comprometimento entre partes interessadas no processo de inovação”
10. “... A cada dois anos promove-se a Feira de Inovação Tecnológica que expõe os produtos de inovação tecnológica oriundos de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D e das

inovações desenvolvidas por empregados. Anualmente se realizam Seminários de Tecnologia da Informação que possibilitam o intercâmbio e o conhecimento entre as áreas envolvidas.”

11. “A Gestão de Marcas e Patentes começa através das iniciativas próprias dos empregados ou através dos projetos de P&D.”
12. “O Plano de Desenvolvimento e Educação da empresa, e procura sempre reforçar as competências essenciais acumuladas”.
13. “Várias são as formas de compartilhamento do conhecimento, tais como, o Painel Interno da Qualidade (PIQ) realizado anualmente, sob a coordenação da Gerência corporativa de pessoas, com objetivo de incentivar, avaliar e reconhecer os trabalhos criativos e inovadores desenvolvidos nas regionais, nas categorias de processo, gestão e inovação e o Prêmio de Inovação, realizado anualmente.”
14. “Vale ressaltar no ano de 2007... (a organização) realizou o II Painel Interno de Melhorias – PIM coordenado pela Assessoria Estratégica com o objetivo de incentivar os empregados a disseminarem as melhorias desenvolvidas nas áreas.”

Síntese interpretativa

- Concebe inovação como a adoção do novo produto/serviço ou agregação de funcionalidades novas nos processos já existentes.
 - Entende que a inovação deve estar orientada para resultados, focando em aumento de competitividade.
 - Relata grande investimento em patentes, para obter efetivo ganho de qualidade, produtividade e segurança.
 - Constata que a organização investe sistematicamente em P&D.
 - Demonstra preocupação em aplicar melhorias incrementais.
 - Percebe a necessidade de estímulo para os empregados e política de reconhecimento dos “inovadores”.
 - Destaca a importância de reter talentos e competências
 - Compreende como relevante a realização de parcerias externas com Universidades, Empresas e outras entidades e as estabelece com vistas a contribuir para o desenvolvimento de inovações.
 - Vê a gestão do conhecimento e transferência de tecnologia entre parceiros externos como mecanismo de geração de competências, incluindo a prática de formação de equipes multidisciplinares de melhorias processos e/ou serviços.
 - Percebe a importância da área de P&D para produtos e serviços, com equipe dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos.
-

Tabela 18

Discurso e síntese interpretativa da Organização brasileira 2 para a Zona de Sentido 1

Organização 2
Discurso
1. “Inovação no setor público tem a função de melhorar a qualidade do serviço através do trabalho realizado com eficiência e eficácia, estimulando a participação de grupos de trabalho que pensem em novas metodologias de trabalho...”
2. “A minha organização inova muito pouco, embora algumas metodologias de trabalho sejam incorporadas ao nosso cotidiano (criadas por nós mesmos) para facilitar nosso trabalho e melhorar nossa eficiência.”
3. “Alguns exemplos de melhorias foram implementadas nos processos de trabalho administrativo nos últimos três anos (controle de viaturas, documentos, arquivos,...).”
4. “Sinto-me estimulada para inovar porque gosto de criar. É da minha natureza. Estou sempre disposta a inovar, mesmo não sendo fácil no serviço público conseguir adeptos devido à cultura da grande maioria dos funcionários acomodados em suas rotinas e tementes à inovação.”
5. “... (as pessoas) são bastante resistentes ao novo.”
6. “Para que a organização apoie projetos inovadores... deve ter apoio de cima..., deve ser apoiada pelos dirigentes, pois caso contrário muitas vezes dependendo da proposta ela já nasce com prazo de validade para morrer.”
7. “Processo de pesquisa e a produção de conhecimento não existe de cima pra baixo (sistematizado), apenas localizada em determinados setores que desenvolvem por si metodologias de trabalho inovadoras a nível local.”
8. “Não há processo global de experimentação de novas práticas de gestão e de novos serviços...”
9. “Para que isso aconteça... (a inovação) deve ser digerida pelas altas lideranças, para que equipes de mudança possam ser formadas, mas de verdade no setor público não acredito que a alta liderança esteja muito comprometida com melhorias, cada qual acaba se mobilizando apenas em causa própria. Falta envolvimento da alta liderança e chefias intermediárias. A começar pela própria remuneração que há 10 anos ou mais não sofre qualquer tipo de correção dificultando muito que a massa de trabalhadores acabe se envolvendo em tais projetos.”
10. “Para mudar esse quadro, deveria haver: alta liderança envolvida; equipe de trabalho comprometida; responsabilidade e comprometimento dos líderes de projetos; formação disponível para equipe de trabalho; apoio para liberação para estudos e aplicação de conhecimento adquirido em projetos; inclusão das chefias intermediárias nos projetos; e, infra-estrutura necessária a implantação.”
11. “Houve descontinuidade das equipes. As inovações ficaram perdidas no tempo em que houve a premiação.”

12. “Não há iniciativa sistematizada de interação com outras organizações do setor.”

Síntese interpretativa

- Tem uma visão e reconhecimento do papel da inovação sob uma perspectiva incremental.
 - Percebe baixo grau de inovação da organização, mesmo com a visão incremental.
 - Vê presença de raros indivíduos com locus de controle interno e estímulo para inovação num ambiente pouco orientado à inovação.
 - Percebe uma acomodação generalizada no serviço público, com servidores apresentando temor à inovação e resistência.
 - Dá importância à vontade política e à liderança pelo exemplo, para não comprometer o êxito dos projetos.
 - Vê processo de pesquisa e busca de novos conhecimentos acontecendo em nível local (não sistematizado), por iniciativas isoladas de algumas áreas ou pessoas.
 - Expressa ausência de experimentação de novos serviços.
 - Aponta necessidade de mudança no sistema de liderança e nos mecanismos de desenvolvimento das equipes.
 - Enxerga necessidade de criação de estruturas flexíveis voltadas para inovação para replicação de conhecimentos.
 - Registra a descontinuidade das equipes e de projetos exitosos
 - Descreve como crítico a ausência de interação com outras organizações do setor para a prática de *benchmarking*, *benchlearning* e construção de redes.
-

Tabela 19

Discurso e síntese interpretativa da Organização brasileira 3 para a Zona de Sentido 1

Organização 3
Discurso
1. “Inovação é melhoria com ganhos... é a prática inédita na área da organização. Pode ser também definida como fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos produtivos, administrativos, financeiros, na prestação de serviços, sendo o motor de competitividade.”
2. “... a inovação está na adoção de TI para automatizar e dinamizar (processos).”
3. “Há estímulo à inovação quando a organização mostra os benefícios. Os envolvidos em projetos inovadores têm perspectiva de assumir cargos melhores...”
4. “Depois de uma década, já há uma cultura de excelência.”
5. “Desde 2003 foi instituído o Programa de Excelência Gerencial, com foco na produtividade e na formação...”
6. “... mas há resistência de montão. As resistências são difíceis de serem vencidas pela falta de conhecimento e principalmente pelo receio do novo. No entanto, após uma década, as resistências estão mais atenuadas.”
7. “Existe uma estrutura de integrantes capacitados em praticamente todas as (unidades organizacionais).”
8. “Os principais processos são acompanhados por metas e indicadores.”
9. “... são <i>designados</i> Assessores de Gestão para esta atividade (pesquisa e busca de novos conhecimentos).”
10. “Há muita troca, conversação e reuniões de apresentação de ideias de gestão.”
11. “... (como fatores que contribuem para o processo de inovação) estão a determinação externa (alta direção), a capacitação continuada de chefias intermediárias nas metodologias de gestão, a motivação da força de trabalho e a existência de um sistema de medição dos processos.”
12. “... a formação é uma forma de integrar os novos integrantes da organização ao modelo de gestão e aos resultados alcançados pelo processo inovador.”
13. “(como desafios do processo de inovação) estão a falta de conhecimento e principalmente receio da modernidade... gerando medo da mudança e paixão pela rotina.”
14. “...há interação com outras organizações.”
15. “... houve reconhecimento de empresários, como o presidente do Grupo Gerdau.”
16. “Manifesta que há política de transmissão de conhecimento aos novos integrantes, principalmente pelo mecanismo de formação.”
17. “...há equipes multidisciplinares habilitadas nas metodologias de gestão para melhorias de serviços.”

-
18. “... cada unidade tem um site para divulgação e comunicação de melhorias/ideias. Há o Portal do Sistema de Excelência... que funciona com um banco de conhecimento das inovações implementadas. Também há site para disponibilização de resultados alcançados pelo processo de inovação e gestão.”
19. “A organização sabe de todas as competências dos empregados. Estas informações estão disponíveis na intranet para o empregado.”
-

Síntese interpretativa

- Percebe a inovação incremental e radical
 - Manifesta estímulo à inovação frente ao ambiente de resistência ao novo.
 - Aponta a importância de um sistema de indicadores para processos e serviços.
 - Registra a intensificação na qualificação e motivação da equipe.
 - Considera relevante a existência de equipe dedicada à pesquisa e atividades de busca de novos conhecimentos
 - Dá relevância a sistema de compartilhamento de conhecimento registrado das pesquisas
 - Considera a transferência de conhecimento.
 - Reconhece a importância da disseminação da inovação. Sem disseminação não há valor gerado pela inovação.
 - Percebe a importância de reconhecimento externo, pela sociedade e outras organizações.
 - Vê a gestão de competências, a transmissão de conhecimento aos novatos, a formação de equipes multidisciplinares para melhorias de serviços como fatores de sustentabilidade da cultura de excelência.
 - Apresenta valor a programa de gerenciamento de ideias e repositório de inovações.
-

Tabela 20

Discurso e síntese interpretativa da Organização brasileira 4 para a Zona de Sentido 1

Organização 4
Discurso
<p>1. “... há inovação pela análise e melhoria de seus processos. Como exemplo nos últimos três anos: mapeamento dos processos, gestão por indicadores e avaliação de desempenho pelas competências, habilidades e atitudes.”</p> <p>2. “... Há estímulo para inovar. O departamento incentiva a participação... como examinador (de modelos de gestão) visando a busca de novas práticas a serem implantadas.”</p> <p>3. “A organização inovadora tem foco no aprendizado organizacional, meritocracia e gestão por resultados.”</p> <p>4. “A participação em Prêmios... promove o processo de pesquisa e produção de conhecimento voltado para atividades de inovação.”</p> <p>5. “Nas unidades certificadas é possível verificar uma gestão mais participativa, a propriedade de alguns setores, uma cobrança maior pela participação da força de trabalho na base, otimização da mão de obra, preocupação com a gestão dos recursos, melhoria da visão da organização, atuação socioambiental etc.”</p> <p>6. “Como fatores que favorecem o processo de inovação estão o envolvimento da alta direção e a disponibilização de recursos.”</p> <p>7. “Como fatores que dificultam o processo de inovação estão a resistência à mudança de paradigmas, e “perda” de poder de alguns líderes.”</p> <p>8. “Há interação com outras organizações do setor e passa a incorporar novos padrões de trabalho que são auditados periodicamente.”</p> <p>9. “... somente nas áreas certificadas há mecanismo para gerenciamento de novas ideias, equipe dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos e processo de ambientação de novos empregados.”</p>
Síntese interpretativa
<ul style="list-style-type: none"> • Define inovação como a prática de fazer as mesmas atividades de forma diferente. • Induz a inovação incremental. • Aponta como resultados da inovação os ganhos na melhoria da visão sistêmica e na gestão conforme fatos. • Constata abertura para conhecer e adotar práticas externas (<i>benchmarking</i>). • Registra mudança decorrente da cultura da excelência, gerando experimentação de novas práticas de gestão e desenhos de novos serviços. • A gestão da excelência é limitada à algumas unidades (escopo da certificação).

Tabela 21

Discurso e síntese interpretativa da Organização brasileira 5 para a Zona de Sentido 1

Organização 5
Discurso
1. “... a inovação está nos primórdios. Não há sistematização do processo de inovação, mas há registro de melhorias implementadas em processos, controles, processos finalísticos, serviços, melhorias no próprio processo de planejamento.”
2. “Não há estímulo para inovação. A organização passa por processo de revisão do processo decisório, das estruturas, das pessoas. Eu tenho dificuldade de ter estímulo, ficamos aguardando as decisões.”
3. “As melhorias ocorrem por carreira solo, ou seja, eu com minha equipe fazemos melhorias, mas não ocorre na empresa como um todo.”
4. “A inovação depende de conhecimento e de pessoas para gerar ações e processos voltados aos resultados. Não há desenvolvimento, formação das pessoas voltadas para a experimentação do novo.”
5. “Faz-se necessário promover o conhecimento nas pessoas. Falta programa de desenvolvimento pessoal e profissional. Faltam <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> para preparar as lideranças. Falta matriz de desenvolvimento para todas as pessoas, de todos os níveis.”
6. “Não há método para gerar conhecimento com as outras partes interessadas (clientes, fornecedores). A massa de conhecimento não está dentro dos muros da empresa. Devemos sair. O processo de geração de conhecimento é em carreira solo. Ninguém demanda ou cobra. Eu estudo, fazendo cursos externos por conta própria e uso a organização como laboratório para aplicar o que aprendo. Há carreira solo dos profissionais.”
7. “A organização sempre está à disposição para experimentação de novos serviços ou produtos. Estamos abertos a receber novas experiências, mas de forma passiva. Mas há uma limitação. Não experimentamos novas formas de trabalho, flexibilização de práticas de gestão por iniciativa própria. Quando somos convidados pela matriz, participamos. Do contrário, não fazemos. Mesmo onde temos autonomia, não fazemos.”
8. “O perfil de nossos gestores não estimula a experimentação. Se o líder não faz, não estimula o subordinado por não ter algo sistematizado. É muito sacrifício para inovar, experimentar o novo. É carreira solo.”
9. “Falta transparência nos canais para inovar. Não se sabe onde apresentar as ideias e os novos experimentos. Isso depende da relação direta com o gestor, mas no dia-a-dia é muito difícil. Falta incentivo ao empregado para inovar, falta recurso, desenvolvimento para as pessoas. As tentativas de melhorias dependem das relações informais. Não há práticas sistematizadas.”
10. “Os manuais não são tão claros. Muitas normas dependem da interpretação do gestor na ponta.”

-
11. “Como exemplos de inovação, cito incremento da receita com atividades desenvolvidas junto ao planejamento, reconhecimento de profissionais de *BackOffice*, melhorias de sistemas tecnológicos, melhorias de gestão de suprimentos para vendas (em lojas).”
 12. “Não há prática sistematizada de *benchmarking*. Não há troca com outras organizações. Ocorrem mais visitas, mas não há troca, política de disseminação e implementação. Na gestão anterior começou este trabalho, mas foi descontinuado.”
 13. “Não há prática de ambientação do novo empregado. No computador estão disponíveis os trabalhos e conhecimentos adquiridos. Na minha equipe eu compartilho tudo com todos (iniciativa própria). Há guarda, mas a disseminação não é garantida. Não há disseminação e memória dos resultados, o que gera retrabalho.”
 14. “Até para substituir o gestor, não se planeja o repasse do conhecimento da área para o novo líder. Não há tempo para isso.”
 15. “É comum a formação de equipes multidisciplinares por grupos de trabalho.”
 16. “Não há mecanismo de gestão de ideias de empregados. Há um processo destes na matriz, mas aqui não. Aqui há canais informais para análise e tratamento de ideias”.
 17. “Fazemos reuniões de coordenação para avaliar os efeitos das estratégias e táticas... é uma análise crítica do desempenho, dos efeitos das decisões, dos resultados.”
 18. “O gestor cada vez mais tem utilizado o conhecimento dos empregados por meio do grupo de trabalho. Mas depende da sensibilidade de cada gestor.”
 19. “... se (a organização) chegou onde está foi muito mais por carreira solo de profissionais do que por processos sistematizados.”
 20. “Há dificuldade de reconhecer que não temos todo o suporte internamente. Como eu tenho contato com outras organizações, tento trazer conhecimento novo, mas os gerentes nem sempre são receptivos. Não recebem muito bem. Às vezes pensam que estou criticando o como fazer atual.”

Síntese interpretativa

- Define inovação como todo incremento de melhoria ou criação em processos que agrega valor nos serviços, gerando conhecimento e resultados tangíveis e intangíveis na organização.
 - Observa o processo de inovação na empresa de forma lenta.
 - Apresenta exemplos de inovação incremental
 - Denota falta de estímulo corporativo para inovação.
 - Observa lacunas no modelo de gestão para consolidar o processo de inovação.
 - Registra falta de orientação pró-ativa para experimentação do novo. Passividade quanto ao novo.
 - Expressa baixo perfil inovador das lideranças.
 - Percebe informalidade no processo inovador.
 - Observa lacunas no processo de *benchmarking*.
 - Aponta a gestão e transferência do conhecimento como informais. O armazenamento do
-

conhecimento é realizado, mas a disseminação não é garantida.

- Ressalta a importância da análise crítica de desempenho e verificação de efeitos de melhorias implementadas.
 - Considera a empresa fechada, com uma visão de auto-suficiência. Resistência a conhecimento e técnicas externas por parte dos gerentes.
-

Tabela 22

Descritor da Zona de Sentido 2 e Síntese interpretativa para as organizações brasileiras

ZONA DE SENTIDO 2
Características organizacionais promotoras de inovação.
Sentidos circulados
<p>Presença de práticas de gestão que promovem o processo inovador: <i>benchmarking</i>, treinamento, competências, P&D, <i>pipeline</i> de projetos multidisciplinares, gestão de ideias, <i>roadmapping</i>, gestão do conhecimento, área dedicada às atividades de pesquisa e inovação disruptiva, sistema de liderança atuante orientado ao novo, serviços integrados e desmaterializados.</p>
Síntese interpretativa resumida
Organização 1
<ul style="list-style-type: none"> • Grande investimento em P&D e patentes para obter efetivo ganho de qualidade, produtividade e segurança. • Parcerias externas com Universidades, Empresas e outras entidades, com vistas a contribuir para o desenvolvimento de inovações. • Gestão do conhecimento e transferência de tecnologia entre parceiros externos como mecanismo de geração de competências, incluindo a prática de formação de equipes multidisciplinares de melhorias processos e/ou serviços. • Equipe dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos.
Organização 3
<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação na qualificação e motivação da equipe • Equipe dedicada à pesquisa e atividades de busca de novos conhecimentos. • Gestão de competências, transmissão de conhecimento aos novatos, formação de equipes multidisciplinares para melhorias de serviços. • Gerenciamento de ideias e repositório de inovações.
Organização 4
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> e desenhos de novos serviços.

Tabela 23

Descritor da Zona de Sentido 3 e Síntese interpretativa para as organizações brasileiras

ZONA DE SENTIDO 3

Fatores de resistência à inovação

Sentidos circulados

Compostos culturais de resistência ao novo, liderança passiva, ausência de práticas de fomento à inovação

Síntese interpretativa

Organização 2

- Acomodação generalizada no serviço público, temor à inovação, muita resistência.
- Ausência de experimentação de novos serviços.
- Descontinuidade das equipes e de projetos exitosos.
- Ausência de interação com outras organizações do setor para a prática de *benchmarking*, *benchlearning* e construção de redes.

Organização 5

- Falta estímulo corporativo para inovação.
- Passividade em relação ao novo.
- Baixo perfil inovador das lideranças.
- Empresa fechada, com uma visão de auto-suficiência. Resistência a conhecimento e técnicas externas por parte dos gerentes.

Análise de Conteúdo.

A análise de conteúdo foi realizada com suporte do *software* ALCESTE (*Analyse Lexicale par Context d'un Ensemble de Segments de Texte*). Este suporte conjuga uma série de procedimentos estatísticos aplicados a bancos de dados textuais para identificar relações e representações coletivas em um contexto linguístico (Reinert, 1990).

Há quatro elementos básicos tratados na análise: Unidade de contexto inicial (UCI), Unidade de Contexto Elementar (UCE), Unidade de Contexto (UC) e Classe. A UCI nesta pesquisa foi considerada a população de entrevistas. A partir deste *corpus*, o *software* efetua as fragmentações iniciais. As UCEs são formadas pelos enunciados mínimos de cada entrevista, fragmentadas pela pontuação e pelas orações. As UCs são constituídas pelo conjunto de UCEs. Tais UCs são classificadas de forma semântica e homogênea pelo *software*, para que gerem unidades estatísticas de pesos idênticos. E por fim, as classes são produzidas pelo agrupamento de várias UCEs.

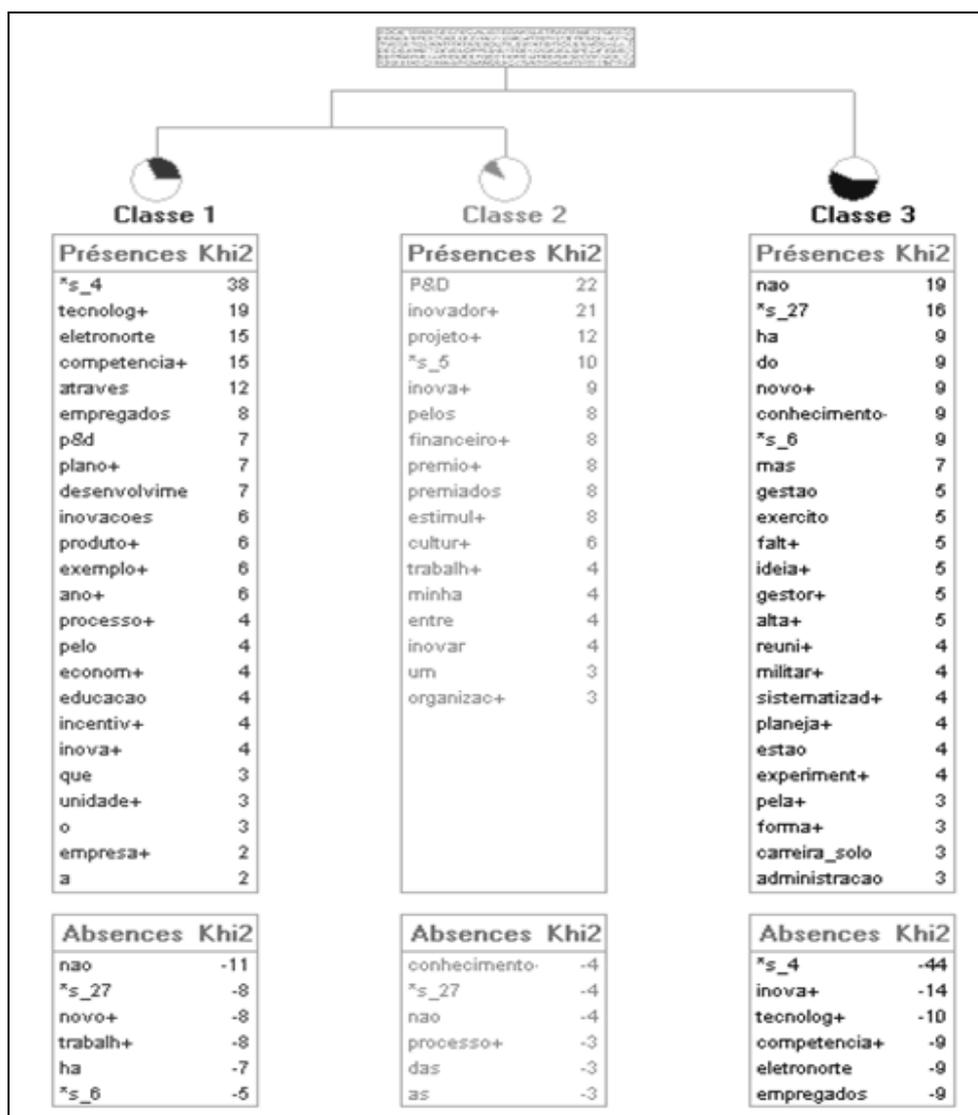


Figura 4. Classes de conteúdo dos discursos da amostra de organizações brasileiras.

Conforme exposto na Figura 4, o ALCESTE apoia-se em cálculos efetuados sobre a co-ocorrência de palavras em segmentos de texto, gerando classes de palavras que representem formas distintas do discurso de cada organização da amostra, tendo como objetivo a evidência dos mundos lexicais presentes no contexto. Para Reinert (2001), as classes podem ser interpretadas de três formas não excludentes: (a) como conteúdo, pela lista de UCEs; (b) como funcionamento, pela expressão dinâmica do percurso discursivo; e, (c) como representação social. Nesta análise, foram encontradas três classes de conteúdos dos discursos na amostra de organizações brasileiras: Classe 1, denominada ‘Desenvolvimento de competências orientadas à inovação’; Classe 2, denominada ‘Cultura de projetos de P&D, busca de novos conhecimentos e reconhecimento’; e, Classe 3, denominada ‘Liderança’.

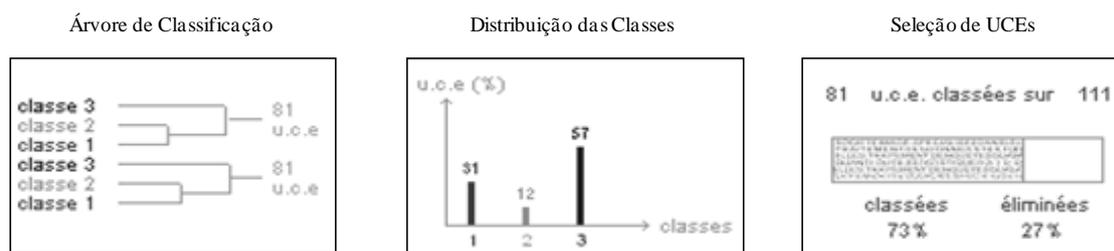


Figura 5. Dados do Dendograma

Na Figura 5, observam-se 81 UCEs classificadas. O dendograma (diagrama de relação entre classes) aponta que a Classe 1 apresenta maior relação ou proximidade com a Classe 2. E que a Classe 3 apresenta relação com as Classes 1 e 2. Também a Classe 3 foi a que mais agrupou UCEs (57%). A forma reduzida ‘inovador+’ ($Q^2=21$) está mais fortemente ligada à Classe 2, que ‘tecnolog+’ ($Q^2=19$) à Classe 1 e ‘novo+’ ($Q^2=9$) à Classe 3.

A seguir, é apresentada na Tabela 24 uma síntese das três Zonas de Sentido extraídas dos dados das organizações brasileiras.

Tabela 24

Tabela síntese das Zonas de Sentido dos dados das organizações brasileiras

<i>ZONA DE SENTIDO 1</i>	<i>ZONA DE SENTIDO 2</i>	<i>ZONA DE SENTIDO 3</i>
“como fatores que dificultam o processo de inovação estão: a resistência à mudança de paradigmas, e “perda” de poder de alguns líderes.” (4)	<i>Benchmarking</i> e desenhos de novos serviços. (4)	Descontinuidade das equipes e de projetos exitosos. (2)
“Até para substituir o gestor, não se planeja o repasse do conhecimento da área para o novo líder. Não há tempo para isso.” (5)	Parcerias externas com Universidades, Empresas e outras entidades, com vistas a contribuir para o desenvolvimento de inovações. (1)	Falta estímulo corporativo para inovação. (5)
“Houve descontinuidade das equipes. As inovações ficaram perdidas no tempo em que houve a premiação.” (2)	Equipe dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos. (1)	Baixo perfil inovador das lideranças. (5)

Tabela 24 (continuação)

<p>“Fazemos reuniões de coordenação para avaliar os efeitos das estratégias e táticas... é uma análise crítica do desempenho, dos efeitos das decisões, dos resultados.” (5)</p>	<p>Grande investimento em patentes e P&D para obter efetivo ganho de qualidade, produtividade e segurança. (1)</p>	<p>Acomodação generalizada no serviço público, temor à inovação, muita resistência. (2)</p>
<p>“... somente nas áreas certificadas há mecanismo para gerenciamento de novas ideias, equipe dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos e processo de ambientação de novos colaboradores.” (4)</p>	<p>Gerenciamento de ideias e repositório de inovações. (3)</p>	<p>Ausência de experimentação de novos serviços. (2)</p>
<p>“Há interação com outras organizações do setor e passa a incorporar novos padrões de trabalho que são auditados periodicamente.” (4)</p>	<p>Gestão do conhecimento e transferência de tecnologia entre parceiros externos como mecanismo de geração de competências, incluindo a prática de formação de equipes multidisciplinares de melhorias processos e/ou serviços. (1)</p>	<p>Ausência de interação com outras organizações do setor para a prática de <i>benchmarking</i>, <i>benchlearning</i> e construção de redes. (2)</p>
<p>“... as inovações são oriundas de Projetos de Pesquisa P&D e de soluções tecnológicas desenvolvidas pelos próprios empregados...” (1)</p>		<p>Empresa fechada, com uma visão de auto-suficiência. Resistência a conhecimento e técnicas externas por parte dos gerentes. (5)</p>
<p>“As melhorias ocorrem por carreira solo, ou seja, eu com minha equipe fazemos melhorias, mas não ocorre na empresa como um todo.” (5)</p>		
<p>“Não há iniciativa sistematizada de interação com outras organizações do setor.” (2)</p>		

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo VI

Resultados e discussão das análises dos dados das organizações portuguesas

Também para os dados qualitativos das organizações portuguesas, foram geradas três zonas de sentido: (1) Inovação no setor público: considerações acerca da orientação para inovação no contexto do desempenho organizacional; (2) Características organizacionais promotoras de inovação; e, (3) Fatores de resistência à inovação.

A Zona 1 trata de considerações gerais sobre inovação no setor público com a mesma descrição e os mesmos sentidos circulados para cada uma das organizações. A Zona 2 discorre sobre vetores promotores de inovação no setor público, e a Zona 3 apresenta os vetores reatores de inovação.

Da mesma forma como foi demonstrado no Estudo de Caso I - Brasil, para a Zona de Sentido 1, são apresentados os sentidos circulados extraídos de todo o *corpus*, e para os discursos são demonstradas as sínteses interpretativas geradas pelas interlocuções mediadas, enquanto que para as Zonas de Sentido 2 e 3, foram produzidas sínteses interpretativas, ainda mais resumidas, também fidedignas à visão subjetiva dos entrevistados. A seguir são apresentadas três zonas de sentido constituídas a partir do *corpus* de 16 organizações portuguesas.

Análise Qualitativa

Tabela 25

Descritor da Zona de Sentido 1 para as organizações portuguesas

ZONA DE SENTIDO 1
<i>Inovação no setor público: considerações acerca da orientação para inovação no contexto do desempenho organizacional.</i>
Sentidos circulados
Características de modelo de gestão com desempenho inovador; conceito de inovação adotado; exemplos, oportunidades e desafios da inovação.

Tabela 26

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 1 para a Zona de Sentido 1

Organização 1
Discurso
1. “Temos como prática ... premiar internamente aquilo que fazemos bem, mas sempre buscando saber como fazem os outros. E como fazem os outros? Então vamos comparar.”
2. “Há um ambiente colaborativo de gestão de conhecimento e desenvolvimento de capital humano.”
3. “O novo modelo de avaliação dos docentes é um exemplo de inovação que fazemos no mundo acadêmico. Há outros exemplos que sustentam o desempenho da UC como: organização de sistemas da qualidade e sistemas de gestão; políticas claras de recursos humanos; missão extremamente clara; estratégias operativas; monitoramento para medir desvios das estratégias; processo decisório compartilhado durante o aprendizado; uso de ferramentas <i>open source</i> ; rotação de pessoas; gestão do conhecimento; gestão de processos; controle de presença de alunos e docentes; novas formas de dar aula (investigação junto com aulas).”
4. “A aula tradicional acabou (é residual). A tradicional lógica dos sumários, de repositórios de textos, não é suficiente para o processo de aprendizagem. Faz-se necessário, por exemplo, sessões interativas entre disciplinas.
5. “Também a liderança como fator fundamental numa instituição como a Universidade. O papel do reitor é fundamental, mas eu prefiro o termo lideranças. Há de se desenvolver lideranças em outros níveis.”
6. “A (organização)... tem uma cultura universitária, criatividade e valorização das chefias intermediárias que contribuem para o processo de inovação.”
7. “A autonomia é fulcral do ponto de vista acadêmico. Para centro de investigação, isso funciona muito bem. Mas há o paradoxo da liberdade acadêmica. A liberdade não quer ser posta em causa sob o ponto de vista de gestão universitária... Nem sempre querem seguir regras, mesmo que sejam inovadoras.”
8. “Nas faculdades há resistências que podem confrontar a autonomia dos diretores. Há conflitos entre ações e atividades organizacionais (investigação x ensino, <i>BackOffice</i> administrativo x ensino). Estes pontos podem dificultar o processo de inovação na organização.”
9. “Os docentes entravam e nunca saíam. Há cinco anos isso mudou. Hoje a avaliação dá sinais claros de transparência sobre o desempenho e há renovação do quadro.”
10. “Há também sistemas de comunicação com grupos formados por pessoas de todos os serviços. A formação é estimulada e existência de projetos que englobam múltiplas competências das equipes.”
11. “A (organização)... interage com outras organizações de forma sistematizada. Há método de

aprendizado organizacional. Exemplos de participação em redes de administradores de universidades e fóruns de gestão universitária na Europa e algumas trocas feitas com universidades brasileiras.”

12. “Há mecanismos para gerenciamento de novas ideias por meio de canais eletrônicos, caixa de sugestões e atuação das chefias diretas. Existe uma Divisão de avaliação de melhoria contínua para dar tratamento as ideias e inovações potenciais.”
13. “Há estrutura... dedicada para busca de novos conhecimentos e atendimento de demandas das necessidades das indústrias, mas não há monitoramento de demandas da sociedade de forma geral, de forma sistematizada. Há de se criar vários observatórios e não algo centralizado. Acredito nas estruturas descentralizadas.”

Síntese interpretativa

- Reconhece ser importante reconhecer os valores internos, sem ignorar a necessidade de comparação e aprendizado externo.
 - Identifica a excelência interna e relata a abertura ao *benchmarking*.
 - Expõe claramente os antecedentes de desempenho e inovação.
 - Tem consciência dos fatores que dificultam o processo de inovação.
 - Enxerga no ambiente acadêmico uma cultura de criatividade, pesquisa e inovação.
 - Conhece a atuação da organização em redes de conhecimento nacionais e internacionais.
 - Relata prática de monitoramento do ambiente competitivo, do segmento industrial, mas não há em relação às demandas da sociedade como um todo.
 - Estabelece nexos entre a gestão de ideias, o processo de melhoria contínua e o potencial de inovação acadêmico.
 - Apresenta-se favorável às estruturas descentralizadas para pesquisa, desenvolvimento e busca de conhecimento.
-

Tabela 27

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 2 para a Zona de Sentido 1

Organização 2
Discurso
<ol style="list-style-type: none"> 1. “A estrutura é organizada por centros de competências. O processo de seleção e avaliação dos empregados é bastante rigoroso, o que faz com que se tenha uma equipe de alta especialização... Outros órgãos do governo vêm buscar as competências no IGF para integrar seus quadros. O órgão é referência para o Estado. As competências são desenvolvidas pela interação e conhecimento desenvolvido no relacionamento com empresas dos mais diversos ramos.” 2. “Há inovações de processos e tecnológicas, principalmente aplicadas na redução de custos e simplificação de processos. Os produtos finais... têm sido aceitos, tem sido gerados sem não-conformidades.” 3. “Trabalhamos em equipes multidisciplinares com competências específicas (banco de dados, <i>software</i>, <i>web</i>...)” 4. “Encontro anual de troca de conhecimento entre inspetores do país. Isso permite a mudança de padrões e implementação de inovações.” 5. “O próprio Centro de Coordenação dos Controles Comunitários (Comunidade Europeia, <i>benchmarking</i> constante – Ucrânia, França) facilita a prática de <i>benchmarking</i>.” 6. “Nós funcionamos como um mecanismo de melhoria para as organizações (inspeccionadas). E feita uma reunião de apresentação final aos dirigentes mais experientes onde isso fica notado. 7. “Não há equipe dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos. Intentamos ter, mas ainda não tem. Mas se faz necessário para geração de novos projetos. Há necessidade de compartilhar conhecimento, mas não é fácil.”
Síntese interpretativa
<ul style="list-style-type: none"> • Considera o desenvolvimento de competências e a formação especializada como causas do reconhecimento externo. • Aponta que a visibilidade da organização promove a perda de talentos para outros órgãos do governo. • Relata que as inovações têm sido aceitas pelas organizações inspeccionadas. • Vê na prática de <i>benchmarking</i> uma experiência exitosa de troca com a Comunidade Europeia. • Destaca a necessidade de existir uma área dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos para induzir o compartilhamento de conhecimento.

Tabela 28

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 3 para a Zona de Sentido 1

Organização 3
Discurso
<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="204 412 1398 645">1. “... tem inovado e sendo reconhecido pela sua performance. Por exemplo, pela implementação da Avaliação <i>Schengen</i> (Avaliação do Código das Fronteiras). Outros exemplos de resultados de inovação há a implementação de título de residente mais simplificado por meio da revisão de processos (<i>workflow</i>), o Sistema de controle de fronteira integrado com várias bases de dados, cartão de residência eletrônica.” <li data-bbox="204 667 1398 900">2. “Como fatores que auxiliam a performance inovativa estão: estrutura centralizada (missão clara), a motivação dos empregados, a avaliação de pares, uso de tecnologia de ponta e constante investimento em novas tecnologias, formação intensificada (abertura para mestrado, pós-graduação específica patrocinada pelo Ministério da Administração Interna) e desenvolvimento de competências específicas.” <li data-bbox="204 922 1398 1102">3. “Como desafios do processo de inovação estão a necessidade de uma nova lógica de implantação de gestão por objetivos (necessidade de pensar estrategicamente), a agenda política, conflito entre a ‘lógica de Estado’ x ‘modelos de gestão’ oriundos do ambiente privado, limitações legais do setor público e as limitações de orientações políticas.” <li data-bbox="204 1124 1398 1357">4. “... tem interação com outras organizações e é visitado recorrentemente por diversas unidades de países estrangeiros (Angola, Paquistão, Brasil, Rússia, Hungria,...) para <i>benchmarking</i>... Com outros órgãos da administração direta há troca de conhecimento para processos de formação e reuniões temáticas. Também há participação na rede europeia de migrações com vários serviços e sólida relação com o Instituto Nacional de Estatística.” <li data-bbox="204 1379 1398 1447">5. “Faltam comunidades de práticas transversais. Não há canais formais de gerenciamento de novas ideias, mas os canais informais têm funcionado.” <li data-bbox="204 1469 1398 1648">6. “Um novo empregado passa por estágio probatório que o ambienta a um ambiente de alta performance, mas ainda há as ambientações pontuais (setoriais) no local do trabalho. Como forma de partilhar conhecimento, há relatório de participação com o conhecimento aprendido nos eventos nacionais e internacionais.” <li data-bbox="204 1671 1398 1899">7. “A comunicação sempre precisa ser melhorada, mas a cultura da casa permite tratar por “tu” em todos os níveis. Há cultura de avaliação de resultados, por exemplo, com reuniões fora do ambiente de trabalho para análise crítica... As últimas foram em 2008 e 2009. Não cabe mais o paradigma do “QUERO, POSSO e MANDO”. Há de se ter maturidade e responsabilidade sobre os processos de trabalho.”

Síntese interpretativa

- Relata que a organização tem se tornado referência de desempenho na Europa pelos exemplos de inovação e práticas de gestão adotados.
 - Destaca a clareza da missão organizacional, o investimento em tecnologia e o desenvolvimento de competências como fatores favoráveis à inovação e à performance.
 - Aponta conflitos entre a lógica do velho Estado e os modelos de gestão orientados para resultados.
 - Percebe a necessidade de pensar estrategicamente para implantação de gestão por objetivos como forma de superar as limitações de orientações políticas.
 - Dá relevância à participação em redes para criação de base de conhecimento de confiança mútua.
 - Apresenta lacunas para gestão formal de ideias dos funcionários.
 - Entende como ponto forte a cultura de análise crítica de desempenho existente na organização.
-

Tabela 29

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 4 para a Zona de Sentido 1

Organização 4

Discurso

1. “... participou do primeiro SIMPLEX – Programa do Governo com objetivos de modernização da administração pública, focando principalmente, inovação tecnológica. O programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos cidadãos para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos. O programa redesenha processos e simplifica procedimentos.”
 2. “... tem como característica uma organização que pratica a difusão da informação, pois considera a comunicação importantíssima. A comunicação não é perfeita, mas funciona cada vez melhor. Há a cultura do “passar a palavra”, o que carrega algum ruído. O Diretor Nacional usa ferramenta para comunicação direta com todos os 23 mil integrantes.”
 3. “Há o Gabinete de Estudos e Planejamento, que é responsável pelo monitoramento dos objetivos operacionais e dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos.”
 4. “Como fatores que contribuem para o processo de inovação nos serviços, cito: capacidade de inovação tecnológica; proximidade ao cidadão; e, capacidade de adaptação (condicionantes sociais, econômicas e políticas). Como resultados inovadores estão a implementação do modelo integrado de proximidade e patrulhamento a áreas sensíveis, o Plano Estratégico de Sistemas de Informação (PESI) e a criação de Sistema Estratégico de Informação. O PESI também serve para medir os efeitos das melhorias implementadas.”
 5. “Como fatores inibidores da inovação estão à resistência inicial natural, mas esta é superada pela formação interna pela gestão do conhecimento.”
 6. “Há a cultura do “fazer mais com menos custo”. Investimos para poupar. A qualificação é um
-

exemplo dessa política. Há avaliação permanente endêmica do modelo de policiamento e análise crítica interna do monitoramento dos objetivos. Mas como não implementamos o EFQM - (*European Foundation for Quality Management* - e não há *benchmarking* no nível europeu.”

7. “Existem equipes multidisciplinares para alocar competências transversais (tecnologia, operacional e comunicação) num mesmo projeto ou grupo de trabalho. Isso dá visibilidade ao funcionário e se for formalizado pode acelerar a ascensão na carreira. Não se têm mapeado as competências individuais. As competências são das áreas, das atribuições dos Departamentos.”

8. “Não há mecanismos como “fábrica de ideias”, mas a rede informal existe e funciona bem.”

9. “A formação e o treinamento é um pressuposto. Formação contínua (técnica, tiro, específica criminal, entrevista,...). Utiliza-se plataforma de *e-learning* (*SharePoint*) para partilha de conhecimento.”

Síntese interpretativa

- Destaca a inovação tecnológica como propulsora para as melhorias incrementais e radicais.
 - Ressalta a comunicação em todos os níveis como instrumento vital para disseminação da inovação.
 - Destaca importância de área dedicada à atividade de inteligência e busca de novos conhecimentos.
 - Compreende que a proximidade do cidadão e o suporte de um sistema estratégico de informação permitem verificar efeitos de melhorias e resultados de inovação.
 - Estabelece uma relação entre a prática de análise crítica da performance e a cultura da excelência.
 - Relata ausência de *benchmarking*.
 - Indica que é comum a formação de equipes multidisciplinares a partir das competências das áreas.
 - Vê como lacuna a ausência de fábrica de ideias.
 - Descreve que o treinamento e o desenvolvimento são fortemente apoiados no modelo de gestão.
 - Informalmente, há partilha e troca de informação de acordo com as competências das áreas.
-

Tabela 30

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 5 para a Zona de Sentido 1

Organização 5
Discurso
1. “Como exemplos de práticas inovadoras estão a criação do RAPA – Relatório de avaliação e plano de atividades; reestruturação da administração pública (Programa PRACE); e, sistemas inovadores para disseminação do ensino superior e ciências com bases de dados compartilhadas com toda produção científica e de ensino.”
2. “Pela minha experiência ainda não há ajuste e grande alinhamento entre os três níveis (de avaliação), principalmente entre os objetivos dos dirigentes e dos funcionários. Os padrões da avaliação não respeitam as culturas e especificidades o que prejudica a verificação da performance. Ex: laboratórios de inovação são punidos por não apresentarem resultados, às vezes. Em projeto de inovação isso é comum. Pode dar resultado ou não.”
3. “Geralmente os serviços com melhores ferramentas de gestão como CAF, BSC,... apresentam melhor desempenho no SIADAP.”
4. “Os serviços estão avaliados por eficácia, eficiência e qualidade. Tem seus indicadores e metas e são acompanhados pelo percentual de consecução. Há ainda uma matriz onde, segundo os critérios da CAF, as práticas organizacionais são aferidas.”
5. “O papel de intermediar as ações dos pares de níveis diferentes (universidades) com ministérios faz com que se desenvolva grande conhecimento sobre a função pública do estado, auxiliando na performance (da organização). Somos uma entidade de apoio a decisão reconhecida pelos pares, pelo fato de gerirmos, de forma inovadora, a disseminação pública de resultados e processos.”
6. “Como fatores que dificultam o processo de inovação, cito: a legislação burocratizada que cria muros de prestação de serviço. Muitas edições de normas e regras que se sobrepõe umas as outras prejudicando o gestor publico de prestar um serviço mais ágil. A forma de seleção por concurso da forma como é feita pode ser um exemplo de prática que engessa o setor público. A mudança de governo pode implicar em descontinuidade de práticas de gestão.”
7. “(a organização)... vive o paradoxo do organograma. Está próximo à Tutela (Ministério), o que facilita o processo decisório, mas pode trazer descontinuidades nos projetos. O esforço de inovação não é reconhecido pelo sistema de avaliação. Existem projetos de laboratório que não têm que dar resultados. São projetos experimentais. Isso é mal visto pelo sistema de avaliação pelas medidas de desempenhos existentes. É um paradoxo.”
8. “Não há pratica sistematizada de <i>benchmarking</i> . Fazemos reuniões entre outros GPEARIs - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais - para não ficarmos com valoração zero no SIADAP, mas não há método de <i>benchmarking</i> . Quando ocorre, ocorre

mais para processos transversais (informática, finanças). Pensamos em utilizar as inspeções conhecer alguns processos, mas o inspetor não é bem visto e tem mecanismos de confidencialidade.”

9. “As pessoas que ingressam na organização não têm um programa de ambientação para ter domínio sobre os resultados do processo de inovação e as práticas de gestão. Aprende-se no dia-a-dia. Sem método, sem ambientação. É um problema grave. Tive muita dificuldade. Há uma portaria que saiu em 2010 que obriga novo funcionário no setor público a passar por uma formação inicial geral no INA - Instituto Nacional de Administração - (legislação, funcionamento do setor público). Também há formação específica no INE - Instituto Nacional de Estatística - (estatística e ferramentas de gestão recomendadas pela OCDE).”
10. “Não há projetos que envolvam equipes multidisciplinares para propor melhorias nos serviços.”
11. “Quanto a gerenciamento de novas ideias, a apresentação é feita à chefia imediata. Mas o processo é subjetivo, depende da chefia.”

Síntese interpretativa

- Apresenta exemplos de inovação na gestão do ensino superior e ciências com disseminação de bases de dados compartilhadas com toda produção científica e de ensino.
 - Aponta falta de alinhamento entre os três níveis da avaliação integrada do desempenho (serviços, liderança e empregados), além de desconsiderar algumas especificidades de organizacionais que têm foco em ciência e inovação.
 - Registra a avaliação dos serviços, segundo a eficácia, eficiência e qualidade, com indicadores, metas e matriz de aferição de práticas organizacionais, segundo os critérios da CAF (*Common Assessment Framework – estrutura comum do modelo de avaliação da gestão europeu*).
 - Descreve que quanto maior o suporte na gestão por meio de tecnologias e competências disseminadas pelas áreas, maior o desempenho no modelo SIADAP.
 - Vê a organização reconhecida pelos pares, pela visão estratégica do funcionamento do ambiente público.
 - Aponta as amarras burocráticas legais e a descontinuidade das linhas de gestão como principais dificuldades para inovar no setor público.
 - Ressalta a dificuldade de mensurar a inovação e os esforços de inovação no setor público.
 - Registra a necessidade de implementar método de *benchmarking*.
 - Entende que a ausência de programa de ambientação do novo empregado e de equipes multidisciplinares para projetos gera uma problemática para o aprendizado coletivo.
 - Vê treinamentos formais de iniciação no setor público para um novo funcionário como prática que auxilia a compreensão de ferramentas de gestão recomendadas.
 - Diz que a gestão de ideias é informal e subjetiva, dependendo da capacidade de absorção da liderança.
-

Tabela 31

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 6 para a Zona de Sentido 1

Organização 6
Discurso
1. “... tem como missão gerir o Sistema Português da Qualidade e seus subsistemas: normalização, metrologia e certificação... também representa Portugal junto à organismos internacionais. Eu sou vice-presidente do CEN (Comitê Europeu de Normalização). Nessa rede, há sistema de avaliação de <i>peer review</i> , onde um país avalia o outro.”
2. “Para o IPQ inovação é implementação de melhorias com valor às partes interessadas. Sem valor não é inovação. Como exemplos de práticas inovativas, registro que nos últimos 3 anos há melhoria contínua da qualidade a partir de inovação nos processos. Precisamos dar o exemplo para o mercado. Também foi implantado o Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008) em 2010.”
3. “... integração com a rede europeia de laboratórios de metrologia. Para nós, <i>benchmarking</i> é rotina. Participamos no desenvolvimento de um conjunto normativo de gestão de inovação a partir de Klein e Rosemberg. Relação com parceiros (face-a-face), plataforma colaborativa, workflows internos, processos desmaterializados. Extranet com fornecedores e clientes.”
4. “Quando um instrumento é verificado em qualquer lugar do país e lançado na web. E toda a rede passa a dispor das informações de rastreabilidade.”
5. “Como fatores favoráveis ao processo de inovação cito a intensificação do treinamento. Há plano de formação. 3500 horas por ano. 43 horas mínimas por funcionário.”
6. “A gestão é como uma empresa privada. O Presidente e o Conselho vêm da iniciativa privada. Há envolvimento das pessoas (dirigentes e empregados) com a missão do órgão. Desta forma, há melhor compreensão dos efeitos das mudanças necessárias, percepção da razão de ser da mudança pela mobilização pela liderança. Fazemos simulação da mudança. Ex: certificação.”
7. “Fatores que dificultam o processo de inovação passa pela percepção que a mudança é sempre difícil. Há alguma resistência ao novo. Também há amarras no setor público. Para alguns cargos, já abrimos concursos três vezes e não houve aprovados, devido ao nível de especialização da função. A gestão tem que superar isso.”
8. “A estrutura é enxuta o que facilita a gestão e a comunicação. A organização tem tido alta performance de gestão, desempenho destacado no QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização - ao longo do tempo, pelas eficiências do controle interno, auto-avaliação de alta maturidade e gestão por objetivos. Há quatro anos fazemos análise estratificada de satisfação dos clientes. Há avaliação é feita por instituição independente. A voz do cliente é ouvida no IPQ. O sistema de liderança é facilitado por reuniões sistemáticas nos três níveis hierárquicos. O sistema de valorização e de reconhecimento recebe prêmios de desempenho. Há mecanismo de

ascensão em nível de carreira. Há planos de ações corretivas para as ações não cumpridas.”

9. “Surgem muitas ideias que simplificam a forma de trabalhar. Fazemos reuniões departamentais, onde cada dirigente tem que apresentar cinco novas ideias para a área. O próprio SIADAP estimula essa prática. Se for implementada até alguma data (15/11), o objetivo seria superado. A *ideia* tem que ser aprovada na reunião de dirigentes. Fatores de avaliação das ideias: executável, custos, benefícios. Duas fases: aprovação e implementação. Há equipes multidisciplinares para propor melhorias de serviços. As normas já são feitas assim. Ex: plataformas colaborativas.”

Síntese interpretativa

- Declara que a organização é reconhecida internacionalmente, representando o país em Comitês Europeus.
 - Definição de inovação como a geração de valor às partes interessadas a partir das melhorias em processos e serviços.
 - Aponta que a prática de *benchmarking* é rotina, já é uma cultura. Há interação em rede para desenvolvimento de plataformas colaborativas junto à clientes e fornecedores, considerando a cadeia de valor da organização.
 - Destaca o investimento em inovação tecnológica e no desenvolvimento de competências dos funcionários.
 - Considera salutar a absorção de competências do mercado privado para liderar a organização. A visão externa, por vezes, ajuda a compreender os efeitos das mudanças necessárias.
 - Percebe que as amarras legais associadas à resistência ao novo, à mudança, são fatores dificultadores da inovação no setor público.
 - Aponta como características favoráveis ao desempenho inovador a estrutura enxuta que facilita a comunicação em vários níveis, a eficiência do controle interno com plano de ações corretivas, a gestão por objetivos considerando a voz do cliente no modelo de gestão e investimento no sistema de liderança e gestão de pessoas.
 - Ressalta que na reunião de dirigentes ocorre avaliação da pertinência (execução, custos, benefícios) de ideias oriundas dos Departamentos.
 - Registra que a natureza da organização favorece o estabelecimento de equipes multidisciplinares para desenvolvimento de projetos.
-

Tabela 32

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 7 para a Zona de Sentido 1

Organização 7
Discurso
<p>1. “(a organização) é referência nacional no tratamento de câncer. Ao longo do tempo vem implementando um conjunto de práticas inovadoras. A principal dela se deu no serviço ROR-SUL com a união dos registros de todas as unidades de saúde. A base contém dados dos cidadãos portugueses, histórico de saúde pessoal e familiar, além da identificação do tumor, diagnóstico, tratamento, estado e resultados.”</p> <p>2. “Atribuo ao processo de melhoria nos serviços ao empenho do Conselho de Administração, a disseminação da visão da mais valia do projeto a todos os envolvidos (Visão coletiva dos ganhos), percepção das facilidades da inovação e a uma comunicação exemplar. A divulgação é importantíssima.”</p> <p>3. “A inovação foi implementada de forma modular, com testes de inovação a cada fase do projeto. Muitos testes internos antes do lançamento.”</p> <p>4. “A parte mais difícil para implementar a inovação foi a migração de dados. Precisou-se de um planejamento muito preciso (muito esforço) para eliminar o retrabalho – eliminação de duplicação da informação (350 mil casos). Houve envolvimento de 1894 pessoas, que tiveram que passar por treinamento na nova plataforma. Este tipo de inovação depende da ação de todos. Uma alteração de parâmetros de hospitais locais impede o funcionamento da rede.”</p> <p>5. “Como maior desafio à inovação foi o choque de cultura organizacional, a descentralização do poder da informação.”</p> <p>6. “Este serviço é <i>benchmark</i> para organismos internacionais de saúde da Suíça, Holanda e Espanha.”</p> <p>7. “Quando um novo empregado integra o serviço, este passa por treinamento de ambientação. Há transferência formal de conhecimento”.</p>
Síntese interpretativa
<ul style="list-style-type: none"> • Percebe a organização como referência nacional e internacional na administração pública, gerando valor aos cidadãos-usuários, familiares, hospitais e classe médica. • Vê o patrocínio da alta direção e a disseminação das práticas inovadoras como cruciais para a adoção das inovações. • Descreve um ciclo de desenvolvimento da inovação, com pré-testes modulares em ambiente controlado. • Aponta que quanto maior a complexidade da inovação, a organização deve investir mais no planejamento do projeto, a fim de evitar retrabalhos e perdas para o sistema-empresa envolvido. • Descreve como efeitos do processo de inovação, o choque cultural e a perda de poder devido a descentralização da informação. • Observa como importante a transferência formal de conhecimento para todos os envolvidos, além de práticas de compartilhamento de conhecimento entre especialistas.

Tabela 33

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 8 para a Zona de Sentido 1

Organização 8
Discurso
<p>1. “Como exemplos de melhorias estão novos canais de relacionamentos com a sociedade, como o telefone de chamada de emergência (funciona 24 x 7), site com canal on line e novas assinaturas de protocolos, base de dados segura para compartilhar conhecimentos.”</p> <p>2. “Há precisa gestão sobre processos históricos...”</p> <p>3. “Como fatores que contribuem para a performance do órgão estão a liderança forte, o espírito de equipe, vontade interior dos funcionários. Mas há de se registrar a orientação da estratégia (o ver mais além) para três anos.”</p> <p>4. “Para efetuar a missão, (a organização) tem um intuito investigativo e não punitivo, onde se busca retirar ensinamentos para corrigir situações futuras.”</p> <p>5. “Aqui, as pessoas sabem que todas são importantes. Que todas fazem falta. O Diretor faz officios e tira fotocópias, se preciso for. A hierarquia é reinventada aqui.”</p> <p>6. Os resultados dos processos de trabalhos... (têm) impacto direto nos <i>stakeholders</i>.”</p> <p>7. “Quando um empregado participa de formação, regressa e preenche uma ficha apresentando uma proposta de aplicação deste conhecimento, em reuniões de caráter semi-periódico (pelo menos de 15 em 15 dias).”</p> <p>8. “Há prática de <i>benchmarking</i> com interação com a União Europeia (gabinetes homólogos), entre peritos de investigação, onde são formados grupos de trabalho formais e informais. Os países de intensa troca de conhecimento são Espanha, Inglaterra, Brasil.”</p>
Síntese interpretativa
<ul style="list-style-type: none"> • Aponta como inovação a abertura de canais permanentes com a sociedade e cidadãos-usuários. • Identifica gestão de alta performance sobre a memória organizacional, incluindo os serviços e processos de trabalho gerados. • Descreve a prática de aprendizado coletivo a partir de experiências de insucesso. • Ressalta que os processos de trabalho impactam diretamente os <i>stakeholders</i>. • Relata a reinvenção da hierarquia na organização, com altos dirigentes interagindo com os empregados e executando tarefas simples, se necessário. • Ressalta a gestão do conhecimento com prática de transferência formal e informal de conhecimento aprendido, com apresentação de propostas de aplicação. • Destaca o <i>benchmarking</i> sistematizado com países da União Europeia.

Tabela 34

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 9 para a Zona de Sentido 1

Organização 9
Discurso
1. “Implementamos inovações ao longo tempo como: avaliação de satisfação dos utentes (usuários) e empregados; avaliação 360 graus (empregados x dirigentes); melhorias na rede de informação; cartão de acesso integrado ao sistema do usuário; sistema de gestão documental; quiosques e serviços na <i>web</i> para o usuário; <i>e-government</i> ; e, oferta de novos serviços como o <i>Fitness Tri</i> (combina natação, <i>fitness</i> e outra modalidade).”
2. “Como fatores que contribuíram para a performance de excelência foram: qualificação dos recursos humanos com foco nos objetivos; estrutura pequena, que proporcionou a proximidade dos dirigentes com os funcionários; processo de comunicação simples com reuniões regulares e desdobramento das metas.”
3. “Como fatores dificultadores para o processo de inovação, cito a perda de estrutura de pessoal. (a organização) hoje tem 25 funcionários, mas a quantidade de pessoal é insuficiente. Desde 2008, perdemos funcionários e lideranças para outros órgãos. A situação atual não é ideal. Há também as disposições legais que provocam entropias no funcionamento do órgão (pessoal), a falta de motivação dos terceirizados e uma lei orgânica ultrapassada que gesta do Estádio. Abrimos concursos para empregados com vínculos com Estado e não conseguimos recrutar para algumas funções. E não podemos fazer concurso aberto neste momento.”
4. “Não há prática de <i>benchmarking</i> em Portugal (não há outro Estádio Universitário com características como as nossas), mas trocamos experiências, informalmente, com outros países (Inglaterra, Noruega, Israel,...).”
5. “Quando um novo empregado entra na organização, não há programa de ambientação formal. O processo ocorre no dia-a-dia na própria área de trabalho.”
6. “Quando há projetos que demandem, são formadas equipes multidisciplinares, como foi o caso da certificação ISO 9001:2008, para a obtenção do nível um de excelência do EFQM - (<i>European Foundation for Quality Management</i>) - e do Projeto Academia Golf (estudo de mercado, fornecedores, equipamentos,...).”
7. “Para gerenciamento de novas ideias utilizamos como canais os formulários de entrega de ideias e reuniões de monitoramento com empregados.”
8. “Há planos de formação anual para os empregados a fim de desenvolver as competências requeridas (84 ações de formação no ano de 2010). Investimos muito na formação.”
9. “Não há uma área específica para monitorar as inovações do mercado esportivo, mas estamos abertos à inserção de novas formas de serviço.”
Síntese interpretativa

-
- Apresenta exemplos de inovação em serviços e nos processos de trabalho da organização.
 - Aponta como fatores facilitadores para a performance de gestão, a estrutura enxuta que facilita a comunicação entre todos os níveis, a qualificação dos recursos humanos e a gestão por objetivos.
 - Identifica como fatores dificultadores de inovação, a perda de talentos para outros órgãos do governo, a dificuldade de gerenciar e motivar os terceirizados e as amarras legais para gerir pessoas no setor público.
 - Relata ausência de método formal de *benchmarking*, mas há timidamente iniciativas isoladas de realização de seminários não regulares e trocas informais.
 - Aponta necessidade de criar programa de ambientação para novos empregados para conhecimento da organização.
 - Registra que a organização recebe bem as demandas de projetos multidisciplinares.
 - Percebe positivamente a existência de canais de gerenciamento de ideias.
 - Vê a presença da valorização da prática de desenvolvimento de competências dos empregados.
 - Observa ausência de área focada no monitoramento de inovações do mercado.
-

Tabela 35

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 10 para a Zona de Sentido 1

Organização 10

Discurso

1. “(a organização) teve um desempenho destacado pela aplicação do modelo da CAF em 2004 e em 2008, o que fez com que os processos de trabalho fossem melhorados. A Liderança foi o fator de maior pontuação. O critério Resultados também foi bem avaliado.
 2. “Houve reconhecimento das entidades a quem prestamos serviços e a própria qualificação do corpo técnico foi evidenciado neste processo. Temos um ambiente diferenciado no setor público. Uma estrutura orgânica enxuta que promove o fomento e o desenvolvimento da prestação de novos serviços.”
 3. “Temos uma prática de disseminação de boas práticas com *newsletter* e reuniões com empregados. A comunicação foi ponto de recomendação de melhoria a partir da avaliação do CAF.”
 4. “Há liderança é ativa. Há processo de ambientação para os mais novos (exclusivamente) direto com o presidente e com o grupo de dirigentes, a fim de integrar a capacidade e iniciativa destes, que são diferentes daqueles que já estavam. Fazemos essa reunião a cada seis meses.”
 5. “Os outros ministérios prestam muita atenção aos trabalhos da Secretaria pelas entregas que fazemos, mesmo sem fazermos grande alarde daquilo que temos. O portal de serviços já foi visitado por outros órgãos para *benchmarking*. O Projeto Portal de Serviços promove a interface
-

-
- com gabinetes dos ministérios com conteúdos e processos de trabalho à serviços e à fundações, em ambiente web. Para isso, os processos foram redesenhados (reengenharia).”
6. “Desde 2006, há programa de melhoria contínua nos serviços. Há monitoramento da avaliação, pelo cliente, dos serviços principais do Portal.”
 7. “É prevista a realização de estágio em outras administrações públicas, mas não conseguimos implementar. Falta dinheiro e sobra trabalho. A saída tem um problema. As secretarias de outros países têm administrações muito próprias, culturas diferentes. Não é tão simples assim, internalizar estes aprendizados. Para contornar isso, o Secretário representa Portugal na OCDE para troca de impressões. Os países que mais nos interessam são Áustria, Finlândia, Bélgica (Reforma Copérnico), Reino Unido, pela similaridade de tamanho, porte, economia, estrutura. Daí, monitoramos pela internet.”
 8. “Exemplos de inovação implementadas: Governo eletrônico, Avaliação de satisfação dos clientes, simplificação do modelo de pagamento do funcionalismo em planilha Excel. Diziam que era impossível operacionalizar os 20 passos do cálculo da remuneração em uma planilha. A área de informática do ministério levaria muito tempo para alterar o sistema. Envolvemos competências da área de informática, RH, e serviços financeiros e fizemos em 24 horas.”
 9. “Como fatores que dificultam o processo de inovação estão a sobrecarga de trabalho, pouco dinheiro, instabilidade nas mudanças de dirigentes que descontinuam projetos. O fato de eu estar aqui como Secretário Geral há nove anos é uma exceção. Do contrário, como fazer um plano estratégico que nunca se sabe se daqui por dois anos cai? Há certa tradição de quem chega, muda o status dos projetos na administração em geral, ignorando uma avaliação eficaz dos resultados. Só para fazer diferente da gestão anterior. Isso prejudica a estratégia da administração.”
 10. “Não há resistência as mudanças. As pessoas são muito envolvidas com os projetos da secretaria, se doando até fora do horário de trabalho. Para constituir o portal de serviços foi necessário alocar competências de várias áreas da secretaria, inclusive dos fornecedores conjuntamente.”
 11. “Há plano estratégico plurianual com cinco objetivos estratégicos e operacionais para cada ano com as perspectivas: Prontidão da informação, com segurança (Alguns querem tudo muito rápido, mas pode comprometer a qualidade); Desmaterialização dos serviços; Inovação; Qualificação e Organização e padronização de serviços.”

Síntese interpretativa

- Entende que a implementação do modelo CAF (*Common Assessment Framework*) alavancou a performance nos critérios Liderança e Resultados.
 - Vê a organização reconhecida pelos outros órgãos a quem presta serviço.
 - Descreve preocupação da liderança atuante com a comunicação em todos os níveis, a ambientação dos recém-chegados e com a disseminação de boas práticas como fatores de estímulo à inovação.
 - Destaca a estrutura com poucos níveis hierárquicos e com foco no fomento à novos serviços.
-

-
- Processo de comunicação, disseminação de boas práticas e liderança ativa: fatores de estímulo à inovação.
 - Registra importância da avaliação dos serviços pelos clientes do portal de serviços.
 - Aponta ausência de *benchmarking* efetivo para os processos de trabalho.
 - Justifica as dificuldades para inovar pela falta de recursos, pela peculiaridade da organização que dificulta o aprendizado comparativo e pela falta de contato com outras administrações públicas.
 - Considera a organização uma exceção no serviço público, com continuidade dos projetos e de lideranças avaliadas pelo desempenho.
 - Percebe baixa resistência às mudanças e muito envolvimento das pessoas em projetos de grande porte para inovação em serviços.
 - Descreve a importância de alocar competências de várias áreas, inclusive dos fornecedores, num mesmo projeto.
 - Ressalta a importância de gerar planos estratégicos de longo prazo para o setor público, considerando a Inovação.
-

Tabela 36

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 11 para a Zona de Sentido 1

Organização 11

Discurso

1. “Ao longo do tempo, (a organização) tem apresentado um conjunto de melhorias nos seguintes casos: redesenho dos serviços; formação de Missões para a Qualidade, para analisar conjuntos diversos de serviços; agenda eletrônica para os cidadãos; recibo verde para autônomos na internet; sistema contabilidade e gestão de arrecadação de impostos (patrimônio, automóvel, imposto de rendimento).”
 2. “2008 representou um ano de consecução de resultados em função da atuação de uma liderança atuante... o dirigente máximo, à época, conseguiu, através da motivação dos funcionários, extrair e transformar as competências das equipes em resultados organizacionais. Os funcionários sentiam que o Diretor Geral os defendia e projetava a organização, dando visibilidade aos resultados da organização.”
 3. “Faz parte da cultura da casa envolver pessoas em projetos multidisciplinares. Mas a formação da equipe é delegada para a chefia da área envolvida. Não há uma área que conheça e tenha mapeado os conhecimentos e competências dos indivíduos.”
 4. “Há ações de formação para ambientação do novo empregado. Há ações formais do centro de formação para este objetivo.”
 5. “A cultura do *benchmarking* é presente. Há vários grupos de integração de países no nível europeu (Programa Fiscalis). Há prática de enviar empregado para estagiar em outro país (com
-

-
- direito a bolsa). Há um organismo denominado IOTA que constitui grupos de trabalho para implementar programas entre países duas vezes por ano. Geralmente é em Budapeste. Ex: base de dados de *benchmarking*. Também há interação com Espanha, Hungria e outros membros da comunidade europeia.”
6. “Como fatores que dificultam o processo de inovação estão o suporte legal que amarra a oportunidade de inovação... a própria lei atrapalha.”
7. “Não há estrutura com finalidade de pesquisar e desenvolver inovações.”
8. “Tem um nível etário alto, apresentando até algum constrangimento para inovar. Pessoas esperando aposentadoria. Há desestímulo para inovar. As pessoas não vão atrás.”
9. “Utilizamos caixa de sugestões para captação de ideias. Há tratamento definido para ideias, mas há pouco *feedback* das áreas responsáveis pela implementação. São avaliadas a viabilidade e a oportunidade de implementação. Muitas ideias não têm pernas para andar, mesmo sendo boas. Mas a caixa de sugestões é utilizada, muitas vezes, para queixas e não para promover melhorias. Não há reconhecimento para os empregados geradores das novas ideias.”
-

Síntese interpretativa

- Elenca exemplos de inovações de processos internos e finalísticos, algumas voltadas para a sustentabilidade ambiental.
 - Destaca atuação direta da alta liderança para transformação da performance, motivação dos funcionários e projeção da organização pela visibilidade dos resultados.
 - Registra a cultura de desenvolvimento de projetos multidisciplinares.
 - Ressalva que a composição da equipe de projetos se dá por indicação das chefias, não havendo mapeamento das competências dos indivíduos.
 - Declara a preocupação com prática formal de ambientação para o novo empregado.
 - Ressalta a prática sistematizada de *benchmarking* e de envio de empregado para realizar estágio em outros países.
 - Aponta as amarras legais como fatores que dificultam o processo de inovação no setor público.
 - Considera lacuna importante a falta de estrutura dedicada para pesquisa e desenvolvimento de inovações para serviços.
 - Identifica no funcionalismo perfil etário elevado, passivo e desestimulado para gerar inovações.
 - Registra o processo de captação de ideias sem resultado efetivo devido a falta capacidade de implementação.
-

Tabela 37

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 12 para a Zona de Sentido 1

Organização 12
Discurso
1. “A divisão é responsável pelas relações internacionais, pelo ciclo de gestão, disseminação das boas praticas na instituição... cabe também a área de planejamento à identificação e disseminação de boas práticas internas e externas, e a coordenação de participação em prêmios externos (Portugal e Europa). Isso tem aumentado a auto-estima interna.”
2. “Estamos mudando ao longo do tempo o desenvolvimento organizacional... como exemplo de inovação, está a aplicação de práticas de gestão da administração pública. Aplicar o SIADAP num órgão militar é uma inovação.”
3. “Seria mais fácil em estruturas pequenas, mas em órgãos com atuação em grandes extensões territoriais e com medidas difíceis de serem avaliadas pelo SIADAP como valores, cultura, tradições, a importância na sociedade. Os indicadores não retratam isso.”
4. “Há componentes invisíveis na instituição. Esta instituição é muito antiga, tem papel enraizado na sociedade. Esta importância está além dos números. Esta instituição é símbolo da identidade nacional. Daí a dificuldade de encaixar o modelo do SIADAP neste tipo de organização. O papel social vai além da missão institucional. O guarda às vezes faz até casamento em algumas aldeias. Não está na lei, mas é feito. É a maior organização nacional. Há dificuldade de utilizar o mesmo diapasão para avaliar indivíduos com contextos diferentes, perfis diferentes, papéis diferentes. É um exercício desafiador.”
5. “Outra dificuldade é o estatuto militar. Há um mérito subjetivo avaliado pelo comando (disciplina, confiança, lealdade) que vai de encontro a necessidade de transparência da administração pública. Há uma necessidade de convivência de paradigmas diferentes. Como criar um justo equilíbrio entre a avaliação militar e a avaliação da administração pública?”
6. “Há uma questão de identidade da gestão. Enquanto as forças armadas se negaram a aplicar o SIADAP, nos estamos buscando equilibrar uma nova identidade. Usamos o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização), definindo os objetivos e indicadores, monitoramento, plano de qualidade. Mesmo sem lei, fazemos o SIADAP 2. O grande mérito é não termos desistido nesta conjuntura.”
7. “A gestão e os processos de trabalho são sólidos. Nós propusemos ao governo uma nova lei que adapte o SIADAP a natureza da organização, mas não foi editada. Com esta alteração, o SIADAP poderia ser aplicado plenamente na instituição. Enquanto isso não há política de consequências para os dirigentes militares. Não em efeito prático. Se não cumprirmos os objetivos, não acontece nada.”
8. “Os comandantes são convidados a apresentar projetos pós-prêmios. Há participação em vários

-
- fóruns internacionais. (Brasil, comunidade europeia). Verifica-se o que se pode trazer para cá junto à Organização FIEP (França, Itália, Espanha e Portugal), além de estimular a cooperação e conhecimento mútuo.”
9. “Há programas compartilhados de gestão civil de crises (com forças de cidades e países) com Marrocos, Paris, Haiti, Afeganistão, Bósnia,... para gerar compatibilidade de doutrinas, de estratégias, de equipamentos,...”
 10. “Houve um processo de aprendizado para adoção de práticas de administração pública. Há abertura, apoio e interesse dos comandantes gerais ao planejamento estratégico e ao modelo de gestão pública com uma liderança forte e atuante. Também há preocupação obsessiva pela performance: mantém a tradição militar, mas abrindo-se ao novo. É importante o apoio da Tutela: Ministério das Relações Internas. É estratégica a localização da divisão no organograma: posição da divisão de planejamento estratégico próximo ao comandante geral. Há capacidade de escolha das competências e dos perfis que compõem a equipe. Base de dados de gestão de competências pelo RH. Isso permite a alocação em projetos. A base é atualizada obrigatoriamente.”
 11. “A formação é muito importante para área operacional, RH, logística e finanças. Na GNR, há área de doutrina e formação. O futuro reside na instrução e na formação. O plano anual de formação muito vasto. É utilizado *e-learning*, auto-instrução, e modalidade mista (presencial e a distância) em disciplinas de qualidade e gestão. Há certificação do modelo CAF para processos de formação.”
 12. “Falta de recurso e orçamento. Há constrangimento quando os planos de atividades são ignorados pelos cortes de orçamento do Ministério das Finanças. Não são levadas em consideração as necessidades da instituição para cumprimento dos planos de atividades.”
 13. “Há canais de comunicação por níveis (A, B, C, D, E, F). A comunicação operacional funciona muito bem, mas a comunicação de cunho institucional sofre ruídos da pirâmide.”
 14. “Há formalização de grupos de trabalho com múltiplas competências para estudar e repensar a organização interna. A convivência de diferentes saberes e percursos formacionais é comum.”
 15. “Há ausência de canais de coleta de ideias para resolução de problemas.”

Síntese interpretativa

- Relata a clara missão da área de planejamento como mecanismo de difusão de inovações organizacionais.
 - Vê a aplicação do sistema integrado de avaliação do desempenho numa organização militar como uma grande inovação. Também enxerga a dificuldade de mensuração de fatores intangíveis como valores, símbolos, tradições e traços culturais.
 - Enxerga algumas dificuldades para aplicação do modelo público de avaliação do desempenho o que exige um esforço de inovação.
-

-
- Percebe que o próprio Estado não flexibiliza o modelo de gestão para inclusão de toda organização na avaliação do desempenho organizacional.
 - Entende que falta política de consequência para o não cumprimento de objetivos de gestão.
 - Destaca o envolvimento e comprometimento da liderança para apresentação de boas práticas.
 - Percebe a prática de gestão e transferência de conhecimento pós-participação em eventos, seminários e prêmios de gestão, onde os participantes apresentam propostas para a organização.
 - Aponta como fatores favoráveis ao desempenho inovativo, o comprometimento da alta liderança, o posicionamento estratégico no organograma da divisão de planejamento, o apoio do Ministério, e uma base atualizada das competências dos funcionários, que permite a alocação em projetos.
 - Ratifica investimento intenso em formação e desenvolvimento de competências em modais presenciais, a distância, mistos e autodesenvolvimento.
 - Identifica dificuldades para implementar as ações decorrentes do Plano Estratégico devido aos cortes orçamentários, uma vez que os cortes históricos se dão em relação ao passado e não em relação a visão de futuro.
 - Elenca muitos canais de comunicação institucional, mas que há ruídos em função do tamanho da pirâmide, pelo método de passar para frente, comando a comando.
 - Identifica lacunas de aproveitamento de ideias de funcionários e pesquisadores.
-

Tabela 38

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 13 para a Zona de Sentido 1

Organização 13

Discurso

1. “Vivemos num contexto de tendência decrescente de trabalhadores, potencializando a produtividade e a polivalência dos indivíduos para a gestão da mudança avaliando a aptidão dos servidores para novas funções. A gênese deste processo se dá pela aplicação da CAF na administração da Câmara do Porto.”
 2. “Houve esforço extraordinário dos trabalhadores, pois eles não deixaram de fazer suas funções, além de assumir novos papéis para implementação do CAF. Houve patrocínio do Presidente e da alta direção. Como exemplos de inovação, estão a aplicação da CAF (2005). A equipe dos trabalhadores estava diretamente envolvida no processo. Imagine eu trabalhando na minha Secretaria e sendo desafiada a refletir sobre a organização, sobre os serviços, sobre os instrumentos e padrões de trabalho. É um processo de maturidade. Foi um projeto transversal que demandava polivalência das equipes.”
 3. “A partir deste exercício foi criada a Divisão da Qualidade, projetos de certificação da qualidade em andamento (Certificação ISO:2008), implementação do *Balanced ScoreCard*. Este processo de mudança demandou uma reestruturação dos processos de trabalho e construção
-

de novos canais para mobilização de pessoas. Para a Câmara do Porto aderir a estas inovações foram necessários mecanismos de comunicação interna e externa, muita mobilidade interna, combate ao sedentarismo funcional, sistema de liderança atuante, mecanismos de implantação de estratégias e postura de proximidade com os clientes interno e externo.”

4. “A grande dificuldade se deu pelo acúmulo de trabalho para a nova realidade da administração pública, que demanda maior produtividade de equipes mais reduzidas.”
 5. “Há mapeamento dos perfis de competências individuais e da matriz de competências e funções dos postos de trabalho. Com estas duas informações é possível alocar os indivíduos em projetos.”
 6. “Outras Câmaras nacionais ou internacionais vieram conhecer as práticas de gestão. (China, Suécia, Finlândia). Também há estudos de boas práticas internacionais (rede internacional de autarquias para qualidade). Há prática de estágio internacional (duas a dez semanas) em outras organizações internacionais (desde 2008) para incorporar novas práticas de gestão. Há uma preparação para o estágio como plano de atividades, desenvolvimento do idioma, articulação com o outro órgão. A indicação se dá pela avaliação de desempenho e competências e habilidades individuais.”
 7. “Após estágio, ocorre a gestão do conhecimento e apresentação de medidas concretas de melhorias dos serviços. Há uma alta responsabilização para estes funcionários, pois estes são a imagem da Câmara lá fora, estão recebendo uma oportunidade de valor para a carreira. Estes tem uma obrigação perante à Câmara que está investindo recurso público no programa, então têm que compartilhar com os colegas, incorporar o que aprendeu apresentar medidas concretas de melhorias do serviço correspondente. A área de RH, três meses depois, avalia o impacto do aprendizado junho a liderança da área.”
 8. “Este processo faz com que voltem servidores completamente mudados pessoal e profissionalmente. É um processo sério. Isso é dinheiro público. Essa cultura de responsabilização da instituição pública é importante. Uma colaboradora teve contato com uma instituição pública em Londres. Lá as pessoas não tinham postos de trabalho fixos. Elas podem sentar-se onde quiserem, não há computadores desktops. Cada um leva seu notebook e se apodera temporariamente de uma mesa e de um ponto de rede. Os serviços estão todos desmaterializados. Quando vai começar uma reunião, a coordenadora pergunta quanto vai custar esta reunião para o bolso do contribuinte? Qual é o custo de cada um aqui nesta sala? Qualquer contribuinte pode fazer esta pergunta a nós. A coisa pública precisa ser muito trabalhada em Portugal. Nós temos feito propagação disso. Isso alarga a mentalidade das pessoas.”
 9. “Os novos integrantes da organização participam de Programa de Acolhimento e Integração (PAI), onde há apresentação da organização, da estrutura, dos enquadramentos legais mais
-

importantes.”

10. “Para gerenciamento de novas ideias há boletins de melhorias (formulários físicos e eletrônicos) onde é avaliada a exequibilidade da *ideia* proposta.”
11. “Há avaliação das chefias imediatas, auto-avaliação e hetero-avaliação do empregado, avaliação da satisfação dos clientes internos e externo (bienalmente) com questionários de satisfação por serviços. O processo é intercalado com cada tipo de cliente, gerando planos de melhoria. A Qualidade no setor público é um caminho sem volta. Claro que o modelo político pode mudar os meios de gerir, mas deste processo de geração de valor na gestão pública, é uma caminho sem volta.”
12. “Mas a visão política pode alterar a gestão do desempenho, mudar o controle dos trabalhadores, não se preocupar com a produtividade máxima ou capacidade instalada da coisa pública, mas o objetivo, dificilmente será alterado.”

Síntese interpretativa

- Constata um contexto de escassez de recursos no setor público determinante para potencializar a produtividade e a polivalência dos indivíduos.
 - Registra que o processo de mudança organizacional obteve patrocínio da alta direção e compromisso da equipe para assumir novos papéis.
 - Cita como fatores antecedentes do ambiente de alto desempenho a reestruturação dos processos de trabalho, a mobilização de pessoas, comunicação interna e externa, combate ao sedentarismo funcional, sistema de liderança atuante, implantação de estratégias e proximidade com os clientes.
 - Declara como fatores dificultadores da inovação a rotina de acúmulo de trabalho para a nova realidade da administração pública, que demanda maior produtividade de equipes mais reduzidas.
 - Aborda como relevante a prática de *benchmarking* internacional e estágios em outras administrações públicas.
 - Registra cobrança de aplicação do conhecimento aprendido em *benchmarking* e *benchlearning* na instituição.
 - Descreve a valorização do investimento público em todos os níveis da organização desenvolvendo a cultura de custos e o controle social.
 - Aponta processo de avaliação de qualidade dos serviços estratificado por cliente como diferencial para o desempenho.
 - Registra aceitação da organização para auto-avaliação, hetero-avaliação e avaliação 360° do desempenho das equipes.
 - Aponta a convivência entre a necessidade de Mudança de paradigma da gestão pública e o risco da política continuar interferindo no modelo de gestão.
-

Tabela 39

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 14 para a Zona de Sentido 1

Organização 14
Discurso
<ol style="list-style-type: none"> 1. “(a organização) é responsável pelo monitoramento da performance dos organismos do Ministério... Este Gabinete tem a responsabilidade de avaliar todos os serviços... Presidimos um Grupo de Trabalho no âmbito desse conselho. Temos relações multilaterais com instituições de apoio ao desenvolvimento: Banco Mundial, Banco Africano, Banco Asiático e Banco Interamericano. Desde 2007 houve potencialização do papel de Portugal na cooperação da comunidade europeia, ligando os objetivos do desenvolvimento dos países com os interesses da indústria portuguesa. Trouxemos o <i>staff</i> dos bancos para aproximação junto aos empresários portugueses através de seminários e reuniões de trabalho, com estratégia de alocação de funcionários nestas instituições, e missões de empresários nos países. Há um movimento de cooperação internacional com vontade política forte de desenvolver países de língua portuguesa.” 2. “Há melhorias implementadas no âmbito administrativo nos modelos de relatórios administrativos e indicadores de qualidade, criação de prática de <i>benchmarking</i> para clientes internos (ex: área de compras).” 3. “Há grupos de trabalho multidisciplinares com missões específicas. Ex: informática.” 4. “Como fatores que contribuem para o processo de inovação, estão a relação direta com o gabinete do ministério, a independência dos Secretários de estado, a comunicação simplificada entre órgãos e o conhecimento técnico. O apoio a projetos estratégicos alavanca a visão da organização.” 5. “... como dificuldades (para o processo de inovação na gestão), estão as amarras na legislação.” 6. “O organismo deveria ter alguma projeção. Somos vistos como chatos. A avaliação deveria ser vista como fundamental para evolução dos organismos. O Ministério investe em treinamento focado em Impostos, Alfândegas e Direção de Informática dos Impostos, Inspeção Geral Finanças. Quem tá fora destas áreas, o treinamento é reduzido. Às vezes não há orçamento.” 7. “As competências para projetos são identificadas na base da informalidade. Não há mapeamento de competências, nem prática de coleta de ideias de empregados para resolução de problemas organizacionais.”
Síntese interpretativa
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta uma visão inovadora estratégica de posicionamento de representantes do Estado em organismos internacionais. • Percebe Vontade política para viabilizar projetos estratégicos. • Declara início da cultura de avaliação de desempenho integrado com apresentação de inovações

incrementais administrativas.

- Aponta prática de grupos multidisciplinares para desenvolvimento de projetos em início de uso ou disseminada em poucas áreas.
 - Não há mecanismos de gestão de ideias.
 - Identifica como fatores favoráveis à inovação, o conhecimento técnico do órgão e de sua cadeia de valor, a comunicação simplificada em todos os níveis e o apoio da alta direção, e as amarras da legislação pública como fator inibidor da inovação.
 - Entende que há uma percepção ruim sobre o papel do órgão pela necessidade de cobrança dos resultados no setor público.
 - Vê ausência de cultura de medição no setor público, principalmente em serviços.
 - Aponta maior investimento em treinamento para áreas e funções envolvidas nos processos finalísticos, e redução da formação de competências para as outras áreas, em função de restrições orçamentárias.
 - Apresenta lacuna na gestão as ausências de mapeamento de competências e de preocupação sistematizada em buscar novos conhecimentos e em utilizar o conhecimento de empregados.
-

Tabela 40

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 15 para a Zona de Sentido 1

Organização 15

Discurso

-
1. “... (a organização) atua dentro de um novo paradigma da administração pública, com foco centrado no cidadão, libertando os usuários dos serviços públicos de diversos interlocutores e de etapas burocráticas de atendimento para suas necessidades, buscando uma integração grande de *BackOffice* com processos inteligentes.”
 2. “A Área de inovação e conhecimento tem uma atuação transversal... tem como missão a simplificação administrativa, o planejamento e qualidade no serviço público, a gestão da inovação e conhecimento.”
 3. “É comum a formação de equipes com competências multidisciplinares e a partilha do conhecimento interno.”
 4. “A média etária da AMA é de 40 anos. Essa baixa média facilita a adesão ao ambiente de inovação. Como exemplo de inovação está o projeto de ciclo de vida da empresa, onde o estado se apresenta de uma forma simples para os serviços prestados às organizações portuguesas.”
 5. “O objetivo zero da organização está na melhoria de serviços públicos, portanto a inovação está na essência. É um exemplo de paradigma de como deve ser a Nova Administração Pública. Outros exemplos são: a adoção interna de novas tecnologias; novas formas de relacionamento
-

-
- com empregados e chefias; *One stop shop* (vários serviços no mesmo sítio); Loja de segunda geração (balcão único); Integração grande de BackOffice; Processo de emissão de cartão do cidadão; Projeto SIMPLEX - Programa anual de melhoria de serviços públicos (investimentos, qualidade, tecnologias), Rede comum do conhecimento – Premiação pela ONU, Repositório de boas práticas das organizações públicas, REDE TIC – tecnologia de informação e comunicação (grupos de trabalho com competências específicas da administração pública), Sistemas de qualidade, certificações, Campanha Mais por Menos (proposição de melhorias de racionalização com medidas de eficácia e eficiência).”
6. “Como fatores que contribuem para o ambiente de inovação estão: cultura, liderança; abertura de canais de relacionamento com empregado para geração de massa crítica; organização interna; sistemas de qualidade; sistema de organização interna; treinamento (política de formação para empregados em atividades de *Back Office* e *Front Office*; Plano Estratégico e Plano de Atividades Anual.”
7. “Como fatores que dificultam o ambiente de inovação cito que o ramo de negócio é muito alargado, falta de foco e muita demanda para equipe reduzida.”
8. “(a organização) interage com outras organizações do setor para prática de *benchmarking* com outras unidades de Portugal, Itália, República Tcheca, Reino Unido, Bélgica e Holanda. Também há o Programa *e-gov benchmarking*, que mede anualmente a presença pública no ambiente eletrônico (características dos serviços transacionais, segurança,...) e participação em grupos de trabalho internacionais para partilha de experiências, patrocinados pela União Europeia e OCDE.”
9. “Há preocupação em utilizar o conhecimento dos empregados. O RH identifica os perfis (competências) dos cargos e dos servidores, mas não há identificação de novas competências desenvolvidas. Mas há processos informais que funcionam bem. Os empregados são estimulados na geração de ideias e consulta aos cidadãos. Exemplo é a Campanha Mais por Menos (proposição de melhorias de racionalização com medidas de eficácia e eficiência). Houve envolvimento de todos os funcionários para melhorar processos, controlar custos, racionalizar recursos. Houve sugestões que vão desde implantação de sensores de energia à integração de ferramentas tecnológica, serviços na intranet e procedimentos internos. Está prática é reconhecida e premiada.”
-

Síntese interpretativa

- Vê a inovação na essência da organização, gerando valor para o cidadão através da oferta de serviços “inteligentes” (integrados e desmaterializados).
 - Percebe como estratégica a existência de uma área dedicada à inovação e busca de novos conhecimentos para condução de projetos de simplificação e qualidade de serviços.
 - Índica a existência de cultura de partilha do conhecimento interno, facilitada pela baixa idade média dos empregados do órgão e pela liderança que promove o ambiente de inovação.
-

-
- Entende que o foco da organização é muito amplo, o que faz com que haja energia dispersa em muitas frentes, podendo prejudicar a velocidade da inovação.
 - Identifica como fatores que contribuem para o ambiente de inovação, a liderança, a cultura, abertura de canais de relacionamento com empregado para geração de massa crítica; política de formação para empregados em atividades de *BackOffice* e *FrontOffice* (em Ciências Gerenciais e de Serviços) e orientação estratégica.
 - Registra como motores para o desempenho inovador a cultura do *benchmarking*, a participação em redes de conhecimento e a utilização de ideias dos empregados e usuários para resolução de problemas organizacionais.
 - Chama a atenção que a liderança pode alavancar ou minar a cultura de inovação.
 - Participação em redes de conhecimento interna e externa. Nacional e Internacional
 - Aponta importante processo de identificação de competências dos indivíduos, mas indica informalidade para atualizar a base das competências dos indivíduos.
-

Tabela 41

Discurso e síntese interpretativa da Organização portuguesa 16 para a Zona de Sentido 1

Organização 16

Discurso

1. “Não cabe mais o modelo de liderança do “Quero, posso e mando”. É momento de equilíbrio entre a autocracia que a administração pública exige e a democracia produtiva da administração contemporânea.”
 2. “O nível de integração informático é tão grande que os fornecedores ficam assustados para implementar qualquer versão de melhoria. Por isso as versões para Águeda são muito bem elaboradas e testadas. Por exemplo, integramos sistemas de informações transacionais com sistemas de informações geográficas a serviço dos clientes internos e dos cidadãos.”
 3. “Como exemplos de inovação, há um alto nível de integração de sistemas de informação do contribuinte, adoção de Open source (*software* livre) e de sistemas geográficos. Outros exemplos relevantes são: redesenho de processos (workflow; adoção da tecnologia BPM (*Business Process Management*); integração com fornecedor de *software*; certificação da qualidade ISO 9001 em serviços; participação no EFQM (*European Foundation for Quality Management*); arquivo digital; oferta de serviços instantâneos (alvará de licença de obra); Ofertas de serviços digitais na internet para a população; sistema integrado de informação e documentação.”
 4. “É perceptível que em Águeda há uma dose de ousadia e coragem das lideranças aliada à tecnologia. Estas são características fulcrais para manutenção de uma cultura inovadora. Os fatores mais presentes são a Liderança pelo exemplo (Liderança com vontade e capacidade de
-

-
- assumir riscos), o esforço de aprendizagem de todos e para todos, clareza dos ganhos coletivos, orientação para resultados.”
5. “Há Câmaras onde o Presidente quer otimizar processos e implantar workflows, mas quer circuitos até antes dele, ou seja, não quer se envolver. Assim não funciona...”
 6. “Os fatores que dificultam o processo de inovação são a ausência de benchmark, a resistência e o medo do novo, e a dependência da tecnologia. Tudo é digital. Se houver um apagão elétrico, não há prestação de serviço.”
 7. “Para experimentação de novas práticas de gestão ou de inovações, antes de realizar alterações legítimas nos processos, fazemos reuniões sistemáticas de 15 em 15 dias para avaliação crítica do circuito (processo). Há um método de inovação baseado na complexidade do processo. Observam-se os prazos legais para a prestação dos serviços aos cidadãos e equipas desenham processos mais complexos para atender (com d-2) a legislação, ou seja, o prazo indicado por lei é subtraído em dois dias, e o processo tem que estar apto para atender as demandas do cidadão. Os serviços mais simples têm os prazos com maior rigor por parte da Câmara de Águeda.”
 8. “Há uma cultura do digital que favorece a inovação de serviços. As pessoas (contribuintes) precisam pensar de forma digital... para ter o acesso... a serviços de valor agregado.”
 9. “A alta liderança dá suporte ao corpo técnico. Há liderança compartilhada para decidir (*ideia*, tempo, prazo, custo) junto com empregados. O presidente protege as costas de quem trabalha, de quem tenta o novo. Errar é permitido, mas se for percebida má intenção no processo, sai de perto... Isso tem gerado reconhecimento externo.”
 10. “Há jornadas de modernização administrativa. Estas jornadas internas para *endomarketing* foram válidas porque os funcionários não sabiam os *outputs* (e *outcomes*) das outras áreas. A jornada de modernização interna tem duração de dois dias. Em todos os serviços, um funcionário apresentava o novo processo para toda a Câmara. Era aberta a todo público (população de Águeda, outras Câmaras,... e as pessoas participavam de workshops para conhecer toda a Câmara. Os funcionários sentiram-se valorizados. O Presidente participou diretamente de todo o evento.”
 11. “O Presidente pergunta para o funcionário na frente do fornecedor e do formador: - Como é que é? Esta ferramenta presta ou não presta? Tá melhor ou não para o contribuinte? Então os funcionários não têm mais desculpa, porque antes, quando o fornecedor ia embora, as pessoas reclamavam, mas durante a formação ou a prestação, ninguém falava nada.”
 12. “A (organização) é *benchmark* nacional em sistemas e serviços de informação à população (obras, impostos, fiscalização, atendimento a população). As Câmaras de outras regiões vêm com mais frequência conhecer as novas práticas do que as Câmaras da mesma região, em função de conflito político. Curiosamente somos benchmark mais para fora de Portugal do que para dentro. Servimos de exemplos para os fornecedores.”
-

-
13. “A memória das melhorias é guardada em arquivo digital, e as próprias certificações da qualidade exigem a disseminação para as respectivas partes interessadas. As próprias jornadas internas servem para disseminação deste conhecimento.”
 14. “Há esforço de treinamento constante (eliminando vícios e erros) com formação de auditores internos (processos de certificação) e multiplicação por meio de consultores internos.”
 15. “Há projetos que demandam equipes multidisciplinares envolvendo planos anuais da câmara. Nem sempre a reação à adesão é positiva. Ex: plano de riscos à corrupção.”
 16. “Os mecanismos para gerenciamento de novas ideias se dão pelo acesso constante ao Gabinete de Apoio e ao próprio Presidente. (email, telefone, presencialmente). Houve um evento, estimulado pela participação no EFQM, onde os funcionários sugeriram mais de cem ideias inovadoras para a Câmara. Destas foram selecionadas as dez melhores e, posteriormente, as três mais votadas. Ex: Abrir à Câmara ao processo de *Benchmarking*, reuniões de BackOffice, Jornada Interna do que se faz (em 2008, durante quase 6 meses, uma vez por semana).”
 17. “São avaliados níveis de satisfação dos cidadãos por meio de inquéritos telefônicos anuais, por contatos diretos pelo canal de atendimento em que a população foi atendida e por pesquisa de satisfação”.
 18. “Quanto a identificação dos conhecimentos dos empregados, para as competências específicas, tem. Para outras competências transversais, não tem. Mas o pequeno tamanho da organização ajuda a identificar rápido.”
 19. “A avaliação de desempenho individual e da área passa pelo desempenho no sistema de *workflow*. Antes fazíamos controle toda quinta-feira. Viciamos as pessoas a entregarem na quinta. Agora fazemos controle aleatório. Qualquer dia, o sistema gera as não conformidades e os funcionários com prazos atrasados devem justificar. Isso impacta em sua avaliação de desempenho.”

Síntese interpretativa

- Registra momento de transição da velha administração pública para um novo paradigma de gestão, considerando a necessidade dos cidadãos na implantação e gestão de serviços.
 - Demonstra alto nível de inovação tecnológica em serviços de valor agregado aos cidadãos.
 - Cita como exemplos de inovação a oferta de serviços certificados, desmaterializados e digitais em canais de atendimento físicos e virtuais.
 - Vê a organização respeitada pelos fornecedores de soluções de serviços.
 - Considera fulcral para o ambiente de inovação a existência de um sistema de liderança comprometido com ousadia e coragem para assumir riscos pelo “novo”.
 - Considera que a ausência de *benchmark* no setor, a resistência e o medo do novo, como fatores inibidores do processo inovador.
 - Pondera a excessiva dependência da inovação tecnológica na organização, onde tudo é digital.
-

-
- Fatores favoráveis à inovação: Gestão de resultados. Treinamento de todos e para todos. Liderança pelo exemplo. Liderança com vontade e capacidade de assumir riscos.
 - Apresenta método de inovação para experimento de novos circuitos (processos) e serviços.
 - Descreve um ambiente com uma cultura digital, um pensamento digital.
 - Descreve presença do aprendizado pelo erro (cultura de permissão ao erro), mas com intolerância ao erro intencional.
 - Identifica liderança atuante com postura de compartilhar decisões e ideias, de reconhecer esforços de inovação e de apoiar o corpo técnico.
 - Aponta práticas de *endomarketing* como mecanismo para gerar aprendizado, transferência de conhecimento, transparência nos resultados dos processos de trabalho e memória organizacional.
 - Enxerga esforço permanente de treinamento nos processos de apoio e finalísticos.
 - Relata evento pontual para captação e tratamento de ideias dos funcionários.
 - Observa que a estrutura enxuta da organização facilita a alocação de profissionais em projetos multidisciplinares pelo conhecimento das competências específicas, mas não se conhece as competências transversais.
 - Relata que para composição de alguns projetos, há adesões voluntárias e compulsórias, onde nem todo tema é atrativo para o funcionário.
 - Destaca que a imagem da gestão da organização é posta em prova quando da realização de eventos de apresentação pública de resultados e atividades inovadoras.
 - Aponta preocupação da organização em avaliar a satisfação dos cidadãos.
 - As jornadas viraram disputas para vender a imagem da área. O propósito se perdeu um pouco.
 - Descreve a importância da avaliação de desempenho considerar os resultados dos processos de *workflow*.
-

Tabela 42

Descritor da Zona de Sentido 2 e Síntese interpretativa para as organizações portuguesas

ZONA DE SENTIDO 2	
<i>Características organizacionais promotoras de inovação.</i>	
Sentidos circulados	
<p>Presença de práticas de gestão que promovem o processo inovativo, <i>benchmarking</i>, treinamento, competências, P&D, <i>pipeline</i> de projetos multidisciplinares, gestão de ideias, <i>Roadmapping</i>, gestão do conhecimento, área dedicada às atividades de pesquisa inovação disruptiva, sistema de liderança atuante orientado ao novo, serviços integrados e desmaterializados.</p>	
Síntese interpretativa resumida	
Organização 1	Organização 4
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de valores internos com busca de comparação e de aprendizado externo. • <i>Benchmarking</i>. • Cultura de criatividade, pesquisa e inovação. • Atuação em redes de conhecimento nacionais e internacionais. • Estruturadas descentralizadas para P&D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação tecnológica. • Comunicação em todos os níveis. • Disseminação da inovação. • Área dedicada para atividade de inteligência. • Proximidade do cidadão. • Análise crítica da performance. • Equipes de projetos multidisciplinares. • Treinamento e desenvolvimento estruturados.
Organização 2	Organização 5
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de competências e a formação especializada como causas do reconhecimento externo. • <i>Benchmarking</i> com a Comunidade Europeia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica.
Organização 3	Organização 6
<ul style="list-style-type: none"> • Clareza da missão organizacional, o investimento em tecnologia e o desenvolvimento de competências. • Gestão por objetivos. • Atuação em redes para criação de base de conhecimento de confiança mútua. • Análise crítica de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> é rotina. • Rede colaborativa junto a clientes e fornecedores (<i>Roadmapping</i>). • Inovação tecnológica. • Desenvolvimento de competências. • Absorção de competências do mercado privado. • Cliente no topo da cadeia de valor. • Sistema de liderança. • Avaliação de ideias. • Equipes multidisciplinares para desenvolvimento de projetos.

Tabela 42 (continuação)

<p>Organização 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio da alta direção. • Disseminação das inovações. • Ciclo de desenvolvimento da inovação. • Compartilhamento de conhecimento entre especialistas. 	<p>Organização 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovações de processos internos e finalísticos voltadas para a sustentabilidade ambiental. • Liderança para transformação da performance. • Cultura de projetos multidisciplinares. • <i>Benchmarking</i> sistematizado. • Programa de estágio em outros países.
<p>Organização 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canais permanentes com a sociedade e cidadãos-usuários. • Memória organizacional, incluindo os serviços e processos de trabalho gerados. • Aprendizado coletivo a partir de experiências de insucesso. • Gestão do conhecimento. • <i>Benchmarking</i> com países da União Europeia. 	<p>Organização 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusão de inovações organizacionais. • Liderança comprometida para apresentação de boas práticas aprendidas. • Gestão de conhecimento. • Aplicação do aprendizado pós-treinamento. • Base atualizada das competências dos funcionários. • Formação e desenvolvimento de competências.
<p>Organização 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualificação dos recursos humanos. • Canais de gerenciamento de ideias. 	<p>Organização 13</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencialização da produtividade e polivalência dos indivíduos. • Patrocínio da alta direção.
<p>Organização 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo CAF (<i>Common Assessment Framework</i>). • Liderança atuante. • Comunicação em todos os níveis. • Ambientação dos empregados recém-chegados. • Estrutura com poucos níveis hierárquicos. • Disseminação de boas práticas. • Avaliação dos serviços pelos clientes. • Continuidade de projetos. • Lideranças avaliadas pelo desempenho. • Projetos com competências de várias áreas. • Planos estratégicos para inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso da equipe para assumir novos papéis. • Combate ao sedentarismo funcional. • Proximidade com os clientes. • <i>Benchmarking</i> internacional. • Estágios em outras administrações públicas. • Aplicação do conhecimento aprendido em <i>benchmarking</i> e <i>benchlearning</i>. • Cultura de custos e cultura de controle social. • Avaliação de qualidade dos serviços pelo cidadão. • Prática de auto-avaliação, hetero-avaliação e avaliação 360° do desempenho.

Tabela 42 (continuação)

Organização 14	Organização 16
<ul style="list-style-type: none"> • Visão inovativa estratégica de posicionamento de representantes do Estado em organismos internacionais. • Vontade política para viabilizar projetos estratégicos. • Projetos multidisciplinares em início de uso. • Conhecimento da cadeia de valor da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação tecnológica em serviços de valor agregado aos cidadãos. • Oferta de serviços certificados, desmaterializados e digitais em canais de atendimento físicos e virtuais. • Referência para fornecedores de soluções de serviços. • Liderança com ousadia e coragem para assumir riscos pela causa da inovação.
Organização 15	• <i>Benchmark</i> no setor.
<ul style="list-style-type: none"> • Dedicção à inovação e busca de novos conhecimentos. • Cultura de partilha do conhecimento. • Liderança promotora de inovação. • Foco da organização em frentes dispersas. • Política de formação para atividades de <i>Back Office</i> e <i>Front Office</i> (em Ciências Gerenciais e de Serviços). • Cultura do <i>benchmarking</i>. • Utilização de ideias dos empregados e usuários para resolução de problemas organizacionais. • Participação em redes de conhecimento interna e externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de todos e para todos. • Método para inovação. • Cultura digital. • Cultura de permissão ao erro para gerar aprendizado. • Liderança atuante com postura de compartilhar decisões e ideias. • Reconhecimento dos esforços de inovação. • <i>Endomarketing</i> como mecanismo para gerar aprendizado. • Transferência de conhecimento e memória organizacional. • Avaliação da satisfação dos cidadãos.

Tabela 43

Descritor da Zona de Sentido 3 e Síntese interpretativa das organizações portuguesas

ZONA DE SENTIDO 3	
Fatores de resistência à inovação	
Sentidos circulados	
Compostos culturais de resistência ao novo, liderança passiva, ausência de práticas de fomento à inovação	
Síntese interpretativa resumida	
<p>Organização 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de monitoramento de demandas da sociedade. <p>Organização 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de área dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos. <p>Organização 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de gestão de ideias dos funcionários. <p>Organização 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de <i>benchmarking</i>. • Ausência de fábrica de ideias. <p>Organização 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade das linhas de gestão. • Dificuldade de mensurar a inovação e os esforços de inovação. • Ausência de método de <i>benchmarking</i>. • Ausência de programa de ambientação do novo empregado e de equipes multidisciplinares para projetos. • Ausência de processos de gerenciamento formal de ideias, dependendo da capacidade de absorção da liderança. <p>Organização 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistência ao novo. <p>Organização 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choque cultural (perda de poder). 	<p>Organização 9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de talentos. • Ausência de área de monitoramento de inovações externas. • Ausência de método de <i>benchmarking</i>. <p>Organização 10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de <i>benchmarking</i>. • Falta de contato com outras administrações públicas. <p>Organização 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composição da equipe de projetos por indicação das chefias, não havendo mapeamento das competências dos indivíduos. • Ausência de estrutura dedicada a pesquisa e desenvolvimento. • Pessoas com perfil passivo e desestimulado para gerar inovações. • Falta de capacidade de implementação de ideias aprovadas. <p>Organização 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades orçamentárias para implementar as ações do Plano Estratégico. • Ruídos em alguns canais de comunicação. • Lacunas de aproveitamento de ideias de funcionários e pesquisadores. • Falta política de consequência para o não cumprimento de objetivos de gestão. <p>Organização 13</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escassez de recursos. • Rotina de acúmulo de trabalho para a nova realidade da administração pública.

Tabela 43 (continuação)

Organização 14

- Ausência de mecanismos de gestão de ideias.
- Cultura de avaliação de desempenho integrado em início de uso.
- Ausência de cultura de medição no setor público.
- Restrições de treinamento para áreas de apoio.
- Ausência de mapeamento de competências.

Organização 16

- Dependência da inovação tecnológica.
- Resistência e o medo do novo.

Análise de Conteúdo

São válidas para esta seção todas as descrições características do *software* Alceste apresentadas anteriormente.

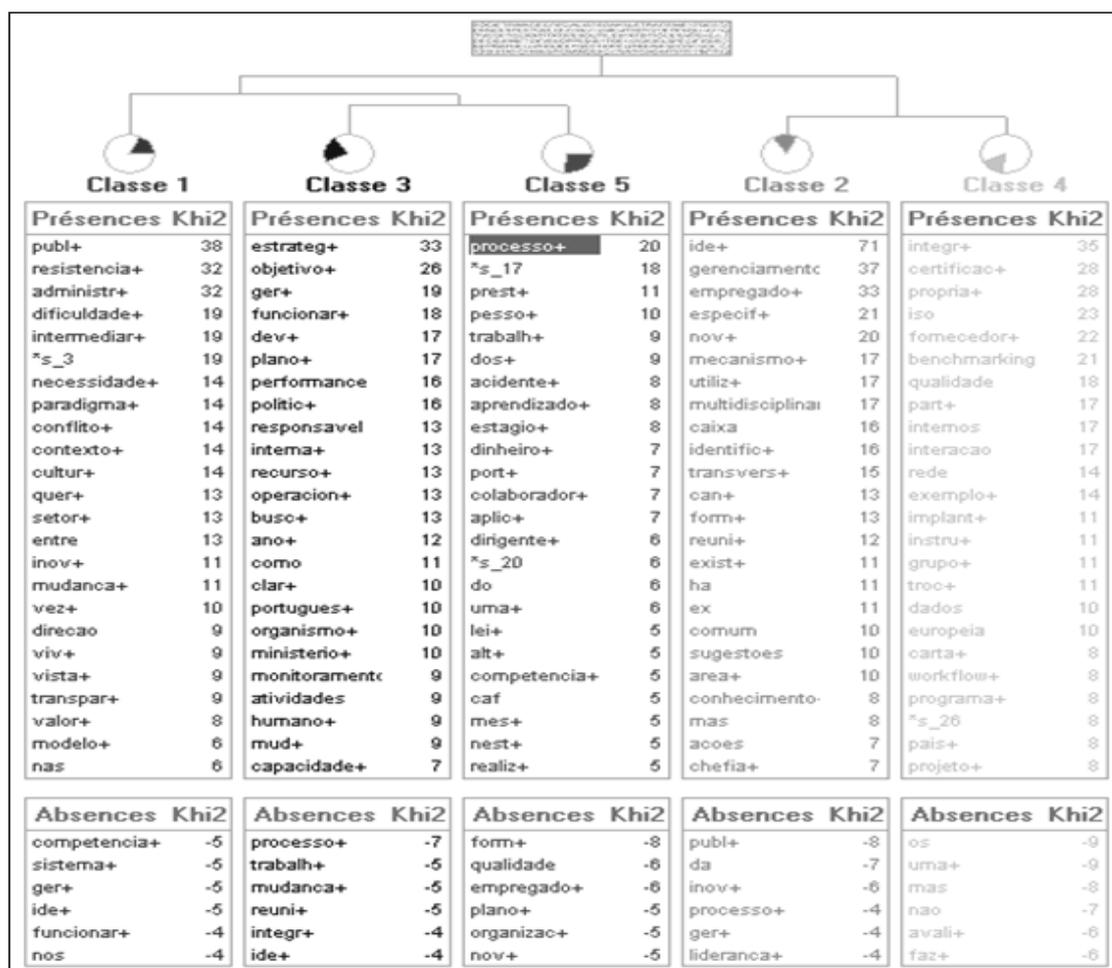


Figura 6. Classes de conteúdos dos discursos da amostra de organizações portuguesas.

Conforme exposto na Figura 6, foram encontradas cinco classes de conteúdos dos discursos na amostra de organizações portuguesas: Classe 1, denominada ‘Resistência à mudança’; Classe 2, denominada ‘Gestão de conhecimento e ideias’; Classe 3, denominada ‘Performance Estratégica’; Classe 4, ‘Aprendizado integrado na cadeia de valor’; e, Classe 5, ‘Competências’.

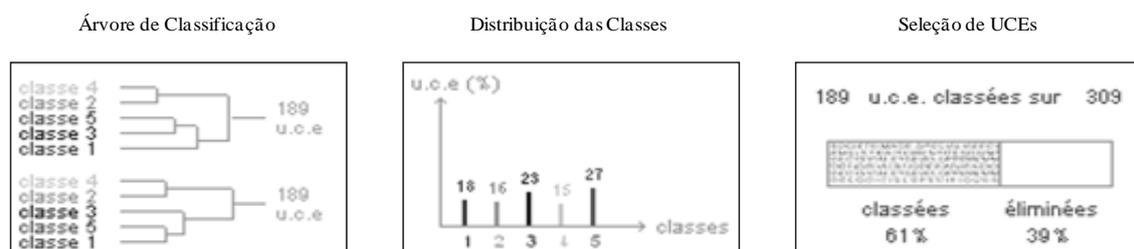


Figura 7. Dados do Dendograma.

Na Figura 7, observam-se 189 UCEs classificadas. No dendograma observa-se a independência de dois blocos formados, respectivamente, pelas Classes 1, 3 e 5 e pelas Classes 2 e 4. Isso significa dizer que a Classe 3 possui maior relação, ou proximidade, com a Classe 5. E que essas duas têm relação com a Classe 1. Por outro lado, a Classe 2 apresenta maior relação com a Classe 4, e pouca ou nenhuma proximidade com as Classes 1, 3 e 5.

A Classe 5 foi a que mais agrupou UCEs (27%). A forma reduzida ‘ide+’ ($Q^2=71$) está mais fortemente ligada à Classe 2, que ‘publ+’ ($Q^2=38$) à Classe 1, que ‘integr+’ ($Q^2=35$) à Classe 4, que ‘estrateg+’ ($Q^2=33$) à Classe 3 e ‘processo+’ ($Q^2=20$) à Classe 5.

A seguir, é apresentada na Tabela 44 uma síntese das três Zonas de Sentido extraídas dos dados das organizações portuguesas.

Tabela 44

Tabela síntese das Zonas de Sentido dos dados das organizações portuguesas

ZONA DE SENTIDO 1	ZONA DE SENTIDO 2	ZONA DE SENTIDO 3
<p>“Temos como prática... premiar internamente aquilo que fazemos bem, mas sempre buscando saber como fazem os outros. E como fazem os outros? Então vamos comparar. Essa cultura é permanente.” (1)</p>	<p>Atuação em redes de conhecimento nacionais e internacionais. (1)</p>	<p>Ausência de monitoramento de demandas da sociedade. (1)</p>
<p>“Como fatores inibidores da inovação estão à resistência inicial natural, mas esta é superada pela formação interna e pela gestão do conhecimento.” (4)</p>	<p>Estágios em outras administrações públicas. (13)</p>	<p>Rotina de acúmulo de trabalho para a nova realidade da administração pública. (13)</p>
<p>“Como fatores que auxiliam a performance inovadora estão: estrutura centralizada (missão clara), a motivação dos colaboradores, a avaliação de pares, uso de tecnologia de ponta e constante investimento em novas tecnologias, formação intensificada (abertura para mestrado, pós-graduação específica patrocinada pelo Ministério da Administração Interna) e desenvolvimento de competências específicas.” (3)</p>	<p>Cultura de partilha do conhecimento. (15)</p>	<p>Descontinuidade das linhas de gestão.</p> <p>Dificuldade de mensurar a inovação e os esforços de inovação.</p> <p>Ausência de programa de ambientação do novo empregado e de equipes multidisciplinares para projetos. (5)</p>
<p>“A estrutura é organizada por centros de competências. O processo de seleção e avaliação dos colaboradores é bastante rigoroso, o que faz com que se tenha uma equipe de alta especialização... Outros órgãos do governo vêm buscar as competências na organização para integrar seus quadros. O órgão é referência para o Estado. As competências são desenvolvidas pela interação e conhecimento desenvolvido no relacionamento com empresas dos mais diversos ramos.” (2)</p>	<p>Rede colaborativa junto a clientes e fornecedores (<i>Road Mapping</i>). (6)</p>	<p>Ausência de área de monitoramento de inovações externas. (8)</p>

Tabela 44 (continuação)

<p>“Como maior desafio à inovação foi o choque de cultura organizacional, a descentralização do poder da informação.” (7)</p>	<p><i>Benchmarking</i> com a Comunidade Europeia. (2)</p>	<p>Ausência de benchmarking. (4)</p>
<p>“Quando um empregado participa de formação, regressa e preenche uma ficha apresentando uma proposta de aplicação deste conhecimento, em reuniões de caráter semi-periódico (pelo menos de 15 em 15 dias).” (8)</p>	<p>Reconhecimento dos esforços de inovação. (16)</p>	<p>Ausência de mecanismos de gestão de ideias.</p> <p>Cultura de avaliação de desempenho integrado em início de uso.</p> <p>Ausência de cultura de medição no setor público.</p> <p>Restrições de treinamento para áreas de apoio.</p>
<p>“... integração com a rede europeia de laboratórios de metrologia. Para nós, benchmarking é rotina. Participamos no desenvolvimento de um conjunto normativo de gestão de inovação a partir de Klein e Rosemberg. Relação com parceiros (face-a-face), plataforma colaborativa, workflows internos, processos desmaterializados. Extranet com fornecedores e clientes.” (6)</p>	<p>Visão inovadora estratégica de posicionamento de representantes do Estado em organismos internacionais. (14)</p>	<p>Ausência de mapeamento de competências. (14)</p> <p>Dependência da inovação tecnológica. (16)</p>
<p>“Como fatores que contribuíram para a performance de excelência foram: qualificação dos recursos humanos com foco nos objetivos; estrutura pequena, que proporcionou a proximidade dos dirigentes com os funcionários; processo de comunicação simples com reuniões regulares e desdobramento das metas.” (9)</p>	<p>Difusão de inovações organizacionais. (12)</p>	<p>Ausência de área dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos. (2)</p>
<p>“Não cabe mais o modelo de liderança do “Quero, posso e mando”. É momento de equilíbrio entre a autocracia que a</p>	<p>Análise crítica de desempenho. (3)</p>	<p>Ausência de gestão de ideias dos funcionários. (3)</p>

administração pública exige e a democracia produtiva da administração contemporânea.” (16)

“É perceptível que em Águeda há uma dose de ousadia e coragem das lideranças aliada à tecnologia. Estas são características fulcrais para manutenção de uma cultura inovadora. Os fatores mais presentes são a Liderança pelo exemplo (Liderança com vontade e capacidade de assumir riscos), o esforço de aprendizagem de todos e para todos, clareza dos ganhos coletivos, orientação para resultados.” (16)

“Há jornadas de modernização administrativa. Estas jornadas internas para *endomarketing* foram válidas porque os funcionários não sabiam os *outputs* (e *outcomes*) das outras áreas. A jornada de modernização interna tem duração de dois dias. Em todos os serviços, um funcionário apresentava o novo processo para toda a Câmara. Era aberta a todo público (população de Águeda, outras Câmaras,... e as pessoas participavam de workshops para conhecer toda a Câmara. Os funcionários sentiram-se valorizados. O Presidente participou diretamente de todo o evento.” (16)

Aprendizado coletivo a partir de experiências de insucesso.

(8)

Ausência de estrutura dedicada a pesquisa e desenvolvimento.

Pessoas com perfil passivo e desestimulado para gerar inovações.

Falta de capacidade de implementação de ideias aprovadas. (11)

Cultura de projetos multidisciplinares.

(11)

Choque cultural (perda de poder). (7)

Patrocínio da alta direção. (7)

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Entrevistas com especialistas portugueses

Conforme apresentado no procedimento de coleta de dados, além das zonas de sentido extraídas das entrevistas e grupos focais com líderes das 21 organizações que participaram da etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas com seis especialistas em administração pública, que atuam em modelos de avaliação da gestão organizacional, mas que não têm

vínculos com nenhuma das organizações investigadas. Tais percepções serviram para criar uma lente crítica sobre os conteúdos gerados nas Zonas de Sentido e demonstrados dos dendogramas.

Foi observado, pelo entrevistado 1, um evento denominado paradoxo da governança no setor público, uma vez que há um conflito oculto entre a governança no modelo público de gestão e a democracia representativa. O governo é eleito para prover equidade e transparência, e *designam* dirigentes para administrar órgãos públicos, mas a questão que se apresenta é em que medida as organizações públicas querem ser transparentes?

Em meio a crise política e econômica que assola Portugal, após as eleições de 2011, cujo resultado gerou mudança de governo, o país atravessa uma fase de refundação do Estado. Na ótica do entrevistado 2, há necessidade de diminuição da quantidade de organizações públicas. O Estado precisa atuar centrado-se na excelência de oferta de serviços com foco nos usuários, mensurando o desempenho por meio de sistemas de indicadores e com uma política de consequências clara e disseminada. Uma das formas de reduzir a dimensão estatal se dá por meio de fusões de organismos públicos. Em toda fusão, o choque cultural representa elemento de preocupação para o êxito ou insucesso. E no setor público esse advento é muito mais complexo, uma vez que a competição pelo poder concorre com a cultura, estrutura e estratégias da organização, conforme relato do entrevistado 2:

“... num ambiente privado, o cliente, de forma muito mais rápida, atribui um nível de qualidade ao serviço prestado ou ao produto adquirido. No setor público, os cidadãos têm mecanismos mais lentos, mas isso pode ser compensado pelo sistema de liderança. Essa visão está aderente ao Modelo de Excelência EFQM (*European Foundation for Quality Management /European Quality Award*), uma vez que Liderança é o critério primário.”

O entrevistado 3 aborda a demanda de uma nova postura do gestor público. A inovação, principalmente em serviços, a partir do redesenho de processos pode gerar ganhos para a administração pública. Pode-se reinventar o uso dos recursos já alocados, que não são poucos. Essa necessidade de mudança, que permeia o modelo mental de dirigentes e técnicos públicos é expressa nos relatos do entrevistado 3:

“Você quer saber a raiz (DNA) de um gestor? Veja o que está em cima de sua mesa. Isso denota o que está dentro de seu coração. Se só houver, leis, normas, manuais,

ele ainda vive no velho paradigma (velha administração pública do continente europeu com preocupação jurídica apenas e visão de controle). Se houver, gráficos, indicadores de gestão, *workflows* de melhorias, ele vive no novo modelo, no modelo cultural anglo-saxão. É necessário estar aberto à zonas de desconfortos, mesmo que seja apenas para viver a experimentação do novo.”

“Resiliência e persistência são as forças dos inovadores. Insista na mudança a partir da mais valia para as partes interessadas. Assim pode ser que se consiga a perenidade da orientação para o “novo”. Quando os ganhos forem percebidos, o custo para se voltar para o velho não compensa. A todo instante devem ser repensados novos atributos para os clientes (prazos, custo, qualidade, formatos de serviços e produtos). A (organização 21) é um exemplo onde a alta direção desenvolve núcleos de soluções de problemas com este paradigma. Mas até quando esse modelo se sustenta no setor público? Quais as garantidas de continuidade nos próximos governos e governantes?”

O entrevistado 4 aponta que o êxito do desempenho organizacional depende de um conjunto diversificado de condições. A primeira condição passa pela razão de ser da organização, correspondendo a uma missão nítida, que se justifique, e que se conheça previamente os resultados esperados. Esta preocupação é relatada a seguir:

“... que há organismos com missão extremamente confusa, com propostas que causam até dúvidas. É difícil até imaginar o que resulta estas organizações.”

A segunda condição para alcance de alto desempenho organizacional é haver sistema de liderança que mobilize e valorize os recursos humanos, o *know-how*, potencializando o que há de melhor e reduzindo os efeitos das limitações das pessoas. E terceiro haver um corpo de competências que garantam um bom desempenho. Uma boa prática em alguns países passa pela intensificação, no setor público, uma escola de formação de liderança, de dirigentes, de desenvolvimento de capacidades técnicas. Para isso usa-se uma estratégia de que inclui a utilização de modais formais e informais, *e-learning*, autodesenvolvimento, redes sociais para o desenvolvimento de competências.

Ainda para o entrevistado 4, a prática de *benchmarking* apresenta tendência crescente no setor público português. Não é possível falarmos em desempenho sem buscar referenciais

de comparação externos. Já se compara índices de eficiência e eficácia entre o setor público e o setor privado, em nível nacional e internacional. O *benchmarking* deve ser generalizado e universal. Como exemplos reais, há comparações de indicadores e índices de absentismo, contratações públicas, aquisição de bens e serviços e participação de empresas na prestação de serviços.

A organização pública tende a aderir cada vez mais ao *benchmarking* a fim de evitar isolamento. No sentido de externalizar o desempenho organizacional, há forte disseminação, conduzida pela sociedade, catalisada pela imprensa e pelos próprios cidadãos-usuários, de índices de comparação de eficácia de serviços de organizações, setores e países em sites, blogs, redes sociais. O entrevistado 4 acompanha a *ideia* de modernização da forma de administrar o *locus* público registrando:

“...sou favorável a existência de uma comissão independente com especialistas de vários setores que avalia os currículos dos indicados antes da nomeação. Essa prática melhoraria a independência e o mérito dos escolhidos. Essa prática existe nos países nórdicos, Reino Unido, Estados Unidos e Canadá. Os dirigentes públicos recebem uma carta de missão com objetivos e indicadores específicos para mandatos, por exemplo, de três anos.”

Mas registram-se alguns paradoxos da gestão quando dirigentes são substituídos mesmo tendo obtido alto desempenho, provocando descontinuidade da gestão e em projetos estratégicos. Ainda para o entrevistado 4, não se deveria formular estratégias isoladamente para cada organização. A estratégia deveria ser do setor. E dentro do setor, cada organismo desenvolveria e alinharia os respectivos objetivos. Quanto ao horizonte do plano estratégico, a União Europeia tem o UE2020, plano para os próximos 10 anos, mas verificou-se uma tendência nas organizações investigadas de gerar planejamento para um período médio de 4 e 10 anos. Essa prática justifica-se pela incessante mudança da sociedade, conforme apresentado nesta seção, e pelos prazos eletivos do legislativo, que impactam as *designações* nos órgãos executivos.

Também o entrevistado 5, tratou como fundamental a necessidade de uma visão, de uma estratégia inovadora para novo contexto público, considerando indicadores de gestão. A estratégia deve ser suportada por objetivos mensuráveis, exigentes e que considerem aspectos financeiros e não-financeiros. É necessário mais controle, *accountability* para geração dos resultados. As organizações públicas não podem estar voltadas para si mesmas, sendo

relativamente fechadas. Como características de uma organização que promove inovação, deve estar aberta para realização de parcerias internas e externas e constituir estrutura voltada para os cidadãos-usuários.

E por fim, na mesma linha, o entrevistado 6, aponta a necessidade de engajamento num processo de quebra da inércia organizacional, conforme relato a seguir:

“...a Administração Pública carrega um estigma de “andar” mais devagar, de não gerir bem os recursos, de não sair tão fora da caixa como as organizações privadas. É necessário combater este estigma e premiarmos, reconhecer quem tem feito um bom trabalho. É necessário visibilidade.”

Vê-se que as categorias geradas, no software Alceste, nos cinco núcleos de conteúdo e nas três Zonas de Sentido, para os dados qualitativos das organizações portuguesas podem ser debatidos, devido a sua aderência às percepções independentes e exógenas dos especialistas entrevistados, conforme apresentado nesta seção.

Capítulo VII

Análise dos dados do Brasil e Portugal - Resultados e Discussão

Nesta seção, são apresentados os resultados globais, com o *corpus* das amostras das organizações brasileiras e portuguesas, a partir da análise de conteúdo dos discursos, e resultados quantitativos com os dados da *survey*, a fim de gerar visões integradas e comparativas.

Análise Qualitativa

Foram analisados, com auxílio do Alceste, o *corpus* de todas as organizações brasileiras e portuguesas, resultando em quatro classes: Classe 1, denominada ‘Gerenciamento de ideias, treinamento intensivo e competências multidisciplinares’; Classe 2, denominada ‘Modelo de gestão pública’; Classe 3, denominada ‘Liderança mobilizadora’; e, Classe 4, ‘Atividade de P&D e projetos de inovação’. Observa-se que no capítulo V, o resultado da análise de conteúdo gerou três núcleos de conteúdo, no capítulo VI, o estudo resultou em cinco núcleos, e neste capítulo VII, foram identificadas quatro classes de conteúdo, conforme apresentado na Figura 8.

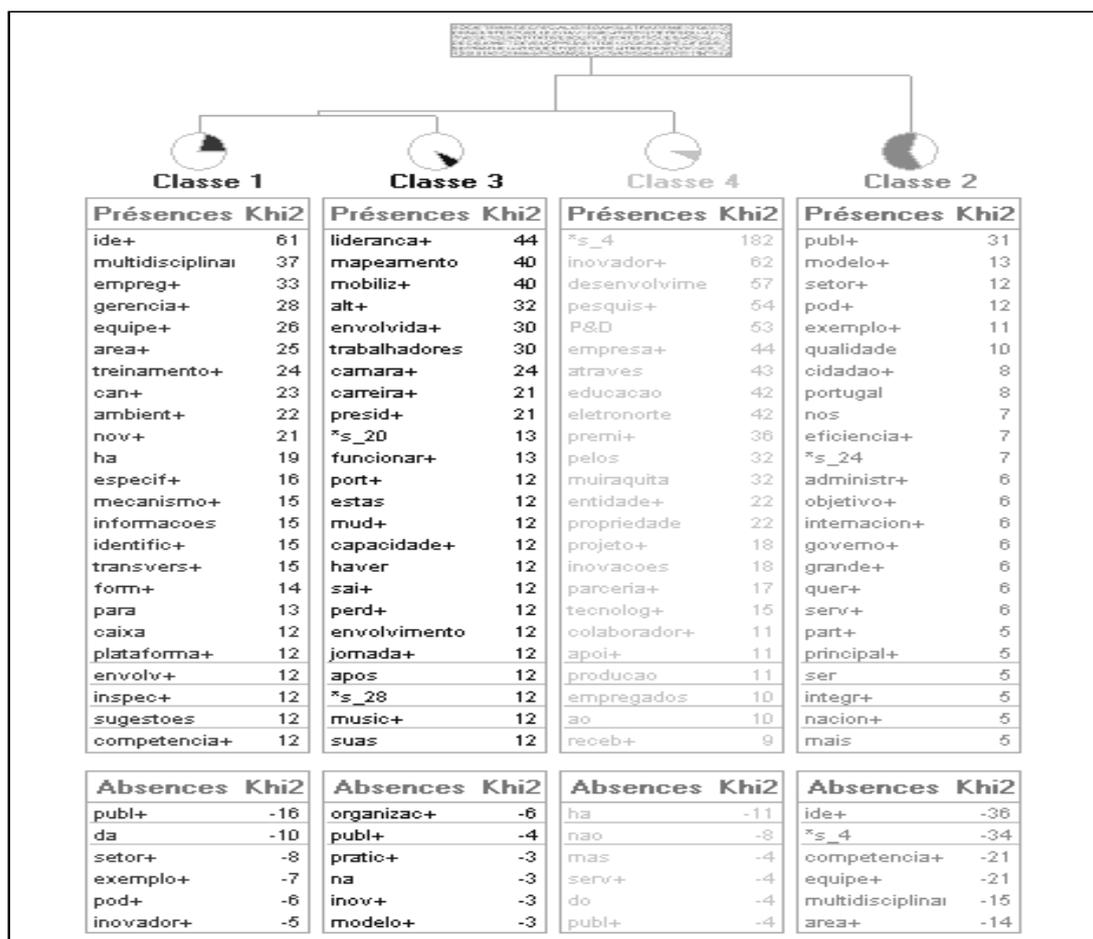


Figura 8. Classes de conteúdo dos discursos das amostras de organizações brasileiras e portuguesas.

Também na Figura 9, verifica-se que nesta análise foram geradas 252 UCES classificadas. No dendograma, observa-se que as Classes 1 e 3 têm relação direta. Estas duas, conjuntamente, se relacionam com a Classe 4, e todas se relacionam com a Classe 2. A Classe 2 foi a que mais agrupou UCES (62%). A forma reduzida ‘inovador+’ ($Q^2=62$) está mais fortemente ligada à Classe 4, que ‘ide+’ ($Q^2=61$) à Classe 1, que ‘lideranca+’ ($Q^2=44$) à Classe 3, e ‘publ+’ ($Q^2=31$) à Classe 2.

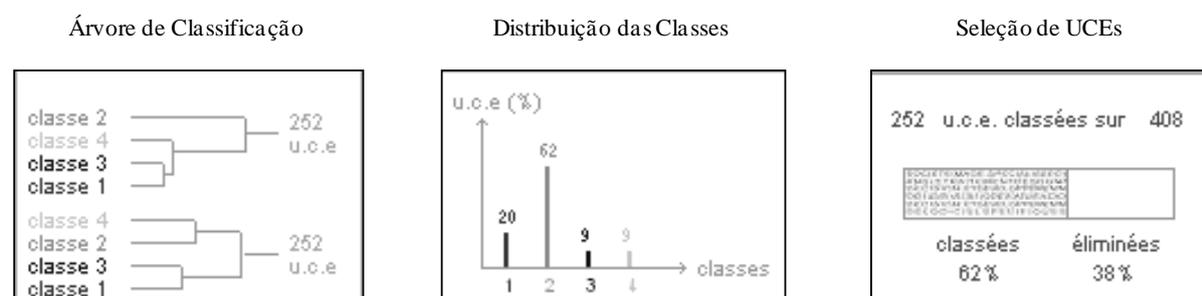


Figura 9. Dados do Dendograma.

Banco de Boas Práticas de Gestão

Foram identificadas 24 Boas Práticas de Gestão com base no conteúdo das Zonas de Sentido, oriundas das entrevistas e grupos focais, referente às 21 organizações que participaram da etapa qualitativa. Essas práticas estão contidas nos itens da escala inicial de 42 itens utilizada na *survey*. A partir daí, foi gerado um mapa de boas práticas a fim de identificar as organizações com maior aderência à orientação para inovação, apresentado na Tabela 45. As organizações foram codificadas aleatoriamente.

Tabela 45

Frequência de Boas Práticas de Gestão das Organizações Participantes da Pesquisa

Organização	1. apresentação de propostas de melhoria por empregados aos líderes.	2. experimen- tação de novos métodos de trabalho em ambiente de teste.	3. qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços.	4. partilha de conheci- mentos entre colegas de trabalho.	5. reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	6. estímulo de empre- gados na busca de soluções.	%
1	x		x	x	x	x	67
2				x			13
3	x	x	x	x	x	x	75
4		x	x	x		x	63
5			x				17
6		x		x	x		50
7			x	x			21
8		x	x	x			29
9			x	x			29
10	x						8
11	x	x	x	x			54
12		x	x	x			58
13	x		x	x			58
14	x	x	x	x			33
15	x		x	x			29
16							21
17	x		x	x			50
18			x	x			42
19				x			8
20	x		x	x		x	71
21	x	x	x	x		x	67
%	48	38	76	86	14	24	

Tabela 45 (continuação)

Frequência de Boas Práticas de Gestão das Organizações Participantes da Pesquisa

Organização	7. qualificação de fornecedo- res para melhoria do processo de desenvolvi- mento de produtos e serviços	8. qualifica- ção de usuários para o uso dos serviços	9. relaciona- mento com organi- zações parceiras	10. tratamento das reclama- ções dos usuários objetivando a melhoria do desem- penho.	11. identificação de métodos de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procediment os internos	12. melhoria nos processos de trabalho	%
1			x		x	x	67
2						x	13
3			x		x	x	75
4			x		x	x	63
5				x			17
6			x		x		50
7			x		x		21
8			x		x		29
9			x	x	x		29
10							8
11		x	x	x	x	x	54
12		x	x	x	x	x	58
13		x	x	x	x	x	58
14		x					33
15				x			29
16			x		x	x	21
17				x	x	x	50
18			x	x	x		42
19			x				8
20		x	x	x	x	x	71
21			x	x	x	x	67
%	0	24	71	48	71	52	

Tabela 45 (continuação)

Frequência de Boas Práticas de Gestão das Organizações Participantes da Pesquisa

Organização	13. valoriza- ção da implemen- tação de melhorias	14. contratação de novos empregados baseada em competências essenciais à organização	15. flexibilização do horário de trabalho, permitindo o envolvimento em atividades de aprendi- zagem	16. alinhamento das ativida- des de qualificação dos empre- gados às estratégias da organização	17. planeja- mento das atividades de qualifi- cação dos empregados	18. tratamento de suges- tões de melhorias realizadas por empre- gados	%
1	x	x		x	x	x	67
2							13
3	x	x		x	x	x	75
4	x	x		x	x		63
5		x					17
6	x	x		x			50
7							21
8		x		x			29
9				x	x		29
10				x			8
11				x			54
12				x	x	x	58
13		x		x			58
14	x			x	x		33
15				x		x	29
16							21
17				x	x	x	50
18				x	x		42
19							8
20				x	x	x	71
21				x	x	x	67
%	24	33	0	76	48	33	

Tabela 45 (continuação)

Frequência de Boas Práticas de Gestão das Organizações Participantes da Pesquisa

Organização	19. tratamento de sugestões de melhorias realizadas por usuários	20. tratamento de sugestões de melhorias realizadas por fornecedores	21. pesquisa e desenvol- vimento (P&D)	22. implementação de novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações	23. monitora- mento das ações de outras organiza- ções	24. adoção de referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços	%
1			x	x		x	67
2						x	13
3			x	x	x	x	75
4			x	x	x	x	63
5	x						17
6			x	x	x	x	50
7				x			21
8							29
9							29
10							8
11			x		x	x	54
12	x				x	x	58
13	x			x	x	x	58
14							33
15					x		29
16				x	x		21
17				x	x	x	50
18	x			x		x	42
19							8
20	x		x	x	x	x	71
21	x			x	x	x	67
%	29	0	29	52	52	57	

Foi medida a frequência de cada prática nas organizações participantes da pesquisa. Desta forma, foram eleitas como *benchmark* de cada modelo de avaliação (Gespública, Siadap e Deloitte), respectivamente, as organizações ‘1’, ‘11’ e ‘21’, por terem apresentado alto percentual de frequência de boas práticas de gestão.

Análise Quantitativa

Análise Exploratória.

Dos 42 itens do questionário, em apenas quatro não se observou valores extremos, ou seja, amplitude máxima. A maior média entre todas as variáveis foi do item que trata de partilha de conhecimento na organização, com valor de 7,75, em uma escala de “1” a “10”. Considerando as amostras de organizações de alto desempenho, alguns itens que tratam do papel da liderança como fio condutor de mobilização da mudança e gerador de cultura de inovação tiveram média variando entre 7,06 e 7,55.

A amostra da pesquisa, concatenando os participantes dos dois países e dos três modelos de avaliação da gestão, apresenta as seguintes características demográficas:

a) 53% é do gênero masculino; 47%, feminino; e, idade média geral é de 45 anos. A média de idade masculina é de 43 anos, enquanto que a feminina é de 46 anos.

b) 58% exercem função de liderança;

c) mulheres exercendo função de liderança nessas organizações públicas, representam 24% da amostra.

d) o tempo médio de atuação no setor público é de 21 anos e o tempo médio de atuação na respectiva organização é de 17 anos.

e) quanto ao nível de escolaridade, 52% concluíram pelo menos uma pós-graduação lato-sensu, 21% têm mestrado, 2% são doutores, 1% tem pós-doutorado, e 24% tem nível médio.

Análise Fatorial.

Para a análise fatorial, foram consideradas 42 variáveis contínuas utilizadas no questionário. Hair e cols. (2009) sugerem que a amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável, no mínimo, 100 casos para assegurar resultados mais robustos. A matriz de correlações aponta 99% dos coeficientes com resultados acima de 0,30, indicando que a base tem alto grau de fatorabilidade.

Quanto aos dados omissos, Hair e cols (2009) e Tabachnick e Fidel (1989) defendem que estes devem estar abaixo de 5 ou 10% do total. A amostra apresentou índice de 1,4% para este pressuposto. Mesmo assim, os casos foram excluídos da base. Após análise dos histogramas, observa-se que 14 das 42 variáveis apresentam normalidade dos dados, todavia, Pasquali (2005) aponta a análise fatorial como uma técnica robusta a violações de

normalidade de distribuição dos dados, portanto esse pressuposto não é dos mais importantes para tratamento.

Para identificação de casos extremos, verificou-se os *outliers* multivariados, por meio da distância de *Mahalanobis*, onde a identificação do sujeito (ID) foi utilizada como variável dependente, enquanto 42 itens de verificação de práticas de gestão foram tratados como variáveis independentes. Utilizando a Tabela 46 (Valor do Qui-Quadrado), verificou-se que, com 42 graus de liberdade (número de variáveis independentes) e probabilidade $p < 0,001$, deveria ser utilizado o valor de 76,084 (distância de *Mahalanobis*), distância a partir da qual os *outliers* foram considerados multivariados. Com esse procedimento, apurou-se que oito sujeitos constituíam *outliers* multivariados (casos: 2, 33, 34, 35, 79, 99, 114, 115).

Mesmo com potenciais impactos dos *outliers* sobre a matriz de correlações por diminuir ou ampliar a magnitude das associações entre variáveis, optou-se por não excluir tais casos das análises seguintes, visto que a exclusão prejudicaria o tamanho da amostra. Junto a este fato, em análise fatorial, variáveis que apresentam dados muito díspares tendem a apresentar baixas cargas fatoriais, conforme Neiva, Abbad e Tróccoli (2009).

O teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que varia entre 0 e 1, indica a adequação da amostra. A Tabela 46 indica o índice 0,949 como excelente pressuposto para geração dos fatores. Esta leitura vai ao encontro de Pasquali (2005) que sugere a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado. Já Hair e cols. (2009) sugerem 0,50 como patamar aceitável. Por fim, a medida do Teste de Esfericidade de *Bartlett* (BTS) deve ser estatisticamente significativa ($p < 0,05$). A Tabela 46 a seguir sintetiza essas informações.

Tabela 46

Teste KMO e Bartlett

		Valores
Medida de adequação amostral Kaiser-Meyer-Olkin		0,949
Teste de esfericidade de	Qui-quadrado	6119,74
Bartlett	aproximado	
	DF	861
	Sig.	0,000

A Tabela 47 mostra os valores das comunalidades, indicando a variância comum entre a variável em análise e as demais. Como não há valores extremos, os dados não apresentam problemas para esta característica.

Tabela 47

Valores das comunalidades dos itens do questionário

	Extração
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,794
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,648
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,759
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,729
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,693
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,592
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,692
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,883
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,625
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,639
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,771
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,734
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,781
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,655
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,793
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,756
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,801
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,800

19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,648
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,726
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,876
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,854
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,847
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,793
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,847
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,843
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,701
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,714
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,876
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,859
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,854
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,835
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,764
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,819
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,838
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,812
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,688
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,693
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,748
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,745
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,676
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,755

Nota. Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

A Tabela 48 apresenta os resultados da análise dos componentes principais (PC), indicando os autovalores (*eigenvalues*) e respectivos percentuais da variância explicada. Para

determinar o número de fatores, foram utilizados como critérios os autovalores iguais ou superiores a 1,0, a distribuição dos autovalores (Figura 10), o percentual da variância explicada de cada fator, a variância total explicada e a existência de significado teórico ou semelhança semântica entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator.

No que se refere à análise dos autovalores, verifica-se a possibilidade de extração de até cinco fatores. Na Tabela 48 são apresentados cinco valores com autovalor maior que 1,0. Pode-se considerar que três fatores apresentam variância explicada com valores acima de 3%. As soluções com quatro e cinco fatores explicam, respectivamente, 73,626% e 76,085% da variância total do modelo.

Tabela 48

Extração dos Fatores Iniciais

	Autovalores Iniciais (Eigenvalues)			Soma da Extração das Cargas		
	Total	% de Variância	% Cumulativo	Total	% de Variância	% Cumulativo
1	26,221	62,432	62,432	26,221	62,432	62,432
2	2,087	4,969	67,401	2,087	4,969	67,401
3	1,363	3,246	70,647	1,363	3,246	70,647
4	1,251	2,979	73,626	1,251	2,979	73,626
5	1,033	2,459	76,085	1,033	2,459	76,085
6	0,936	2,229	78,314			
7	0,802	1,909	80,223			
8	0,688	1,639	81,862			
9	0,659	1,569	83,432			
10	0,588	1,4	84,831			
11	0,515	1,227	86,058			
12	0,482	1,148	87,206			
13	0,46	1,094	88,3			
14	0,442	1,053	89,353			
15	0,399	0,95	90,303			
16	0,36	0,856	91,16			
17	0,332	0,791	91,951			
18	0,304	0,723	92,674			
19	0,298	0,71	93,384			
20	0,276	0,657	94,041			

21	0,248	0,591	94,632
22	0,224	0,534	95,166
23	0,21	0,499	95,665
24	0,192	0,458	96,122
25	0,18	0,429	96,551
26	0,167	0,397	96,948
27	0,152	0,362	97,311
28	0,13	0,309	97,619
29	0,12	0,285	97,904
30	0,108	0,258	98,162
31	0,108	0,256	98,419
32	0,103	0,246	98,664
33	0,09	0,215	98,88
34	0,076	0,182	99,061
35	0,074	0,176	99,237
36	0,067	0,16	99,397
37	0,061	0,145	99,543
38	0,057	0,135	99,677
39	0,045	0,108	99,786
40	0,038	0,09	99,875
41	0,029	0,069	99,945
42	0,023	0,055	100

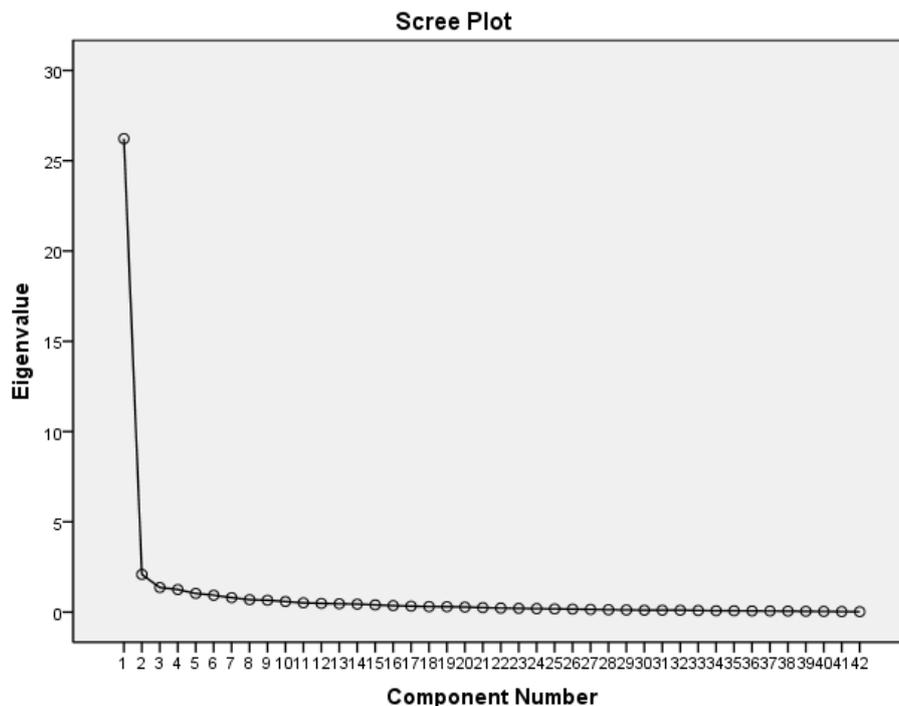


Figura 10. Distribuição dos Autovalores.

A Figura 10 apresenta indícios da existência de até cinco fatores. Tal critério sugere verificar, graficamente, onde os pontos passam de uma inclinação acentuada para uma inclinação quase horizontal, retendo-se apenas aqueles componentes que se encontram à esquerda desse ponto (Pasquali, 2005).

Extração e Rotação de Fatores.

Utilizando o método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring - PAF*), procedeu-se, com rotação oblíqua, a extração de três fatores e, em seguida de quatro e cinco fatores, para analisar a interpretabilidade dos fatores (existência de significado ou semelhança semântica entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator).

Modelo com extração de três fatores.

Novamente, segundo a Tabela 49 não há valores extremos para as variáveis, sugerindo inexistência de problemas de comunalidades, conforme Neiva e cols. (2009).

Tabela 49

Valores das Comunalidades dos itens do questionário para Três Fatores

	Inicial
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,849
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,689
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,858
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,844
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,751
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,713
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,810
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,915
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,739
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,821
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem	,850
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,803
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,843
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,833
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,879
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,855
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,803
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,887
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,820
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,829
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,955
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,948
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,929

24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,886
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,893
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,911
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,713
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,642
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,899
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,940
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,938
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,915
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,869
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,882
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,897
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,858
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,745
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,781
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,867
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,817
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,700
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,802

A Tabela 50 indica que neste modelo com três fatores, todas as 42 variáveis apresentaram carga fatorial acima de 0,30 (índice de corte indicado para manutenção da variável). Foram escolhidos os itens com cargas mais altas. Além da alocação das cargas fatoriais, foi observado o sentido teórico do agrupamento dos fatores. Desta forma, foram excluídos os itens 4, 24 e 28, por apresentarem características de multicolinearidade.

Tabela 50

Extração das cargas fatoriais para três fatores

	Fatores		
	(1) Liderança e compartilhamento de informações	(2) Integração de competências da cadeia de valor	(3) Estratégia de Gestão de Recursos Humanos
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	1,055	-,313	
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	1,022		
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,951		
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,864		
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,830		
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,805		
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,768		
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,741		
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,727		
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,697		
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,688		
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,687		
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,667		
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,651		
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,592	,370	
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,524	,353	
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,488		,381
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,436	,367	
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,404		
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,353		

36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.		,922
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.		,901
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.		,823
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.		,802
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.		,772
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.		,688
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.		,636
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.		,636
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.		,603
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.		,576
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.		,531
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,385	,481
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.		,449
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.		,449
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,398	,435
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,413	,426
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.		,849
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.		,827
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.		,788
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.		,691
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.		,448
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,348	,380

* Rotação alcançada com oito iterações.

A Tabela 51 mostra uma forte correlação entre os três fatores.

Tabela 51

Matriz de Correlação dos Fatores

Fator	1	2	3
1	1,000	,773	,725
2	,773	1,000	,723
3	,725	,723	1,000

Análise do Fator 1: Liderança e compartilhamento de informações

A consistência interna dos 20 itens do Fator 1, avaliada pelo alfa de *Cronbach* (α), é 0,977, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 52 mostra o que ocorre com o alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção das variáveis '6' e '2', que tornam inalterado o alfa de *Cronbach* do fator, todos os demais causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 52

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1 – Liderança e compartilhamento de informações

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,976
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,975
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,975
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,975
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,975
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,976
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,975
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,977
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,975
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,975
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,975
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,975
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,976
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,976
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,975
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,976
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,976
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,975
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,976
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,977

Análise do Fator 2: Integração de competências da cadeia de valor

A consistência interna dos 16 itens do Fator 2, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,964, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 53 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção da variável ‘41’, que torna inalterado o alfa de *Cronbach* do fator, todos os demais causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 53

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2 – Integração de competências da cadeia de valor

Itens	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,960
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,962
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,961
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,962
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,961
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,962
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,964
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,960
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,961
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,962
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,961
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,962
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,961
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,963
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,960
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,961

Análise do Fator 3: Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

A consistência interna dos seis itens do Fator 3, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,915, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 54 mostra o que ocorre com o alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que se houvesse a exclusão da variável '28', o índice aumentaria, enquanto que para todas as outras variáveis, o alfa diminuiria. Portanto, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 54

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 3 - Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

Itens	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,885
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,884
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,885
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,907
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,906
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,931

Modelo com extração de quatro fatores.

A Tabela 55 mostra os valores das comunalidades, indicando a variância comum entre a variável analisada e as demais. Como não há valores extremos, os dados não apresentam problemas para esta característica.

Tabela 55

Valores das Comunalidades dos itens do questionário com Quatro Fatores

Itens	Inicial
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,849
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,689
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,858
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,844
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,751
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,713
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,810
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,915
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,739
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,821
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,850
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,803
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,843
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,833
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,879
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,855
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,803
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,887
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,820
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,829
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,955
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,948
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,929

24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,886
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,893
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,911
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,713
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,642
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,899
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,940
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,938
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,915
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,869
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,882
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,897
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,858
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,745
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,781
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,867
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,817
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,700
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,802

A Tabela 56 indica que neste modelo todas as 42 variáveis apresentaram carga fatorial acima de 0,30. Foram escolhidos os itens com cargas mais altas. Além da alocação das cargas fatoriais, foi observado o sentido teórico do agrupamento dos fatores. Neste caso, foram excluídos os itens 15, 18 e 26, por apresentarem características de multicolinearidade.

Tabela 56

Extração das cargas fatoriais para quatro fatores

Itens	Fatores			
	(1) Liderança e compartilhamento de informações	(2) Integração da cadeia de valor	(3) Gerenciamento da rotina e de melhorias	(4) Estratégia de Gestão de Recursos Humanos
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	1,003			
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,953			
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,912			
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,827			
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,812			
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,779			
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,734			
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,720			
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,720			
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,698			
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,556			
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,526			
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,506			,332
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,505		-,339	,362
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,491		,482	
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,446			
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,345			
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,334			
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,309		,303	
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.		,889		

42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,873		
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,802		
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,741		
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,679		
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,578	,390	
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,568		
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,519		
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,504		
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,485	,366	
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,301	,435	
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,352	,409	
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.		,814	
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.		,727	
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.		,636	
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,442	,617	
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.		,488	
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,417	,445	
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.		,353	,754
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.			,725
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.			,689
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.			,614
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,301	,317	,421

* Rotação alcançada com nove iterações.

A Tabela 57 mostra correlação forte entre os três primeiros fatores e correlação moderada para o quarto fator.

Tabela 57

Matriz de Correlação dos Fatores

Fator	1	2	3	4
1	1,000	,724	,747	,649
2	,724	1,000	,733	,645
3	,747	,733	1,000	,592
4	,649	,645	,592	1,000

Análise do Fator 1: Liderança e compartilhamento de informações

A consistência interna dos 19 itens do Fator 1 do modelo com quatro fatores, avaliada pelo alfa de *Cronbach*, é 0,973, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A literatura também indica, para amostras inferiores a 300 casos, que seja avaliado o Lambda 2 de *Guttman* (λ) para confirmação da consistência interna dos fatores. De acordo com Laros, Reis e Tellegen (2010), o Lambda 2 de *Guttman* estima melhor a fidedignidade do grau de covariância entre os itens do fator do que o coeficiente Alfa de *Cronbach*. Neste modelo, o primeiro fator apresentou (λ) de 0,974, valor muito próximo ao (α), ratificando a consistência interna do fator.

A Tabela 58 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção da variável '2', que torna inalterado o alfa de *Cronbach* do fator, todos os demais causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se por não excluir itens da escala.

Tabela 58

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1 – Liderança e compartilhamento de informações

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,971
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,970
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,971
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,970
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,971
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,970
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,971
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,971
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,972
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,971
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,972
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,972
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,971
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,975
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,971
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,972
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,971
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,973
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,971

Análise do Fator 2: Integração da cadeia de valor

A consistência interna dos 12 itens do Fator 2, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,952, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). O Fator 2 apresentou Lambda 2 de *Guttman* (λ) de 0,952, valor igual ao (α).

A Tabela 59 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção da variável '41', que torna inalterado o alfa de *Cronbach* do fator, todos os demais causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se em não excluir novos itens da escala.

Tabela 59

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2 – Integração da cadeia de valor

Itens	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,949
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,947
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,952
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,945
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,948
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,946
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,946
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,948
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,945
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,949
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,948
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,949

Análise do Fator 3: Gerenciamento da rotina e de melhorias

A consistência interna dos seis itens do Fator 3, avaliada pelo alfa de *Cronbach*, é 0,936, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). Neste caso, Lambda 2 de *Guttman* (λ) apresentou índice ainda melhor que o (α), com valor de 0,938.

A Tabela 60 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, sem exceção, todos os itens, se retirados da composição do fator, causariam impacto indesejável com diminuição do alfa.

Tabela 60

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 3 – Gerenciamento da rotina e de melhorias

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,928
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,931
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,920
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,918
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,931
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,921

Análise do Fator 4: Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

A consistência interna dos cinco itens do Fator 4, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,931, sendo considerado excelente, segundo Hair e cols. (2009). Novamente, este fator apresentou Lambda 2 de *Guttman* (λ) superior ao (α), com valor de 0,932.

A Tabela 61 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção da variável '27', que torna inalterado o alfa de *Cronbach* do fator, todos os demais causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 61

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 4 - Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,900
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,904
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,899
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,938
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,930

Modelo com extração de cinco fatores.

Também para este modelo, conforme apresentado na Tabela 62, não há valores extremos de comunalidade para as variáveis, sugerindo inexistência de problemas de comunalidades, conforme Neiva e cols. (2009).

Tabela 62

Valores das Comunalidades com Cinco Fatores

Itens	Inicial
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,849
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,689
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,858
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,844
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,751
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,713
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,810
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,915
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,739
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,821
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,850

12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,803
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,843
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,833
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,879
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,855
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,803
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,887
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,820
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,829
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,955
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,948
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,929
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,886
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,893
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,911
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,713
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,642
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,899
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,940
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,938
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,915
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,869
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,882
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,897
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,858
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,745
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,781
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,867
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,817
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,700
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,802

A Tabela 63 indica que, para este modelo, das 42 variáveis, apenas a variável '26' não apresenta carga fatorial acima de 0,30. Os demais itens foram alocados segundo cargas mais altas. Além da alocação das cargas fatoriais, foi observado o sentido teórico do agrupamento dos fatores. Também foram desconsiderados os itens 10, 25 e 39, por apresentarem características de multicolinearidade.

Tabela 63

Extração das cargas fatoriais para cinco fatores

Itens	Fatores				
	(1) Liderança e compartilhamento de informações	(2) Monitoramento do ambiente externo	(3) Estratégia de Gestão de Recursos Humanos	(4) Gerenciamento de ideias e melhorias	(5) Integração interna
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,988				
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,958				
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,856				
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,769			,301	
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,759				
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,749				
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,747				
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,731				
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,722				
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,719				
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,588				
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,576				
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,531				

15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,501		,346
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,501	,348	
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,418		
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,381		
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,356	,312	
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.		,842	
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.		,697	
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.		,686	
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.		,417	
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.		,403	,319
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.		,395	,373
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,320	,376	
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.		,800	
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.		,788	
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.		,719	
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.		,633	
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,420	,437	-
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.		,429	,394
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,307	,734	
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.		,672	
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.		,660	
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,474	,635	
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.		,591	

37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,441	,542
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.		,499 ,319
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,402	,445
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.		,749
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.		,695

* Rotação alcançada com nove iterações.

A Tabela 64 apresenta uma correlação moderada entre os cinco fatores.

Tabela 64

Matriz de Correlação dos Fatores

Fator	1	2	3	4	5
1	1,000	,630	,685	,749	,649
2	,630	1,000	,603	,633	,595
3	,685	,603	1,000	,667	,546
4	,749	,633	,667	1,000	,655
5	,649	,595	,546	,655	1,000

Análise do Fator 1: Liderança e compartilhamento de informações

A consistência interna dos 18 itens do Fator 1 do modelo com cinco fatores, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,973 sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 65 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção dos itens '2' e '10', que se excluídos, tornaria inalterado o alfa de *Cronbach* do fator, todos os demais causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 65

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1 – Liderança e compartilhamento de informações

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,971
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,970
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,970
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,970
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,971
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,971
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,971
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,971
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,970
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,972
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,972
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,972
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,972
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,971
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem	,971
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,971
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,973
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,973

Análise do Fator 2: Monitoramento do ambiente externo

A consistência interna dos sete itens do Fator 2, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,914, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 66 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, sem exceção, se algum item fosse excluído do fator, haveria diminuição do alfa de *Cronbach*. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 66

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2 – Monitoramento do ambiente externo

Itens	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,898
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,893
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,909
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,906
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,904
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,896
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,902

Análise do Fator 3: Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

A consistência interna dos seis itens do Fator 3, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,915, sendo considerado excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 67 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção do item '28', que faria aumentar o alfa de *Cronbach* se fosse excluído do fator, todos os demais, se excluídos, provocaria uma diminuição do índice. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 67

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 3 - Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

Itens	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,884
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,885
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,885
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,907
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,931
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,906

Análise do Fator 4: Gerenciamento de ideias e de melhorias

A consistência interna dos oito itens do Fator 4, avaliada pelo alfa de *Cronbach* é de 0,955, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 68 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção do item 37, que faria aumentar o alfa de *Cronbach* se fosse excluído do fator, todos os demais, se excluídos, provocaria uma diminuição do índice. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 68

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 4 – Gerenciamento de ideias e de melhorias

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,947
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,945
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,949
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,949
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,946
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,956
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,951
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,951

Análise do Fator 5: Integração interna

A consistência interna dos dois itens do Fator 5, avaliada pelo alfa de Cronbach é de 0,839, sendo considerada boa, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 69 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, como o fator é composto por apenas dois itens, qualquer redução da escala, reduziria o alfa a zero.

Tabela 69

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 5 – Integração Interna

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,0
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,0

Análise Fatorial Confirmatória - AFC - Modelos com três, quatro e cinco fatores.

Com base nos resultados dos testes dos três modelos, com três, quatro e cinco fatores, por meio da Análise Fatorial Exploratória, foram realizadas análises no software *Amos 18.0*, com o uso da Análise Fatorial Confirmatória. Tal análise, baseada em modelos de equações estruturais, permite ratificar ou retificar, por meio de ajustes de índices dos itens e fatores, os modelos fatoriais extraídos da análise exploratória. As Figuras 11, 12 e 13 representam os modelos com três, quatro e cinco fatores.

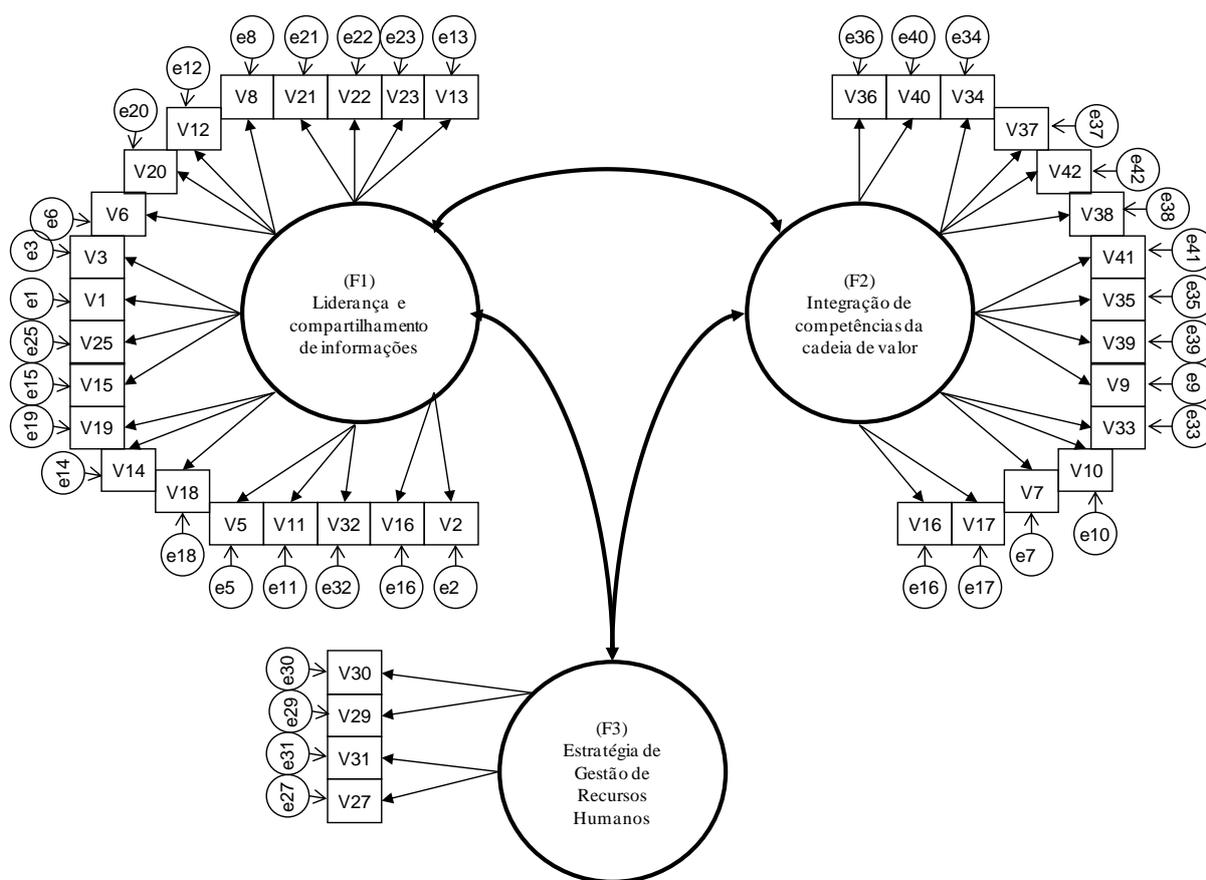


Figura 11. Representação do modelo com três fatores da Análise Fatorial Confirmatória.

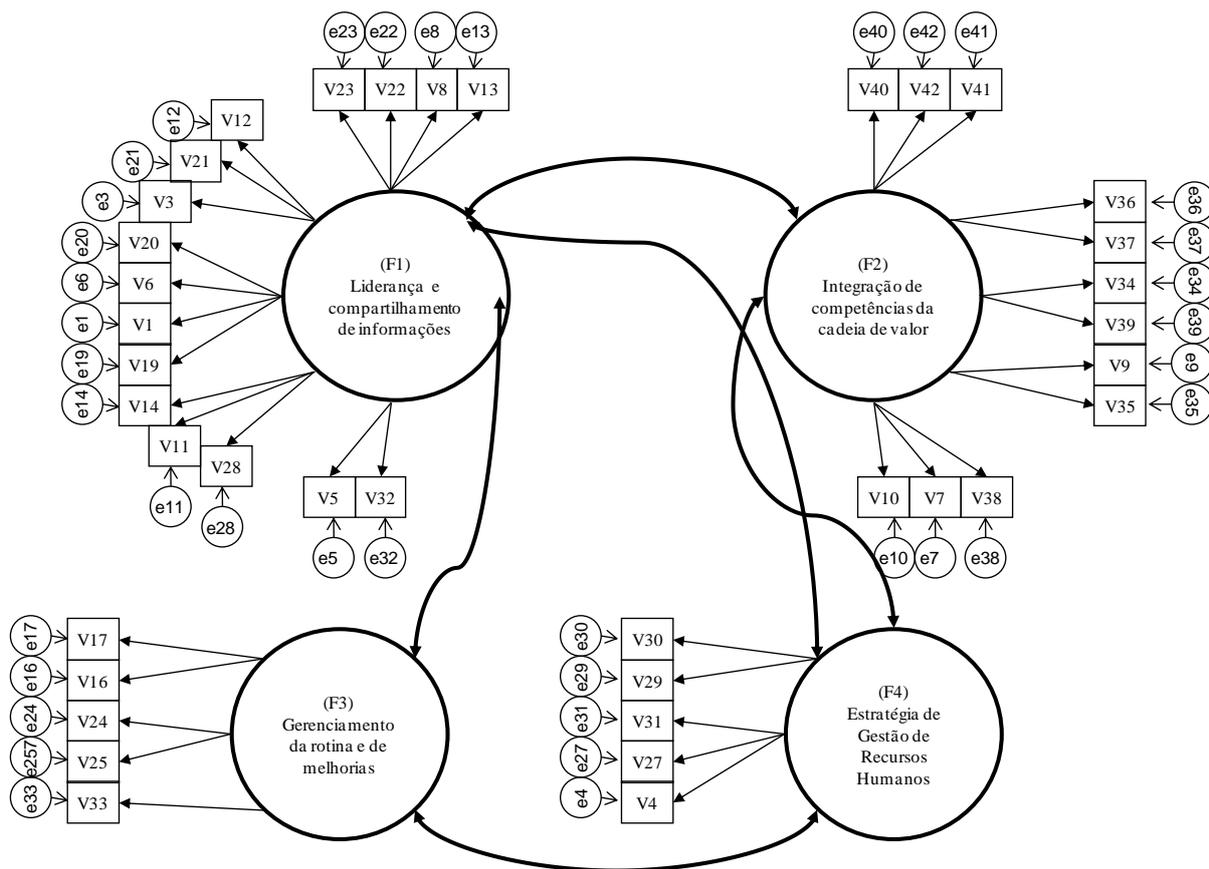


Figura 12. Representação do modelo com quatro fatores da Análise Fatorial Confirmatória.

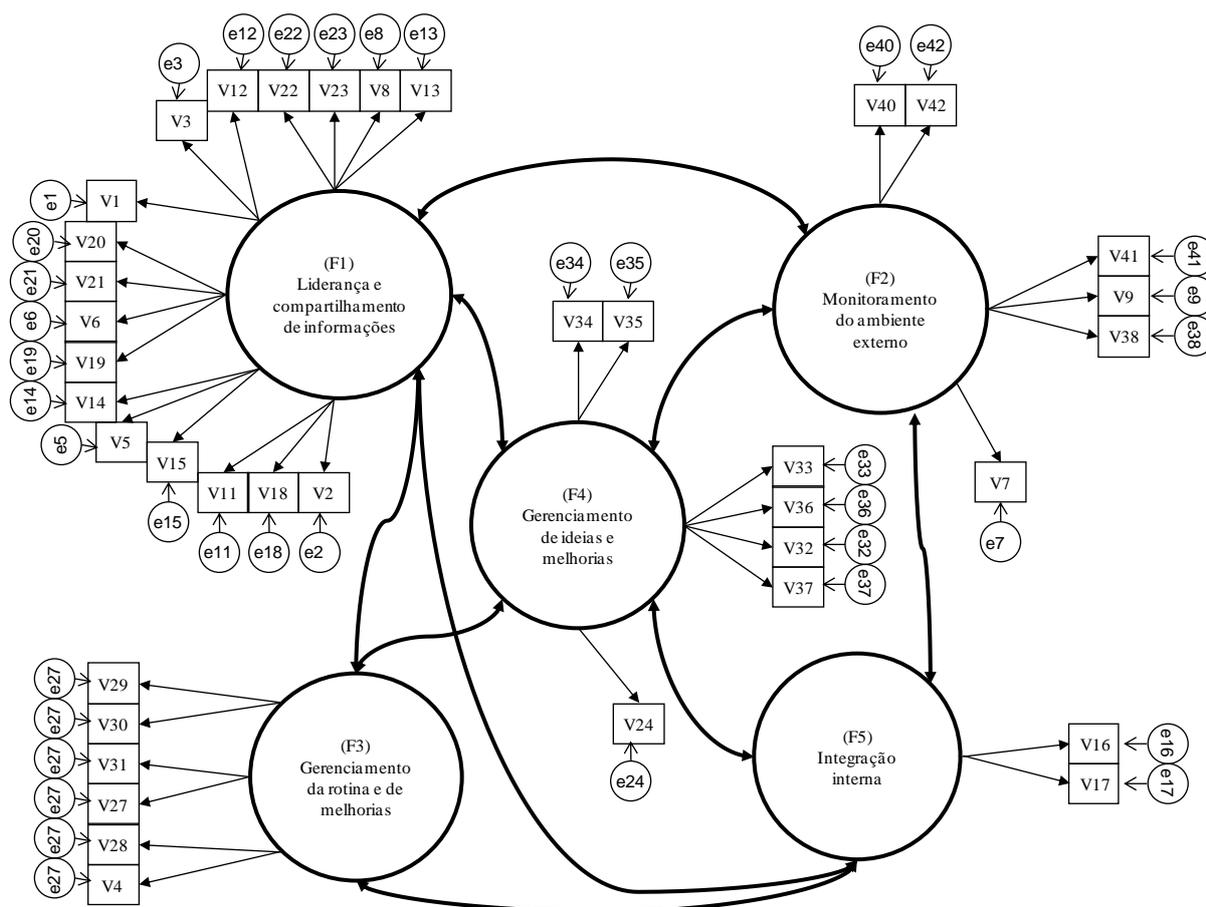


Figura 13. Representação do modelo com cinco fatores da Análise Fatorial Confirmatória.

A Tabela 70 mostra os resultados da análise fatorial confirmatória para os modelos com três, quatro e cinco fatores testados. Esta análise apresenta o modelo de cinco fatores com melhor ajuste, mas ainda assim com parâmetros insatisfatórios, que não permitem validar o modelo. Para tanto, deveriam ser alcançados, de acordo com Hair e cols. (2009), os seguintes índices:

a) Razão qui-quadrado/graus de liberdade (X^2/df) valores inferior a 5,00 indicam adequação do modelo para descrição dos dados. Essa condição foi atendida para os três modelos;

b) *Comparative Fit Index* (CFI); é um índice de ajuste incremental. Valores CFI abaixo de 0,90 não são, geralmente, associados a um modelo que se ajusta bem. Os melhores índices alcançados foram dos modelos 4 e 5, com valor igual a 0,81.

c) *Tucker-Lewis Index* (TLI) é conceitualmente semelhante ao CFI. Tipicamente modelos com bom ajuste têm valores que se aproximam de 1. Novamente os modelos 4 e 5 apresentaram melhores resultados, com valores iguais a 0,79.

d) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) avalia o erro do modelo em relação ao modelo saturado com o mesmo conjunto de dados. Quanto menor o valor desse índice, melhor o ajuste do modelo, preferencialmente abaixo de 0,1. Para os três modelos o índice alcançado foi de 0,11.

Tabela 70

Modelos testados na Análise Fatorial Confirmatória

Modelo	χ^2 (gl)	χ^2/gl	$\Delta\chi^2$ (Δgl)	CFI	TLI	RMSEA (IC 90%)
3 fatores	2024,4 (816)	2,48		0,80	0,78	0,11 (0,10 – 0,12)
4 fatores	1984,4 (813)	2,44	40 (3)	0,81	0,79	0,11 (0,10 – 0,12)
5 fatores	1867,9 (769)	2,43	116,5 (44)	0,81	0,79	0,11 (0,10 – 0,11)

Como nenhum dos três modelos testados, até então, satisfaziam as condições de aceite, foram testadas novas alterações de ajustes, incluindo relações de covariância entre os erros dos itens e até mesmo excluindo itens, com base nas indicações da Tabela de Modificação de Índices gerada pelo *software* Amos 18.0. Como exemplo, foram excluídos, para o modelo com quatro fatores, os itens 13, 15, 22, 23, 26, 28 e 32. Já para o modelo com três fatores, adotando o mesmo critério, foram excluídos os itens 2, 4, 13, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 32, 33 e 41, além de criadas correlações entre erros das variáveis 35 e 36, 35 e 40, 40 e 42, e 34 e 37. Ainda assim, as estimativas dos parâmetros não alcançaram os índices recomendados por Hair e cols. (2009). Com este quadro, foi testado o modelo com dois fatores, utilizando as análises exploratória e confirmatória, conforme apresentado a seguir.

Modelo com extração de dois fatores.

Neste modelo, conforme apresentado na Tabela 71, não há valores extremos de comunalidade para as variáveis, sugerindo inexistência de problemas de comunalidades, o que atende as condições para uso do modelo, conforme Neiva e cols. (2009).

Tabela 71

Valores dos Índices de Comunalidade do modelo com dois fatores da Análise Fatorial Exploratória

Itens	Inicial
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,849
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,689
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,858
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,844
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,751
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,713
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,810
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,915
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,739
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,821
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,850
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,803
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,843
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,833
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,879
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,855
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,803
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,887
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,820
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,829
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,955
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,948

23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,929
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,886
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,893
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,911
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,713
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,642
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,899
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	,940
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	,938
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,915
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,869
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,882
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,897
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,858
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,745
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,781
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,867
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,817
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,700
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,802

A Tabela 72 mostra as cargas fatoriais dos dois fatores. Os itens foram alocados conforme as cargas mais altas. Além da alocação das cargas fatoriais, foi observado o sentido teórico do agrupamento dos fatores. Foram descartados os itens 2, 24, 29 e 32, por apresentarem características de multicolinearidade.

Tabela 72

Extração das cargas fatoriais para dois fatores da Análise Fatorial Exploratória

Itens	Fator	
	(1) Liderança e compartilhamento de informações	(2) Monitoramento do ambiente interno e externo
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	1,093	-,314
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	1,028	
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,970	
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,897	
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,875	
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,867	
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,802	
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,769	
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,736	
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,718	
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,712	
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,702	
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,644	
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,620	
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,596	
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,582	,335
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,496	
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	,479	,460
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,458	
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,455	,339

29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	,452	,407
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	,375	,334
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.		,947
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.		,915
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.		,821
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.		,798
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.		,790
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.		,775
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.		,747
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.		,686
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.		,675
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.		,669
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.		,607
31. As atividades de qualificação dos empregados são realizadas de forma planejada.		,589
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.		,586
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.		,582
30. As atividades de qualificação dos empregados são realizadas de forma planejada.		,561
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.		,540
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,319	,533
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,437	,531
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	,422	,449
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,367	,445

*Rotação alcançada com três iterações.

A Tabela 73 mostra uma forte correlação entre os dois fatores.

Tabela 73

Matriz de Correlação dos Fatores

Fator	1	2
1	1,000	,794
2	,794	1,000

Análise do Fator 1: Liderança e compartilhamento de informações

A consistência interna dos 19 itens do Fator 1 do modelo com dois fatores, avaliada pelo alfa de *Cronbach*, é de 0,973, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 74 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção do item 28, todos os demais, se forem excluídos, causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 74

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 1 – Liderança e compartilhamento de informações

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	,971
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	,971
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	,970
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	,970
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	,971
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	,971
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	,971
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	,971
1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	,971
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	,972
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	,971

25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	,971
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	,972
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	,972
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	,971
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	,971
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	,972
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	,975
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	,972

Análise do Fator 2: Monitoramento do Ambiente Interno e Externo

A consistência interna dos 19 itens do Fator 2, avaliada pelo alfa de *Cronbach*, é de 0,968, sendo considerada excelente, segundo Hair e cols. (2009). A Tabela 75 mostra o que ocorre com o Alfa se cada item componente do fator for retirado. Observa-se que, à exceção do item 41, todos os demais, se forem excluídos, causariam impacto com diminuição do alfa. Desta forma, optou-se em não excluir itens da escala.

Tabela 75

Comportamento do Alfa para prováveis alterações no Fator 2 - Monitoramento do Ambiente Interno e Externo

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	,967
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,965
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	,966
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	,968
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	,966
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,966
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	,966
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	,965
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	,965
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	,965
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	,966
31. As atividades de qualificação dos empregados são realizadas de forma planejada.	,965
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	,967
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	,966
30. As atividades de qualificação dos empregados são realizadas de forma planejada.	,966
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	,966
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	,966
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	,965
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	,966

Tomando por base Laros, Reis e Tellegen (2010) que sugerem para amostras inferiores a 300 casos, a avaliação do Lambda 2 de *Guttman* (λ) para confirmação da consistência interna dos fatores, no modelo de dois fatores, o primeiro fator apresentou (λ) de

0,974, próximo ao respectivo (α), cujo valor é igual a 0,973. O segundo fator apresentou Lambda 2 de *Guttman* (λ) de 0,968, valor igual ao respectivo (α), ratificando a consistência interna do fator. Com base nesses resultados, é apresentado na seção a seguir, o modelo com dois fatores testado com o uso da Análise Fatorial Confirmatória.

Análise Fatorial Confirmatória - AFC - Modelo com dois fatores.

A Figura 14 mostra a representação do modelo com dois fatores, extraído com auxílio do *software* Amos 18.0. Após uma sequência de ajustes, sugeridas pela Tabela de Modificação de Índices, o modelo em questão comporta a exclusão dos itens 1, 3, 6, 8, 11, 13, 15, 16, 21, 22, 23 e 25, relacionados ao primeiro fator. E em relação ao segundo fator, foram excluídos os itens 9, 10, 26, 30, 31, 36, 37 e 40, além de inserida a relação de variância entre os erros das variáveis 41 e 42.

Após tais ajustes, os novos fatores passaram a ser denominados de Ambiente de Estímulo à Aprendizagem (F1), e Gestão de Competências e Monitoramento do Ambiente Externo (F2).

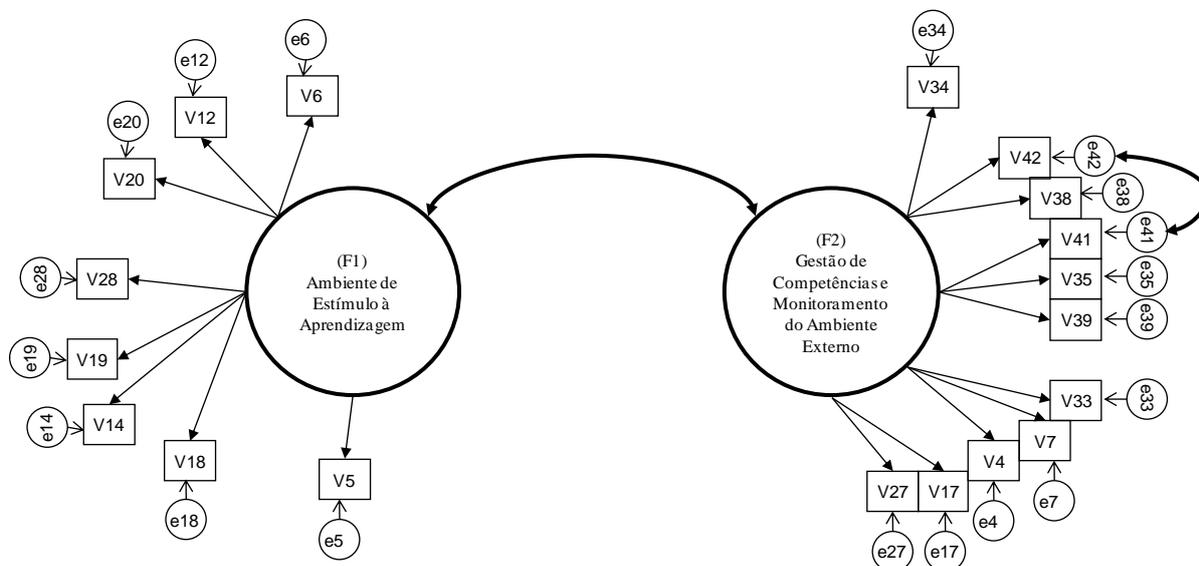


Figura 14. Representação do modelo ajustado com dois fatores da Análise Fatorial Confirmatória.

A Tabela 76 mostra os índices de ajuste do modelo fatorial, após realização dos ajustes sugeridos na Tabela de Modificação de Índices, gerada no *software* Amos 18.0.

Tabela 76

Modelo com dois fatores testado na Análise Confirmatória

Modelo	χ^2 (gl)	χ^2 /gl	CFI	TLI	RMSEA (IC 90%)
2 fatores	319,6 (150)	2,13	0,91	0,89	0,09 (0,08 – 0,11)

Modelo selecionado: Dois fatores.

Com a apresentação de quatro modelos testados na análise fatorial exploratória e confirmatória, o modelo com dois fatores se mostra mais adequado aos modelos teóricos de inovação e de suporte ao crescimento organizacional, conforme apresentado por Nelson e Winter (2000), Gallouj (2002), Schumpeter (1997) e Penrose (2006). Neste modelo, que foi obtido após três iterações, foram identificados os seguintes fatores: a) Ambiente de Estímulo à Aprendizagem, composto por oito 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.

O Fator Ambiente de Estímulo à Aprendizagem trata da capacidade da organização estar aberta a 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 de conhecimento e *benchlearning*.

O Fator 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. Enquanto o *benchlearning*, conforme apontado pela Organização 24, consiste no processo de aprendizagem interorganizacional, o *benchmarking*, tem enfoque no processo de comparação de prática(s) de gestão ou produto(s) da organização visando à implementação de melhorias significativas. Com base no *corpus* extraído das entrevistas e grupos focais, foi destacado pelas organizações de alto desempenho que é indelegável, aos gestores organizacionais e principalmente à alta liderança, a responsabilidade de conduzir mudanças, buscar soluções e desenvolver parcerias, considerando o processo de inovação como força para alavancar melhorias nos processos e serviços.

A Tabela 77 apresenta as cargas fatoriais do modelo de dois fatores, resultante da análise confirmatória, para cada item da EOI agregada ao respectivo fator. Este é o modelo final validado na análise fatorial confirmatória.

Tabela 77

Itens da Escala de Orientação para Inovação validada na Análise Fatorial Confirmatória

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

O modelo com dois fatores, que apresentou melhor ajuste à base teórica e aos pressupostos da análise fatorial, apresenta a seguinte ponderação, de acordo com a contribuição de cada fator: Fator 1, com 91% e Fator 2, com 9%. Nota-se que esta ponderação não se deu em função da quantidade de variáveis de cada fator, mas do grau de explicação do fator para com o modelo. A Tabela 78 indica o percentual de explicação de cada fator no modelo fatorial escolhido. Nesta etapa há necessidade de calcular a média de cada item de todos os respondentes para cada organização.

Tabela 78

Percentual de explicação de cada fator

Fator	% explicação	% acumulado	% Participação
F1	59	59	91
F2	6	65	9

A seguir, é apresentado o método para geração do Coeficiente de Orientação para Inovação, com base na *survey* e nos resultados da Análise Fatorial Confirmatória.

Coeficiente de Orientação para Inovação.

Nesta seção, é apresentado o método desenvolvido para calcular o Coeficiente de Orientação para Inovação, composto das seguintes etapas:

- 1) Aplicação da Escala de Orientação para Inovação (EOI) para os perfis profissionais selecionados;
- 2) Cálculo da média ponderada dos itens de cada fator pelo peso do respectivo fator;
- 3) Cálculo do coeficiente de orientação para inovação (COI) de cada organização, pela soma de todas as médias ponderadas.

O método de cálculo do Coeficiente de Orientação para Inovação - COI - pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$C_{oi} = \sum_{i=1}^2 \left(\left(\frac{\sum_{k=1}^{n_k} \sum_{j=1}^{n_j} x_{j,k_i}}{n_i} \right) \times P_i \right)$$

onde:

C_{oi} = Coeficiente de orientação para inovação;

i = fator;

j = respondente;

k = item do questionário;

P_i = peso do fator i ;

x_{j,k_i} = resposta do item k do respondente j do fator i ;

n_i = número total de respostas do fator i ;

n_k = número total de itens; e,

n_j = número total de respondentes.

As células selecionadas na Tabela 79 indicam, nesse contexto, as organizações *benchmarks* de cada modelo de avaliação. As organizações que tiverem coeficiente de orientação para inovação igual ou superior ao *benchmark* podem ser consideradas com alto grau de orientação para inovação. Os valores em destaque, apresentados na Tabela 80, referem-se às organizações de referência em cada modelo de avaliação da gestão.

Tabela 79

Coeficiente de orientação para inovação das organizações avaliadas segundo cada modelo de avaliação da gestão

Modelo de Avaliação	Organização	Orientação para Inovação
Gespública	1	7,6
	2	9,6
	3	6
	4	7,1
	5	7,7
	6	8,6
	7	5,5
	8	6,8
	9	7,4
	10	4,1
Siadap	11	5,5
	12	7
	13	6,3
	14	4,1
	15	7,5
	16	8,9
	17	6,6
	18	7
	19	6,4
	20	8
Deloitte	21	5,4
	22	6,6
	23	5,5
	24	9,4
	25	6,2
	26	8,4

Análise do Modelo Investigado

Conforme demonstrado nas análises exploratória e confirmatória, o resultado de melhor ajuste, após três iterações, gerou dois fatores: (1) Ambiente de Estímulo à Aprendizagem; e, (2) Gestão de Competências e Monitoramento do Ambiente Externo. De acordo com a Tabela 80, nem todos os fatores considerados no modelo teórico foram encontrados no contexto investigado. A partir da descrição dos fatores do modelo teórico, da revisão de literatura, dos conteúdos analisados nas zonas de sentido obtidas pelas entrevistas e grupos focais, observa-se aderência para os fatores explorados e confirmados. Pode-se verificar que, para as organizações consideradas *benchmarks*, com base na fase qualitativa, há convergência entre elementos culturais e organizacionais e os fatores encontrados.

Portanto, o modelo teórico composto pelo conjunto de 11 fatores (partilha de informação; equipes multifuncionais; organização interna; formação e educação; excelência do serviço; autonomia dos empregados; pesquisa e testes de mercado; foco estratégico; contatos externos; disponibilidade de recursos e ferramentas; e, suporte gerencial) explicativos para o constructo ‘orientação para inovação’ não se confirmou no contexto investigado.

Tabela 80

Comparação dos fatores do modelo empírico com o modelo teórico

Fatores do Modelo Empírico	Fatores do Modelo Teórico
Validado	
	Suporte gerencial
	Partilha de informação
	Contatos externos
	Foco estratégico
Ambiente de Estímulo à	Organização interna
Aprendizagem	Excelência do serviço
Gestão de Competências e	Autonomia dos empregados
Monitoramento do Ambiente Externo	Formação e educação
	Equipes multifuncionais
	Pesquisa e testes mercado
	Disponibilidade de recursos e
	ferramentas

Relação entre Orientação para Inovação e Variáveis Organizacionais

Estudos apontados por Boone, Carrol e Witteloostuijn (2004) descrevem que organizações de maior porte, apresentam maior desempenho inovativo devido às capacidades geradoras de inovação e sua robustez perante o mercado. Nesta tese foram realizadas análises considerando as variáveis organizacionais ‘tamanho da organização’, medida por meio do número de empregados, ‘tempo de adesão ao respectivo modelo de avaliação’, ‘idade da organização’, além do ‘desempenho’ para 21 organizações que participaram da fase qualitativa e cinco organizações participantes da *survey*, para averiguar se há algum tipo de comportamento padrão em relação à variável ‘orientação para inovação’.

Tamanho da Organização.

Esta análise visa identificar se, no setor público, o tamanho da organização influencia o grau de orientação para inovação. Foi considerada a quantidade de funcionários que recebe influência do processo decisório da unidade organizacional avaliada. Os portes das organizações dentro de cada modelo de avaliação da gestão são bastante distintos, com quantidade média de 6826 funcionários para as organizações avaliadas pelo Siadap, 1251 funcionários para aquelas avaliadas no modelo Deloitte e 668 funcionários para as organizações avaliadas no modelo brasileiro, Gespública. A média da amostra de organizações é de 3385 funcionários. Os potenciais efeitos de tais diferenças foram minimizados pela seleção criteriosa dos perfis dos entrevistados que participaram da *survey* e das entrevistas, ou seja, os perfis dos participantes são aderentes, independentemente do porte.

Os sinais de ‘-’ e ‘+’ na tabela indicam comportamento superior ou inferior para as variáveis estudadas a partir da organização *benchmark* de cada modelo. Se houver concordância de sinais, implica em assumir que há um padrão de comportamento das variáveis. Esse padrão de comportamento, quando positivo para as duas variáveis em questão, é denominado ‘polaridade positiva’. E quando o padrão de comportamento das duas variáveis se dá por sinal negativo, é denominado ‘polaridade negativa’. Quando há um sinal positivo e outro negativo, não se observa padrão de comportamento, e, portanto, não há polaridade na relação.

Tabela 81

Correlação entre 'orientação para inovação' e 'tamanho da organização'

Modelo de Avaliação	Organização	Orientação para Inovação	Número de Funcionários	Orientação para Inovação	Número de Funcionários
Gespública	1	7,6	662	+	+
	2	9,6	62	+	-
	3	6	3402	-	+
	4	7,1	387		
	5	7,7	37	+	-
	6	8,6	126	+	-
	7	5,5	246	-	-
	8	6,8	331	-	-
	9	7,4	761	+	+
	10	4,1	664	-	+
Siadap	11	5,5	200	-	+
	12	7	1400	-	+
	13	6,3	23000	-	+
	14	4,1	39	-	-
	15	7,5	113		
	16	8,9	8	+	-
	17	6,6	25	-	-
	18	7	100	-	-
	19	6,4	10200	-	+
	20	8	25000	+	+
Deloitte	21	5,4	15000	-	+
	22	6,6	3000	-	+
	23	5,5	7	-	-
	24	9,4	2700	+	+
	25	6,2	230	-	-
	26	8,4	320		

A Tabela 81 apresenta o comportamento das variáveis 'orientação para inovação' e 'tamanho da organização'. Quando a correlação da amostra é verificada de forma integrada, observa-se correlação $\rho = -0,12$. Essa baixa correlação inversa, também não significativa, não permite verificar influência do tamanho da organização na orientação para inovação.

Quando a amostra é analisada de forma segregada por modelo de avaliação da gestão, observam-se resultados diferentes. Nas organizações brasileiras, avaliadas pelo modelo Gespública, verificou-se correlação inversa e significativa $\rho = -0,59$, considerada moderada. Ainda para esse grupo, 50% dos casos se comportaram com alguma polaridade.

Para as organizações portuguesas, avaliadas no modelo Siadap, verificou-se polaridade em 45% dos casos e correlação não significativa ($\rho = -0,15$). Enquanto que para o grupo Deloitte, houve polaridade em 80% dos casos e correlação, não significativa, $\rho = 0,7$.

Tempo de Adesão ao Modelo de Avaliação da Gestão.

Ainda sobre as 26 organizações que participaram da *survey*, ao analisar a correlação entre o coeficiente de orientação para inovação e o tempo de adesão da organização ao respectivo modelo de avaliação, verifica-se média de 8,4 anos para o Gespública, 6,7 anos para o Siadap e três anos para o modelo da Deloitte. O tempo de adesão médio da amostra completa é 6,7 anos. A correlação ρ , não significativa, para toda a amostra é baixa com valor igual a 0,27. A correlação ρ para o grupo Gespública é 0,46 e não significativa, enquanto que para o grupo Siadap, também não significativa, é 0,4.

Tabela 82

Correlação entre 'orientação para inovação' e 'tempo de adesão ao modelo de avaliação'

Modelo de Avaliação	Organização	Orientação para Inovação	Tempo de adesão ao Modelo de Avaliação	Orientação para Inovação	Tempo de adesão ao Modelo de Avaliação
Gespública	1	7,6	13	+	+
	2	9,6	8	+	-
	3	6	7	-	-
	4	7,1	11		
	5	7,7	13	+	+
	6	8,6	5	+	-
	7	5,5	6	-	-
	8	6,8	6	-	-
	9	7,4	11	+	+
	10	4,1	4	-	-
Siadap	11	5,5	7	-	
	12	7	7	-	
	13	6,3	7	-	
	14	4,1	7	-	
	15	7,5	7		
	16	8,9	7	+	
	17	6,6	7	-	
	18	7	7	-	
	19	6,4	7	-	
	20	8	7	+	
Deloitte	21	5,4	4	-	-
	22	6,6	3	-	
	23	5,5	3	-	
	24	9,4	3	+	
	25	6,2	3	-	
	26	8,4	3		

Novamente, a Tabela 82 indica se há padrão de comportamento entre as organizações de cada grupo para as variáveis estudadas. No grupo Gespública, para 40% dos casos em que há maior tempo de adesão ao modelo de avaliação, foram identificados maior coeficiente de

orientação para inovação. E em outros 40%, quando observado menor tempo de adesão, verificou-se um menor coeficiente de orientação para inovação. No grupo Siadap, observou-se polaridade negativa em 9% dos casos.

Idade da Organização.

Em relação ao ciclo de vida das organizações, Adizes (1993) registra que no estágio da Plenitude, a organização desfruta de um crescimento constante e capitalização acelerada com robustez de sistemas, estruturas funcionais institucionalizadas, orientação dirigida para os resultados e necessidades dos clientes, inovando constantemente. Com base neste cenário, buscou-se avaliar se há relação entre idade da organização e grau de orientação para inovação.

Verifica-se média de idade de 28,8 anos para as organizações do Gespública, 47,8 anos para o Siadap e 208 anos para aquelas avaliadas pelo modelo da Deloitte. A média geral da amostra é de 71,3 anos. Foi observada, nesta análise, correlação não significativa com $\rho = 0,18$.

Para o grupo Gespública, foi encontrada correlação não significativa e quase inexistente para as variáveis 'idade da organização' e 'orientação para inovação'. As organizações do grupo Siadap apresentaram correlação não significativa com $\rho = 0,23$. Enquanto que as organizações do grupo Deloitte, mostraram correlação não significativa com $\rho = 0,1$.

Tabela 83

Correlação entre 'orientação para inovação' e 'idade da organização'

Modelo de Avaliação	Organização	Orientação para Inovação	Idade da Organização	Orientação para Inovação	Idade da Organização
Gespública	1	7,6	15	+	-
	2	9,6	77	+	+
	3	6	37	-	+
	4	7,1	31		
	5	7,7	8	+	-
	6	8,6	13	+	-
	7	5,5	47	-	+
	8	6,8	18	-	-
	9	7,4	33	+	+
	10	4,1	9	-	-
Siadap	11	5,5	80	-	+
	12	7	35	-	+
	13	6,3	144	-	+
	14	4,1	7	-	-
	15	7,5	25		
	16	8,9	11	+	-
	17	6,6	55	-	+
	18	7	54	-	+
	19	6,4	11	-	-
	20	8	100	+	+
Deloitte	21	5,4	4	-	-
	22	6,6	721	-	+
	23	5,5	88	-	-
	24	9,4	50	+	-
	25	6,2	4	-	-
	26	8,4	177		

A Tabela 83 indica que, no modelo Gespública, houve algum tipo de polaridade para 60% dos casos, enquanto que no modelo Deloitte observou-se tal comportamento em 80%, e no modelo Siadap em 72% dos casos da amostra.

Desempenho Organizacional no Modelo de Avaliação da Gestão.

Diferentemente das análises apresentadas nas Tabelas 81, 82 e 83, em que a base para verificação de potenciais correlações foram os dados coletados na *survey* com a aplicação da EOI nas organizações participantes, para analisar se há relação entre o ‘Desempenho Organizacional’ e o ‘Coeficiente de Orientação para Inovação’ foi utilizada a pontuação global das organizações no respectivo modelo de avaliação.

Com base nesse critério, foi possível avaliar tal relação para as organizações brasileiras partícipes do Gespública, uma vez que este modelo produz um *ranking* com base na pontuação obtida pelas organizações avaliadas. Assim, considera-se que a posição nesse *ranking* reflete o desempenho da organização. Já o Modelo da Deloitte elege, com base nas premissas já apresentadas, as organizações com os melhores projetos de inovação por categorias, não havendo comparação entre as organizações premiadas. O mesmo ocorre no caso do Siadap, onde o critério de seleção da amostra tratou somente das organizações consideradas excelentes no ciclo de 2008 pelo governo português, não havendo distinção de desempenho entre estas. A Tabela 84 mostra a relação entre as variáveis ‘Desempenho organizacional’ e ‘orientação para inovação’, a partir das pontuações das organizações brasileiras, codificadas aleatoriamente, que tiveram respondentes participantes na etapa quantitativa.

Tabela 84

Correlação entre ‘orientação para inovação’ e ‘desempenho no modelo de avaliação da gestão’

Modelo de Avaliação	Organização	Orientação para Inovação	Desempenho	Orientação para Inovação	Desempenho
Gespública	1	7,6	32,1	+	-
	2	9,6	27,4	+	-
	3	6	32,3	-	-
	4	7,1	58,6		
	5	7,7	47	+	-
	6	8,6	35	+	-
	7	5,5	34,6	-	-
	8	6,8	21,9	-	-
	9	7,4	18,9	+	-
	10	4,1	29,1	-	-

A variável ‘desempenho’ foi avaliada apenas para as organizações brasileiras, uma vez que os desempenhos no modelo Gespública são diferenciados, enquanto que os níveis de excelência alcançados no modelo Siadap e Deloitte não distinguem as organizações que alcançaram tal referência.

As organizações 3, 7, 8 e 10 apresentam desempenho inferior na avaliação do modelo Gespública e no Coeficiente de Orientação para Inovação, quando comparadas aos resultados da organização 4 (*benchmark*). Observa-se uma correlação ‘ ρ ’ quase inexistente entre estas variáveis, com valor igual 0,08.

Discussões Finais, Conclusões e Recomendações

Sobre os dados empíricos

No ambiente governamental, a pesquisa realizada pode ser considerada inédita, no sentido de buscar medir fatores de orientação para inovação em organizações brasileiras e portuguesas com desempenho destacado que usam modelo de avaliação de desempenho da gestão, já maturado, considerando toda complexidade do ambiente público. Outra relevância da pesquisa se apresenta na utilização de um conjunto de técnicas qualitativas e quantitativas para o teste do modelo teórico proposto.

De acordo com os extratos das zonas de sentido, o desempenho e a orientação da inovação podem ser explicados quando da presença de uma liderança com visão e com capacidade de mobilização de pessoas. Quando vinculadas às estratégias, as práticas de gestão que suportam à orientação para inovação tendem a fortalecer e gerar elementos culturais de inovação. As organizações que conseguiram implementar a lógica de projeto para incubar inovações apresentaram diferenciais de desempenho e se constituíram *benchmarks* naturais em seus modelos de avaliação.

De uma maneira geral, observou-se, nas entrevistas, pouca sensibilização em relação à inovação e, menos ainda, em relação à aprendizagem organizacional, de forma estruturada e sistematizada. Quase que na totalidade, poucas organizações se preocuparam com o papel das chefias intermediárias. Tais chefias funcionam como o pulmão da organização, uma vez as interferências políticas na alta direção podem ser isoladas nas chefias intermediárias, neste nível. Houve um caso em que foi viável para a organização isolar a ingerência política da alta direção da necessidade de implementação e desenvolvimento de competências técnicas.

A inovação pode provocar mudanças que abalam a estrutura de poder. E no setor público esse advento é muito mais complexo, com a competição pelo poder concorrendo com a cultura, estrutura e estratégias da organização. Estes elementos foram tratados na Escala de Orientação para Inovação e foi observado pelos fatores extraídos da *survey* e tratados na análise fatorial exploratória, assim como nas Zonas de Sentido extraídas das entrevistas e grupos focais que a Liderança funciona como elo entre esses.

Tanto nas organizações que participaram da fase qualitativa, quanto na coleta de significados dos especialistas em administração pública, ficou patente o porquê da complexidade no setor público. A Liderança na administração pública é vista como fator de continuidade da inovação, e a inovação é fruto das mudanças com mais valia percebida pelos cidadãos. Se o cidadão não reconhece valor, não houve inovação. Verificou-se a partir das

entrevistas, a necessidade, para dar maior dinamismo na administração pública, de criar novas lideranças a partir de programas de formação de lideranças dentro do contexto de inovação. Foi observado no conteúdo das zonas de sentido que a liderança pode mobilizar e flexibilizar a organização, independente das normas e leis. Isso pode mudar a utilização do conhecimento de empregados.

Segundo Tavares (2011), outra grande revolução que tem havido nas organizações públicas passa pela contratualização, ou seja, organismos se concentram no *core business*, e as atividades periféricas passam a ser realizadas por terceiros. O Estado continua cumprindo sua missão, gerindo contratos e não realizando diretamente a atividade. Desta forma, fazer a avaliação de desempenho dos contratos que a organização dispõe passa a ser uma questão chave para o próprio desempenho organizacional. A execução desta estratégia tende a ser alternativa prioritária para as administrações públicas que necessitam reduzir gastos sem prejudicar a excelência do serviço.

Na amostra estudada há organizações que têm projetos de inovação padronizados (incrementais), substancialmente a maioria, e outras radicais para o setor público, que são raras. A questão da transversalidade e da disseminação é fulcral para a inovação. Mesmo que a inovação não seja inédita para o setor como um todo, os valores gerados para cada organização poderiam ser reconhecidos.

Observou-se nas organizações de maior coeficiente de orientação para inovação, que entre os elementos que contribuem para o processo de inovação nos serviços estão a formação e desenvolvimento de competências para projetos inovativos, a captação de ideias junto aos empregados, usuários e fornecedores para solução de problemas e promoção de melhorias. Com raras exceções, nas organizações referenciadas como *benchmarks* dos modelos de avaliação da gestão estudados, verificou-se um esboço do processo de *roadmapping* - método que permite desenvolver intenções estratégicas organizacionais e setoriais, considerando as expertises e interesses das partes envolvidas na cadeia de valor. Mas registra-se a necessidade de refinamento para sistematizar as análises de condicionantes do setor público, dos serviços atuais e futuros para os *stakeholders* e dos respectivos recursos e insumos atuais e futuros.

As diversas formas de integração da cadeia de valor da organização servem como motores da inovação e estimulam a formação de equipes multidisciplinares encarregadas de propor melhorias em serviços. Quanto aos desafios, não se pode deixar de comentar a resistência à mudança no setor público a medida que se mexe no espaço e na rotina das pessoas.

O *benchmarking*, de forma geral, não foi observado como prática sistematizada, generalizada e estimulada, mas quando implementado por organizações públicas de excelência que servem de referência para o setor público pode ser alavancado nesse setor. Sem a presença de um agente de articulação de *benchmarking*, a troca é mais difícil. O Estado poderia assumir o papel de agente de articulação de *benchmarking* para que a troca de competências e experiências fosse menos complexa. A própria participação em Prêmios de reconhecimento organizacional gera a cultura de comparação externa dos desempenhos alcançados.

Os dados documentais e de entrevistas gerados nesta pesquisa indicam que, mesmo para as organizações com alto coeficiente de orientação para inovação, há intensa inovação incremental e ausência de esforços, métodos e modelos para inovação radical no setor público. Há raríssimas exceções de iniciativas voltadas para melhorias disruptivas, o que provoca a necessidade de políticas setoriais de governo. Se esse movimento ficar a cargo de cada organização, a probabilidade de descontinuidade passa a ser ampliada.

Observou-se nas entrevistas com funcionários das organizações pesquisadas e nas percepções de especialistas brasileiros e portugueses consultados uma preocupação latente com a dissociação entre a gestão do processo de inovação, o desempenho e o modelo de liderança. Essa preocupação relaciona-se com a possibilidade de descontinuidade dos projetos de longo prazo voltados para a inovação na administração pública. Também foi verificada na pesquisa a necessidade de criar mecanismos que garantam a execução de projetos de inovação, a fim de diminuir cada vez mais as interferências e dependências do estado de humor de ministros(as) e outros atores do governo.

Como foi observado no *corpus* da pesquisa, há lacunas na transparência na gestão das carreiras no setor público, com méritos subjetivos na avaliação de desempenho em nível individual e de equipe, o que prejudica a formação de equipes de projetos de inovação baseado em competências.

Embora tenha sido observada a presença de métodos e práticas em organizações *benchmarks*, o ambiente instável do setor público com variações políticas, técnicas e culturais, com imprevisibilidades e incertezas marcantes do desenho orgânico da Teoria Contingencial, conforme apontado por Burns & Stalker (1961), tende a se mostrar bastante aderente ao contexto organizacional, o que não significa que não seja adequado para a geração de inovação, principalmente pela necessidade de quebra das resistências e desmistificação do setor público.

Pelos dados analisados, embora não se tenha encontrado uma extensão de inovações disruptivas, não se pode enxergar o papel da liderança com viés reducionista, atribuindo os resultados alcançados ao efeito do determinismo ambiental, oriundo da abordagem ecológica. Pelo contrário, as três organizações percebidas como *benchmarks*, nos respectivos modelos de avaliação da gestão, demonstraram explicitamente nexos causais entre resultados e práticas de gestão sistematizadas conduzidas por suas escolhas estratégicas. Também pôde-se verificar que como marcas de organizações que tendem a promover trocas com o ambiente, a tolerância ao erro durante o processo de inovação, o interesse por novas ideias e as práticas de aprendizagem colaborativa. Tais ações, ainda escassas no setor público, já têm sementes disseminadas em organizações que estão provocando mudanças de paradigmas nos setores a que pertencem, por meio de uma nova forma de administrar e ofertar serviços aos usuários.

A inovação só passará a gerar mais valia com sustentabilidade para as partes interessadas no setor público, (usuários, empregados, governo, sociedade, fornecedores) quando o modelo de gestão considerar práticas de orientação para inovação no conjunto de seu sistema organizacional. Do contrário, obter-se-á inovação pela inovação, dissociada do interesse público.

Limitações da Pesquisa

Esta seção tem por objetivo apresentar algumas limitações da pesquisa. Em primeiro lugar, os resultados da pesquisa têm limitações por ser um estudo transversal. As organizações foram estudadas pelos resultados alcançados durante o período de 2008, não sendo possível observar as inovações e as práticas de orientação para inovação articuladas anteriores a este exercício.

Em segundo lugar, os resultados encontrados não podem ser generalizados ao serviço público, uma vez que a amostra brasileira e portuguesa foi selecionada a partir de modelos de avaliação da gestão que filtraram organizações de alto desempenho. Portanto, tais resultados são restritos às organizações participantes dos respectivos modelos, para o ciclo 2008, impedindo sua generalização a outros ciclos e outros contextos setoriais.

Como houve critério na seleção dos respondentes da *survey*, alcançou-se amostra de 123 casos, nos dois países. Recomenda-se, para pesquisas futuras, o aumento da amostra e replicação da Escala de Orientação para Inovação e do próprio método de cálculo do Coeficiente de Orientação para Inovação, a fim de refinamento da EOI, em outros contextos.

Das 75 organizações que compunham a população da pesquisa, 28 aceitaram participar da(s) fase(s) de coleta. Houve recusa de algumas organizações para participar seja na fase qualitativa, seja na fase quantitativa.

Mesmo obedecendo a critérios objetivos, a composição da amostra de organizações de alto desempenho foi baseada em três modelos distintos de avaliação da gestão. Embora guardem afinidades em seus requisitos, trata-se de escalas e critérios diferentes que avaliam contextos de países diferentes. Mas como o objetivo do estudo não foi comparar os modelos de avaliação da gestão, apresentando suas peculiaridades, mas sim, avaliar a EOI nas organizações indicadas como referência nos respectivos modelos, este fato não inviabilizou a aplicação da escala.

Mesmo definindo escopo específico para constituição dos perfis dos respondentes da *survey*, não há garantia de que os julgamentos realizados pelos participantes representem índices confiáveis da expressão de orientação para inovação, pois estimativas baseadas em auto-percepção podem conter vieses.

Algumas variáveis utilizadas para testar o modelo de orientação para inovação apresentaram distribuições com moderados desvios de normalidade, embora tivesse sido utilizada técnica estatística robusta a este pressuposto. Tais limitações são comuns em pesquisas do campo organizacional e não invalidam a investigação, os métodos e os resultados alcançados, considerando as análises e os tratamentos realizados.

Contribuições da Pesquisa

Considerando a relativa escassez de estudos empíricos sobre inovação no setor público, conforme demonstrado na análise documental, e em especial no Brasil e Portugal, a tese oferece contribuições teóricas, metodológicas e práticas para este campo de investigação.

Conforme foi relatado por alguns entrevistados, o próprio exercício de participar da entrevista ou grupo focal serviu para chamar atenção para enfoques da inovação em serviços. Também foi observado que a participação na *survey* gerou *feedbacks* instantâneos positivos sobre dimensões importantes da administração pública, chamando atenção, principalmente para a abertura a testes de novos serviços e processos, *benchmarking* setorial e desenvolvimento de capacidades para inovação em toda cadeia de valor. Foi comentado por muitos participantes das entrevistas e dos grupos focais, que a oportunidade de participar da entrevista serviu para atentar e despertar a organização para os pontos apresentados no Apêndice E.

Outra contribuição diz respeito ao desenvolvimento de uma escala para medir o grau de orientação para inovação. A validação dessa escala revelou indicadores psicométricos confiáveis para conduzir outras investigações empíricas.

Quanto ao aspecto metodológico, esta pesquisa traz contribuições por gerar método de avaliação da orientação para inovação, concatenando técnicas qualitativas e quantitativas. Por fim, tratando-se de estudo, sobre a temática da inovação, focado no setor público de serviços, carente de investigações, espera-se ter contribuído para o debate em torno do assunto.

Proposta de Agenda de Pesquisas Futuras

A seguir são apresentadas sugestões de agenda de estudos futuros para desenvolvimento teórico e empírico a cerca do processo de inovação no setor público:

- a) Desenvolvimento de estudos longitudinais dos modelos de avaliação da gestão estudados a fim de verificar a orientação para inovação a partir de resultados alcançados ao longo de um período maior;
- b) Inclusão na Escala de Orientação para Inovação de novos itens que possam medir o impacto de variáveis ambientais presentes em Teorias Organizacionais, tais como a Abordagem Ecológica e Contingencial, no desempenho inovativo da organização;
- c) Replicar a Escala de Orientação para Inovação em organizações não governamentais que atuam no fornecimento de serviços para o governo (municipal, estadual e federal);
- d) Desenvolvimento de estudo com caráter multinível, considerando amostra com perfil menos seletivo dos participantes dessas organizações;
- e) Aplicação setorial da Escala de Orientação para Inovação no ambiente público;
- f) Identificação das redes organizacionais desenvolvidas pelas organizações participantes de modelos de avaliação da gestão a partir do processo de inovação;
- g) Identificação dos efeitos do processo de gestão da inovação da organização para o setor público; e,
- h) Desenvolvimento de método de gestão de projetos de inovação a partir de lacunas identificadas pela Escala de Orientação para Inovação.

Referências

- Abbasi, M. R., & Shahamati, M. (2011). *Designing of Knowledge Management Critical factors Strategic Matrix in Banking Industry (Case Study: Eghtesade Novin Branches of Iran)*. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 2 (11), 530-544.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Innovation in Industry. *Technology Review*, 80 (7), 40-47.
- Adizes, I. (1993). *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.
- Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. *Decision Sciences*, 40 (3), 431-475.
- Aguiar, W. M., & Ozella, S. (2006). Núcleos de Significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia Ciência e Profissão*, 26 (2), 222-245.
- Alexander, A., Nell, D., Bailey, A. R., & Shaw, G. (2009). The co-creation of a retail innovation: shoppers and the early supermarket in Britain. *Enterprise and Society*, 10 (3), 529-558.
- Amirkhanyan, A. A., Kim, H. J., & Lambright, K. T. (2008). Does the public sector outperform the nonprofit and for-profit sectors? Evidence from a national panel study on nursing home quality and access. *Journal of policy analysis and management*, 27 (2), 326-353.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), 57-80.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr., L. J., & Walker, R. M. (2005). Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and Public Service Performance: An Empirical Analysis of English Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (4), 489-504.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), 57-80.
- Antunes, G., Pires, A., & Machado, V. (2008). Economics aspects of quality and organizational performance - a study in Setúbal care homes for elderly persons. *Total quality management & business excellence*, 19 (1-2), 79-89.
- Araújo, U. P., & Cabral, S. (2008). Relações entre inovação e rotina: evidências de um caso empírico. *Revista Eletrônica de Administração*, 14 (2).

- Arvanitis, S., & Woerter, M. (2009). Firms' transfer strategies with universities and the relationship with firms' innovation performance. *Industrial and Corporate Change*, 18 (6), 1067-1106.
- Augier, M., & Teece, D. (2006). Understanding complex organization: 1574 the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 15 (2), 395-416.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry Emerald". *Development and Learning in Organizations*, 23 (3), 21-23.
- Balestrin, A., Vargas, L., & Fayard, P. (2005). O efeito rede nos pólos de inovação: um estudo comparativo. *Revista de Administração de Empresas (RAUSP)*, 40 (2), 159-171.
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15, 161-173.
- Barros, J. P. P., Paula, L. R. C., Pascual, J. G., Colaço, V. F. R., & Ximenes, V. M. (2009). O conceito de "sentido" em Vygotsky: considerações epistemológicas e suas implicações para a investigação psicológica. *Psicologia e Sociedade*, 21 (2), 174-181.
- Bastos, A. V. B., & Souza, J. J. (2009). Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. Em: *XXX Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA.
- Beer, C. C. (2006). Judicial Performance and the Rule of Law in the Mexican States. *Latin American Politics & Society*, 48 (3), 33-61.
- Berliant, M. e Fujita, M. (2011). The Dynamics of Knowledge Diversity and Economic Growth. *Southern Economic Journal* 2011, 77 (4), 856-884.
- Birdi, K. S., Patterson, M. G., & Wood, S. J. (2007). Learning to perform? A comparison of learning practices and organizational performance in profit-and non-profit-making sectors in the UK. *Journal of Training and Development*, 11 (4), 265-281.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
- Bodlaj, M. (2011). Market Orientation and Degree of Novelty. *Managing Global Transitions*, 9 (1), 63-79.
- Boone, C., Carrol, G. R., & Witteloostuijn, A. V. (2004). Size, differentiation and the performance of Dutch daily newspapers. *Industrial and Corporate Change*, 13 (1), 117-148.

- Bresser-Pereira, L. C. & Spink, P. K. (orgs.). (1998). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro, FGV.
- Brewer, G. A. (2005). In the Eye of the Storm: Frontline Supervisors and Federal Agency Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (4), 505-527.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cabral, J. E. O. (2007). Determinantes da propensão para inovar e da intensidade inovativa em empresas da indústria de alimentos do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 11 (4), 87-108.
- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2006). Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 30 (3), 435-458.
- Callon, M. (1991). Réseaux technico-économiques et irréversibilités. Em: R. Boyer, B. Chavance & O. Godard (Eds.), *Les figures de l'irréversibilité en Economie* (pp. 194-230). Paris: Editions de L'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Camilleri, E., & Van Der Heidjen, B. I. J. M. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public performance & management review*, 31 (2), 241-274.
- Canepa, A., & Stoneman, P. (2007). Financial constraints to innovation in the UK: Evidence from CIS2 and CIS3. *Oxford Economic Papers*, 60, 711-730.
- Carbaugh, R., & Tenerelli, T. Restructuring the U.S. Postal Service. *Cato Journal*, 31 (1), 129-150.
- Carvalho Júnior, J. M., Silva, K. M., & Zawislak P. A. (2008). Estratégia de inovação: o caso da Muri Linhas de Montagem. *Revista de Administração*, 43 (2), 152-161.
- Castro, J. M., & Basques, P. V. (2006). Mudança e Inovação Organizacional: Estudo de Caso em uma empresa do cluster de Biotecnologia em Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 7 (1), 71-95.
- Castro, L.M., Montoro-Sanchez, A., & Ortiz-De-Urbina-Criado, M. (2011). Innovation in services industries: current and future trends. *The Service Industries Journal*, 31 (1), 7-20
- Chen, J., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 12 (1), 36-55.
- Cherchem, M. (2011). L'innovation dans les services comme un pilier de l'économie fondée sur la connaissance (cas des banques et des assurances algériennes). *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 1-2, 247-248.

- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 529-557.
- Clark, C. (1957). *The Conditions of Economic Progress*. Macmillan Co.: Londres.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Sciences Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Coutinho, P. L. A., & Bomtempo, J. V. (2007). Inovações de produto em uma empresa petroquímica brasileira. *Revista Eletrônica de Administração*, 57 (13), 1-13.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (3), 495-522.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11 (3), 147-162.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, 551-562.
- Edvardsson, B., & Enquist, B. (2011). The service excellence and innovation model: lessons from IKEA and other service frontiers. *Total Quality Management*, 22 (5), 535-551.
- Eisingerich, A., Rubera, G., & Seifert M. (2009). Managing Service Innovation and Interorganizational Relationships for Firm Performance: To Commit or Diversify?. *Journal of Service Research*, 11, 344-356.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ferigotti, C. M. S. (2007). Aprendizagem e acumulação de competências inovadoras em produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003). *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (1), 100-118. Disponível em: http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=3.
- Ferlie, E.; Ashburner, L.; Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. *The new public management in action*. Oxford, Oxford University Press, 1996.
- Figueiredo, P. N. (2003). *Aprendizagem tecnológica e performance competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2005). Determinants of Innovation within Health Care Organizations: Literature Review and Delphi Study. *International Journal of Quality Health Care*, 16 (2), 107-23.

- Fontana, R., & Guerzoni, M. (2008). Incentives and Uncertainty. An empirical analysis of the impact of demand on innovation. *SPRU electronic Working Paper Series, 163*, Disponível em: <http://www.sussex.ac.uk/spru/documents/sewp163.pdf>.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy, 40*, 739–750.
- Friend, J., & Hickling, A. (1987). *Planning Under Pressure - The Strategic Choice Approach*. Oxford: Pergamon Press.
- Fuglsang, L., Sundbo, J., & Sorensen, F. (2011). Dynamics of experience service innovation: innovation as a guided activity – results from a Danish survey. *The Service Industries Journal, 31*, (5), 661–677.
- Gallaher, M., & Petrusa, J. (2006). Innovation in the U.S service sector. *Journal of Technology Transfer, 31*, 611-628.
- Gallouj, F. (1994). *Innovation dans les services*. Paris: L'Harmattan.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gava, R., & Vidal, W. J. R. (2009). Sistema de Inovação em Nível de Firma: Evidências de uma Iniciativa no Mercado Brasileiro de Telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea, 3* (1), 180-201.
- Gavira, M. O., Ferro, A. F. P., Rohrich, S. S., & Quadros, R. (2007). Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. *Revista de Administração Mackenzie, 8* (1), 77-107.
- Gebauer, H., Krempf, R., Fleisch, E., & Friedli, T. (2008). Innovation of product-related services. *Managing Service Quality, 18* (4), 387-404.
- Gespública. (2008). Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Ministério do Planejamento. *Crerios de Avaliação 2008*. Brasília: Gespública.
- Guimarães, T. A. (2000). A Nova Administração Pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública, 34* (3), 125-140.
- Hackler, D., & Saxton, G. D. (2007). The Strategic use of information technology by Nonprofit Organizations: increasing capacity and untapped potential. *Public Administration Review, 67* (3), 474-487.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Hernández-Nieto, R. A. (2002). *Contribuciones al análisis estatístico*. Mérida: Universidad de Los Andes/IESINFO.
- Hertog, P. D., Gallouj, F., & Segers, J. (2011). Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry. *The Service Industries Journal*, 31, (9), 1429–1449.
- Hicklin, A., O'toole Jr., Laurence J., & Meier, K. J. (2008). Serpents in the sand: managerial networking and nonlinear influences on organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2), 253-273.
- Hill, G. C. (2005). The Effects of Managerial Succession on Organizational Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (4), 585-597.
- Hsieh, J. Y. (2011). A multilevel growth assessment of the diffusion of management innovation nested in state levels: The case of US local economic development programs. *Innovation: Management, policy & practice*, 13, 2–19.
- IBGE. (2010). *Pesquisa de Inovação Tecnológica*. Disponível em www.ibge.gov.br.
- Jaskyte, K. (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 71 (1), 77-86.
- Jong, J. P. J., & Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41 (9), 844-858.
- Judice, V. M. M., & Baêta, A. M. C. (2005). Modelo empresarial, gestão de inovação e investimentos de venture capital em empresas de biotecnologia no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (1), 171-191.
- Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-561.
- Kleijnen, M., Ruyter, K., & Andreassen, T. (2005). Image Congruence and the Adoption of Service Innovations. *Journal of Service Research*, 7 (4), 343-359.
- Kon, A. (1999). Sobre as atividades de serviço: revendo conceitos e tipologias. *Revista de Economia Política*, 19 (2) 64-83.
- Laros, J. A., Reis, R. F., & Tellegen, P. J. (2010). Indicações da Validade Convergente do Teste Não-Verbal de Inteligência SON-R 2½-7[A]. *Avaliação Psicológica*, 9 (1), 43-52.
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organization.

- Leiponen, A. (2006). Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 238-258.
- Li, M. (2011). Online government advisory service innovation through Intelligent Support Systems. *Information & Management*, 48, 27-36.
- Lopes Jr, G. S., & Souza, E. C. L. (2005). Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. *Revista Eletrônica de Administração*, 11 (6), 1-21. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_380.pdf.
- Machado, D. P. N., & Vasconcellos, M. A. (2007). Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *Revista de Gestão USP*, 14 (4), 15-31.
- Martin, G. P., Currie, G., Finn, R., & McDonald, R. (2011). The medium-term sustainability of organisational innovations in the national health service. *Implementation Science*, 6 (19), 1-7.
- Martin, S., & Smith, P. C. (2005). Multiple Public Service Performance Indicators: Toward an Integrated Statistical Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (4), 599-613.
- Masso, J., & Vahter, P. (2011). The Link between Innovation and Productivity in Estonia's Service Sectors. *University of Tartu - Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series*, 3-34.
- Mausolff, C., & Spence, J. (2008). Performance measurement and program effectiveness: a structural equation modeling approach. *International Journal of Public Administration*, 31 (6), 595-615.
- Meier, K., O'Toole Jr, L. J., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2007). Strategic management and the performance of public organizations: testing venerable ideas against recent theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17 (3), 357-377.
- Mention, A.-L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31, 44-53.
- Mesak, H. I., Bari, A., Babin, B. J., Birou, L. M., & Jurkus, A. (2011). Optimum advertising policy over time for subscriber service innovations in the presence of service cost learning and customers' disadoption. *European Journal of Operational Research*, 211, 642-649.
- Miguel, L. A. P., & Teixeira, M. L. M. (2009). Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (1), 36-56.

- Miles, R. E. & Snow, C. C. Organizational strategy, structure and process. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- Miozzo, M., & Soete, L. (2001). Internationalization of services: a technological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 67, 159-185.
- Moynihan, D. P. (2005). Why and How Do State Governments Adopt and Implement “Managing for Results?”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 219-243.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8, 699-725.
- Mussi, F. B., & Canuto, K. C. (2008). Percepção dos usuários sobre os atributos de uma inovação. *Revista de Gestão USP*, 15, 17-30.
- Nascimento, P. T. S., Yu, A. S. O., & Sobral, M. C. (2008). As Orientações Estratégicas da Inovação em Produtos Populares. *Revista de Administração Contemporânea*, 12 (4), 907-930.
- Neiva, E. R., Abbad, G., & Tróccoli, B. T. (2009). *Roteiro para análise fatorial de dados*. Brasília: Universidade de Brasília, Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University.
- Nyonator, F. K., Awoonor-Williams, J. K., Phillips, J. F., Jones, T. C., & Miller, R. A. (2005). The Ghana Community-based Health Planning and Services Initiative for scaling up service delivery innovation. *Health Policy and Planning*, 20 (1), 25-34.
- Oakland, W. H. (1987). Theory of public goods. Em A. J. Auerbach & M. Feldstein (Orgs.), *Handbook of public economics* (pp. 485-535). Elsevier.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. 3ª ed. FINEP/OECD.
- Ordanini, A., & Rubera, G. (2009). How Does the Application of an IT Service Innovation Affect Firm Performance? A Theoretical Framework and Empirical Analysis on E-commerce. *Information and Management*, 47 (1), 60-67.
- Orlandi, E. P. (1988). *Discurso & Leitura*. Campinas: Editora da UNICAMP.
- Panesar, S., & Marketset, T. (2008). Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 14 (2), 177-193.
- Pasquali, L. (2005). Análise fatorial para pesquisadores. Brasília: LabPAM.

- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali & cols. (Orgs.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Paswan, A., D'souza, D., & Zolfagharian, M. (2009). Toward a Contextually Anchored Service Innovation Typology. *Decision Sciences*, 40 (3), 513-540.
- Paula, A. P. (2005). *Por uma Nova Gestão Pública*. FGV.
- Pavitt, K. (1984). *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and theory*. *Research Policy*, 13, 343-373.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Tradução: Tamás Szmrecsányi. Campinas: Editora da Unicamp. Título Original: *The theory of the growth of the firm*. 1959.
- Perin, M., Sampaio, C., & Faleiro, S. (2005). O Impacto da Orientação Para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem Sobre a Inovação de Produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 79-104.
- Perin, M., Sampaio, C., & Hooley, G. (2007). Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. *eRAE*, 47 (4), 46-58.
- Petraite, M. (2009). Fostering Innovation: Matching Innovation Support Services Supply and Demand at Regional Level. *Social Sciences*, 3 (65), 7-17.
- Petratos, P. (2005). Does the private finance initiative promote innovation in health care? The case of the british national health service. *Journal of Medicine and Philosophy*, 30 (6), 627-642.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2002). *Microeconomia*. São Paulo: Prentice Hall.
- Portugal. (2007). *Lei n.º 66-B, de 28 de dezembro de 2007. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública*. Portugal: Assembléia da República.
- Prajogo, D. (2006). The Relationship between Innovation and Business Performance - a comparative Study Between Manufacturing and Service Firms in Australia. Em T. Sloan & cols. (Orgs.), *Proceedings of the 5th International CINet Conference* (pp. 901-911). Australia: University of Western Sydney.
- Prieger, J. (2009). Regulation, Innovation, and the Introduction of New Telecommunications Services. *The Review of Economics and Statistics*, 84 (4), 704-715.
- Quatraro, F. (2009). Innovation, structural change and productivity growth. Evidence from Italian regions, 1980-2003. *Cambridge Journal of Economics*, 33, 1001-1022.

- Rebelo, T. M. M. S. D. (2006). *Orientação Cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Reichstein, T., & Salter, A. J. (2006). Investigating the Sources of Process Innovation Among UK Manufacturing Firms. *Industrial and Corporate Change*, 15 (4), 653-682.
- Reinert, M. (1990). Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia de Gerard de Nerval. *Bulletin de Methodologie Sociologique*, 26, 24-54.
- Reinert, M. (2001). Alceste, une méthode statistique et sémiotique d'analyse de discours; Application aux « Rêveries du promeneur solitaire ». *La Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale*, 5 (39), 32-36.
- Rexfelt, O., Almfelt, L., Zackrisson, D., Hallman, T., Malmqvist, J., & Karlsson, M. (2011). A proposal for a structured approach for cross-company teamwork: a case study of involving the customer in service innovation. *Res Eng Design*, 22, 153–171.
- Rocha, M. L. (2006). Psicologia e as práticas institucionais: a pesquisa-intervenção em movimento. *Psico*, 37, 169-174.
- Rosales-López, V. (2008). Economics of court performance: an empirical analysis. *European Journal of Law and Economic*, 25, 231–251.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Salameh, R. S., Alzyadat, M. A., & Alnsour, J. A. (2011). Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University. *International Journal of Business and Management*, 6 (3), 194-207.
- Salge, T. O. (2011). A Behavioral Model of Innovative Search: Evidence from Public Hospital Services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 181-210.
- Sandfort, J., Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2008). Do Government tools influence organizational performance? Examining the implementation in early childhood education. *The American Review of Public Administration*, 38 (4), 412-438.
- Santa, R., Scavarda, A., Zhao, F., & Skoko, H. (2011). Managing the Operational Effectiveness in Services Using Technological Innovation. *International Journal of e-Business Management*, 5 (1), 16-30.
- Sato, R., & Fokunaga, Y. (2008). *Managing innovation for service through systems concepts*. *Systems Research and Behavioral Science*, 25 (5), 627-635.

- Saviotti, P. P., & Metcalfe, J. S. (1991). Present development and trends in evolutionary economics. Em P. P. Saviotti & J. S. Metcalfe (Orgs.), *Evolutionary theories of economic and technological change: present state and future prospects*. Reading: Harwood Publishers.
- Schneider, M. (2005). Judicial Career Incentives and Court Performance: An Empirical Study of the German Labour Courts of Appeal. *European Journal of Law and Economics*, 20, 127-144.
- Schroth, E. (2006). Innovation, Differentiation, and the Choice of an Underwriter: Evidence from Equity-Linked Securities. *The Review of Financial Studies*, 19 (3), 1041-1080.
- Schumpeter, J. (1997). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural,
- Segatto-Mendes, A. P., & Lemos, D. H. Z. (2007). Resultados Financeiros da Inovação Tecnológica Para o Aperfeiçoamento da Gestão Ambiental: O Caso Sanepar. *Revista Eletrônica de Administração*, 13 (1).
- Slyke, D. M. V., & Johnson, J. (2006). Nonprofit organizational performance and resource development strategies. *Public Performance & Management Review*, 29 (4), 467-496.
- Song, L. Z., Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2009). A Staged Service Innovation Model. *Decision Sciences*, 40 (3), 571-599.
- Staats, J. L., Bowler, S., & Hiskey, J. T. (2005). Measuring Judicial Performance in Latin America. *Latin American Politics & Society*, 47 (4), 77-106.
- Su, C. (2011). The role of service innovation and customer experience in ethnic restaurants. *The Service Industries Journal*, 31 (3), 425-440.
- Sunley, P., Pinch, S. Reimer, S., & Macmillen, J. (2008). Innovation in a creative production system: the case of design. *Journal of Economic Geography*, 8 (5), 675-698.
- Sutthijakra, S. (2011). Managing service subsidiaries through an innovation perspective: a case of standard interpretation in multinational hotels. *The Service Industries Journal*, 31 (4), 545-558.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins Publishers.
- Tavares, L. V. (2011). *A strategy to reduce public expenditure based on e-tendering and Procurement Business Intelligence: the case of Portugal*. Portugal: European Vortal Academy.
- Tien, J., & Berg, D. (2007). A calculus for services innovation. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 16 (2), 129-165.

- Ting, J. S. L., Tsang, A. H.C., Ip, A. W. H., & Ho, G. T.S. (2011). Professional practice and innovation: RF-MediSys: A radio frequency identification-based electronic medical record system for improving medical information accessibility and services at point of care. *Health Information Management Journal*, 40 (1), 25-32.
- Tingvall, P. G., & Karpaty, P. (2011). Service-sector competition, innovation and R&D. *Economics of Innovation and New Technology*, 20 (1), 63-88.
- Tseng, Y., Huang, P., Wang, R., & Wang, C. (2011). Exploring service innovation of culture parks in Taiwan. The International. *Journal of Organizational Innovation*, 87-100.
- Tsou, H. T., & Hsu, H. Y. e-Service Innovation within Open Innovation Networks. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 73, 359-363.
- Utterback, J. & Willian, A. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3 (6), 639, 1975.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15 (6), 555-576.
- Vygotsky, L. S. (1996). *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes.
- Walker, R.M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 367-386.
- Walker, R. M., & Boyne, G. (2006). A. Public Management Reform and organizational performance: an empirical assessment of the U.K. labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25 (2), 371-393.
- Walker, R. M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 591-615.
- Weber, H., Haas, M., & Scuka, D. (2011). Mobile service innovation: A European failure. *Telecommunications Policy*, 35, 469-480.
- Westergren, U. (2011). Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry. *Inf Syst E-Bus Manage*, 9, 223-245.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal Mark*, 69, 42-60.

Apêndices

Apêndice A - Questionário de Avaliação dos Juízes

Para os itens 1, 2 e 3 do questionário a seguir, indique uma nota de 1 a 5, na qual:

1 representa “**pouquíssima**”,

2 representa “**pouca**”

3 representa “**média**”

4 representa “**muita**” e

5 representa “**muitíssima**”.

Os itens avaliados (1, 2 e 3) serão:

1) Clareza da linguagem. O(a) senhor(a) acredita que a linguagem de cada item é suficientemente clara e adequada para o perfil da amostra da pesquisa?

2) Pertinência prática. O(a) senhor(a) acredita que os itens propostos são pertinentes para o perfil da amostra da pesquisa?

3) Relevância Teórica. O(a) senhor(a) acredita que o conteúdo deste item é representativo do que se quer medir (Orientação para Inovação)?

Na minha organização...	1) Clareza da Linguagem	2) Pertinência dos Itens	3) Relevância Teórica	Observações
1. As lideranças mostram interesse em ouvir as propostas de melhoria apresentadas pelos empregados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
2. Os erros ou insucessos são vistos como uma oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
3. O contato entre qualquer empregado e as chefias é facilitado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
4. Investe-se na qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos processos e introduzir mudanças.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
6. É hábito partilhar informações e conhecimentos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
7. Os empregados que contribuem com ideias e soluções para a melhoria dos processos de trabalho são reconhecidos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
8. As lideranças apoiam a procura de soluções pelos seus subordinados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
9. Investe-se na qualificação de clientes para o uso e desenvolvimento de produtos e serviços.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
10. Investe-se na qualificação de fornecedores para o uso e desenvolvimento de produtos e serviços.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
11. As pessoas são incentivadas a desenvolverem-se em termos profissionais.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

12. As chefias e os empregados sabem que é importante manter um bom relacionamento com outras organizações que colaboram com a empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
13. As lideranças confiam na capacidade dos subordinados para execução de projetos e atividades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
14. Há o hábito de conversar em grupo sobre como resolver os problemas que surgem.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
15. Há a noção de que sem clientes não há resultados nem sustentabilidade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
16. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas facilmente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
17. Há a noção de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
18. Acredita-se que as pessoas podem e querem aprender para melhorar.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
19. As reclamações dos clientes são analisadas com cuidado de forma a melhorarmos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
20. Experimenta-se novas formas de realizar as tarefas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
21. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os nossos procedimentos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
22. Existe um ambiente de confiança e de respeito, onde as pessoas ouvem o que as outras dizem, mesmo que sejam críticas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

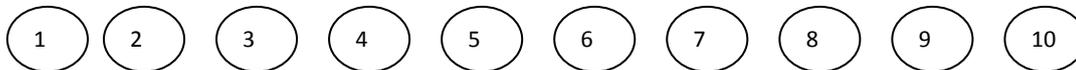
23. As lideranças iniciam as mudanças nos processos de negócio da empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
24. A alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos de negócio da empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
25. A alta gerência demonstra valorização à implementação de melhorias.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
26. Há a noção em todos os níveis da organização de que os objetivos finais do nosso trabalho são os clientes e a sociedade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
27. Implementam-se melhorias em processos e produtos, visando o atendimento das necessidades dos clientes e da sociedade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
28. Há a preocupação em identificar e utilizar o conhecimento de seus empregados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
29. A troca de conhecimento profissional e pessoal entre empregados de áreas e formações distintas é estimulada.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
30. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências deficientes na empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
31. O horário de trabalho dos empregados é flexível permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
32. As atividades de treinamento e qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da empresa e realizadas de forma planejada.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

33. Os empregados dedicam-se às atividades de pesquisa e busca de novos conhecimentos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
34. As sugestões de melhorias de empregados, clientes, parceiros e fornecedores são analisadas e tratadas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
35. Os empregados, clientes, parceiros e fornecedores são estimulados a oferecer sugestões à empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
36. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em processos e produtos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
37. Existem equipes multidisciplinares compostas para resolver problemas e propor mudanças ou melhorias.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
38. Há o acompanhamento das ações de empresas concorrentes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
39. Os empregados dedicam a maior parte do seu tempo à rotina do trabalho.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
40. Existem ferramentas, sistemas e tecnologia da informação que apoiam o desenvolvimento de produtos e serviços.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
41. Implementam-se novos processos ou métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
42. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de necessidades futuras de longo prazo da organização.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Instruções aos respondentes

Assinale, em que medida, cada uma das afirmações apresentadas neste instrumento, se **aplica à empresa onde você trabalha.**

Utilize a seguinte escala:



Não se aplica

Aplica-se Totalmente

Quanto mais próximo de **UM** você se posicionar, **MENOS** você considera a afirmação aplica-se à empresa onde trabalha e quanto mais próximo de **DEZ** você se posicionar, **MAIS** você considera que a afirmação se aplica.

2. Avalie a adequação da escala e das instruções

a) ESCALA

() adequada

() não adequada

Adequação necessária: _____

b) INSTRUÇÕES

() adequadas

() não adequadas

Adequação necessária: _____

3. Sugere outras adequações ao instrumento? Quais?

Apêndice C – Cálculo do coeficiente de validação dos Juízes (Consolidado)

Cálculo do CVCt	Clareza	Pertinência	Relevância	Dimensão
		Prática	Teórica	
1. As lideranças mostram interesse em ouvir as propostas de melhoria apresentadas pelos empregados.	0,88	0,94	0,92	c
2. Os erros ou insucessos são vistos como uma oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	0,90	0,94	0,92	d
3. O contato para discussão sobre ideias entre qualquer empregado e as chefias é facilitado.	0,84	0,92	0,88	d
4. Investe-se na qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	0,86	0,96	0,98	d
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos processos e introduzir mudanças.	0,88	0,94	0,98	b
6. É hábito partilhar informações e conhecimentos.	0,92	0,98	0,98	d
7. Os empregados que contribuem com ideias e soluções para a melhoria dos processos de trabalho são reconhecidos.	0,92	0,96	0,98	d
8. As lideranças apoiam a procura de soluções pelos seus subordinados.	0,92	0,94	0,96	c
9. Investe-se na qualificação de clientes para o uso e desenvolvimento de produtos e serviços.	0,82	0,88	0,90	a
10. Investe-se na qualificação de fornecedores para o uso e desenvolvimento de produtos e serviços.	0,82	0,88	0,90	a
11. As pessoas são incentivadas a desenvolverem-se em termos profissionais.	0,86	0,90	0,90	d
12. As chefias e os empregados sabem que é importante manter um bom relacionamento com outras organizações que colaboram com a empresa.	0,88	0,80	0,86	a
13. As lideranças confiam na capacidade dos subordinados para execução de projetos e atividades.	0,96	0,94	0,94	c
14. Há o hábito de conversar em grupo sobre como resolver os problemas que surgem.	0,90	0,96	0,96	d
15. Há a noção de que sem clientes não há resultados nem sustentabilidade.	0,78	0,80	0,78	a
16. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas facilmente.	0,90	0,94	0,92	d

17. Há a noção de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da empresa.	0,94	0,94	0,94	b
18. Acredita-se que as pessoas podem e querem aprender para melhorar.	0,84	0,86	0,86	d
19. As reclamações dos clientes são analisadas com cuidado de forma a melhorarmos.	0,90	0,92	0,94	a
20. Experimenta-se novas formas de realizar as tarefas.	0,90	0,96	0,98	b
21. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os nossos procedimentos.	0,92	0,96	0,98	a
22. Existe um ambiente de confiança e de respeito, onde as pessoas ouvem o que as outras dizem, mesmo que sejam críticas.	0,92	0,96	0,96	d
23. As lideranças iniciam as mudanças nos processos de negócio da empresa.	0,84	0,88	0,94	c
24. A alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos de negócio da empresa.	0,88	0,92	0,98	c
25. A alta gerência demonstra valorização à implementação de melhorias.	0,90	0,94	0,98	c
26. Há a noção em todos os níveis da organização de que os objetivos finais do nosso trabalho são os clientes e a sociedade.	0,86	0,88	0,92	a
27. Implementam-se melhorias em processos e produtos, visando o atendimento das necessidades dos clientes e da sociedade.	0,94	0,88	0,96	a
28. Há a preocupação em identificar e utilizar o conhecimento de seus empregados.	0,96	0,98	0,98	d
29. A troca de conhecimento profissional e pessoal entre empregados de áreas e formações distintas é estimulada.	0,94	0,98	0,98	d
30. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências deficientes na empresa.	0,86	0,92	0,94	b
31. O horário de trabalho dos empregados é flexível permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem.	0,90	0,88	0,86	d
32. As atividades de treinamento e qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da empresa e	0,90	0,90	0,92	d

realizadas de forma planejada.				
33. Os empregados dedicam-se às atividades de pesquisa e busca de novos conhecimentos.	0,82	0,98	1,00	d
34. As sugestões de melhorias de empregados, clientes, parceiros e fornecedores são analisadas e tratadas.	0,84	0,90	0,94	a
35. Os empregados, clientes, parceiros e fornecedores são estimulados a oferecer sugestões à empresa.	0,84	0,98	0,96	a
36. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em processos e produtos.	0,94	0,98	1,00	d
37. Existem equipes multidisciplinares compostas para resolver problemas e propor mudanças ou melhorias.	0,96	0,94	0,96	b
38. Há o acompanhamento das ações de empresas concorrentes.	0,92	0,88	0,94	a
39. Os empregados dedicam a maior parte do seu tempo à rotina do trabalho.	0,92	0,84	0,86	b
40. Existem ferramentas, sistemas e tecnologia da informação que apoiam o desenvolvimento de produtos e serviços.	0,96	0,96	0,98	d
41. Implementam-se novos processos ou métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	0,90	0,94	1,00	a
42. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de necessidades futuras de longo prazo da organização.	0,88	0,90	0,94	b
Totais	0,89	0,92	0,94	

Apêndice D – Questionário de entrevista com especialistas para a formulação da Escala de Orientação para Inovação (EOI).

- I. O que o (a) senhor (a) entende por inovação?
- II. O (a) senhor (a) percebe que sua organização inova? Como?
- III. O (a) senhor (a) se sente estimulado para inovar na organização? Por quê?
- IV. Quais são as características de uma organização que promove ou apoia inovação?
- V. Como são as relações entre os empregados em uma organização orientada para a inovação?
- VI. Como deveriam ser as chefias nesse tipo de organização?
- VII. Você poderia listar alguns exemplos de inovação desenvolvidos nos últimos 3 anos?

Apêndice E - Roteiro de entrevista com líderes do processo de gestão e inovação em organizações públicas que foram aplicadas a EOI.

Dados da Organização
Organização: Quantidade de Funcionários: Tempo de Existência da Organização:
Dados do Entrevistado
Nome: Idade: Área (Departamento): Cargo: Tempo de serviço na organização: Tempo de serviço no setor público:

1. O que o (a) senhor (a) entende por inovação?
2. O senhor (a) percebe que sua organização inova? Como?
3. Você poderia listar alguns exemplos de inovação desenvolvidos nos últimos 3 anos?
4. O senhor (a) se sente estimulado para inovar na organização? Por quê?
5. Quais são as características de uma organização que promove ou apoia inovação?
6. Como se desenvolve o processo de pesquisa e a produção de conhecimento voltados para atividades de inovação na sua organização?
7. Descreva o processo de experimentação de novas práticas de gestão e desenho de novos serviços na organização, considerando as atividades voltadas para inovação, considerando: relações entre os empregados, atuação da liderança, flexibilidade do horário do trabalho, leiaute do ambiente, divisão de trabalho, tomada de decisão, modo de controle e de acompanhamento de atividades, testes de serviços, etc.
8. Quais fatores contribuem para o processo de inovação nos processos e serviços na organização?
9. Quais os fatores dificultam o processo de inovação na organização?

10. Que resultados a organização tem alcançado ao longo do tempo?
11. A organização tem interação com outras organizações do setor para prática de *benchmarking*? Se sim, informe quais?
12. Como os resultados alcançados pelo processo de inovação retidos/perpetuados na organização?
13. Como as pessoas que ingressam na organização têm acesso aos resultados do processo de inovação, ou seja, como ocorre a transmissão de novos conhecimentos?
14. Existem equipes multidisciplinares encarregadas de propor melhorias de processos e/ou serviços? Dê exemplos de melhorias implementadas por estas equipes.
15. Existem mecanismos para gerenciamento de novas ideias para melhorias de processos e/ou serviços? Se sim, informe quais.
16. Há instrumentos que permitem identificar efeitos das melhorias implementadas? Se sim, informe quais.
17. Existe equipe dedicada às atividades de busca de novos conhecimentos? Se sim, informe a área.
18. Há a preocupação em utilizar o conhecimento de empregados? Se sim, informe como isso ocorre.

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

1. 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.

1. Os líderes ouvem propostas de melhoria apresentadas por empregados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Os insucessos são vistos como oportunidade de experimentar novos métodos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. O canal de comunicação para discussão sobre novas ideias entre empregado e chefia é facilitado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Há ações corporativas para qualificação dos empregados com vistas a aprimorar processos e serviços perceptíveis aos clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Os empregados sabem até onde vai a sua liberdade para experimentar novos métodos nos processos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. É hábito partilhar conhecimentos entre colegas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Há prática de reconhecimento dos empregados que contribuem com propostas de melhoria para processos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Os líderes estimulam os subordinados na busca de soluções.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Há ações sistematizadas para qualificação de fornecedores para melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Existe prática de qualificação de usuários para o uso dos serviços.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. As pessoas são estimuladas a desenvolverem-se em termos profissionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Os líderes adotam medidas concretas para manter um bom relacionamento com outras organizações parceiras.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

13. Os líderes demonstram confiança na capacidade dos subordinados para execução do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Existe a prática de conversar em grupo sobre como resolver os problemas do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. As informações necessárias para o trabalho são disponibilizadas de forma eficiente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16. Há clareza de que o trabalho de uma área depende do trabalho de outras áreas da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Há prática sistematizada de tratamento das reclamações dos usuários objetivando a melhoria do desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. Experimentam-se novas formas de realizar as tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Os empregados sabem que é importante conhecer as formas de trabalho de outras organizações para poder melhorar os procedimentos internos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. As pessoas são abertas para receber críticas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Os líderes estimulam as mudanças nos processos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Os líderes estão envolvidos na melhoria de processos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Os líderes valorizam a implementação de melhorias.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Há a clareza em todos os níveis da organização de que o objetivo final do trabalho é a prestação do serviço aos usuários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Implementam-se melhorias em processos e serviços, visando ao atendimento das necessidades dos usuários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. A troca de conhecimento entre empregados de áreas distintas é estimulada.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. As contratações de novos empregados são baseadas na identificação de competências essenciais à organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
28. O horário de trabalho é flexível, permitindo o	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

envolvimento em atividades de aprendizagem.	
29. As atividades de qualificação dos empregados são alinhadas às estratégias da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
30. As atividades de qualificação dos empregados são planejadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
31. As atividades planejadas de qualificação dos empregados são executadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
32. As sugestões de melhorias de empregados são tratadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
33. As sugestões de melhorias de usuários são tratadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
34. As sugestões de melhorias de fornecedores são tratadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
35. Os empregados são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
36. Os usuários são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
37. Os fornecedores são estimulados a oferecer sugestões de melhorias à organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
38. Existem ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para serviços.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
39. Implementam-se novos métodos de trabalho a partir de experiências bem sucedidas em outras organizações.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
40. Há monitoramento das ações de outras organizações.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
41. Há contratações de pessoas para atender necessidades futuras da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
42. São adotados referenciais comparativos externos como parâmetro de avaliação dos resultados dos serviços.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

2. Comentários Adicionais

Caso deseje realizar comentários adicionais sobre esta pesquisa, utilize o espaço a seguir.

3. Dados Demográficos

Esta é a parte final do questionário. Favor prestar as informações a seguir, a respeito do seu perfil pessoal e profissional. Essas informações serão utilizadas, apenas, para análise de tendências de respostas e não para identificar os participantes.

3.1. Organização em que trabalha:

3.2 Departamento/Área:

3.3. Cargo:

3.4. Exerce função de liderança de equipe (S/N)?

3.5. Informações sobre experiência no setor público

Tempo de experiência no setor público (anos):

Ano de ingresso na organização atual:

3.6. Idade:

3.7. Sexo: (M/F)

3.8. Escolaridade:

	Concluído
Graduação	(S/N)
Pós-Graduação (Lato Sensu)	(S/N)
Mestrado	(S/N)
Doutorado	(S/N)
Pós-doutorado	(S/N)

Apêndice G – Tabela Correlação Fatorial

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
Q1	1	0,69	0,82	0,61	0,71	0,58	0,64	0,79	0,59	0,66	0,68	0,65	0,74	0,67	0,69	0,6	0,57	0,7	0,59	0,67	0,77
Q2	0,69	1	0,64	0,61	0,56	0,42	0,6	0,6	0,51	0,49	0,61	0,5	0,55	0,5	0,53	0,45	0,52	0,59	0,45	0,52	0,6
Q3	0,82	0,64	1	0,58	0,62	0,57	0,71	0,8	0,58	0,58	0,67	0,66	0,7	0,68	0,69	0,62	0,57	0,73	0,61	0,72	0,79
Q4	0,61	0,61	0,58	1	0,57	0,41	0,61	0,53	0,54	0,61	0,71	0,51	0,44	0,52	0,63	0,59	0,67	0,6	0,55	0,57	0,62
Q5	0,71	0,56	0,62	0,57	1	0,53	0,62	0,68	0,59	0,7	0,59	0,57	0,55	0,62	0,62	0,6	0,57	0,68	0,63	0,63	0,67
Q6	0,58	0,42	0,57	0,41	0,53	1	0,53	0,71	0,52	0,55	0,56	0,62	0,61	0,63	0,61	0,52	0,43	0,6	0,58	0,68	0,6
Q7	0,64	0,6	0,71	0,61	0,62	0,53	1	0,75	0,67	0,66	0,67	0,59	0,55	0,58	0,67	0,59	0,61	0,75	0,57	0,66	0,68
Q8	0,79	0,6	0,8	0,53	0,68	0,71	0,75	1	0,64	0,67	0,74	0,75	0,77	0,68	0,7	0,55	0,52	0,74	0,65	0,79	0,81
Q9	0,59	0,51	0,58	0,54	0,59	0,52	0,67	0,64	1	0,73	0,61	0,54	0,51	0,55	0,57	0,54	0,56	0,62	0,48	0,64	0,63
Q10	0,66	0,49	0,58	0,61	0,7	0,55	0,66	0,67	0,73	1	0,63	0,59	0,53	0,58	0,62	0,57	0,53	0,6	0,64	0,61	0,67
Q11	0,68	0,61	0,67	0,71	0,59	0,56	0,67	0,74	0,61	0,63	1	0,76	0,7	0,63	0,74	0,59	0,58	0,7	0,63	0,72	0,79
Q12	0,65	0,5	0,66	0,51	0,57	0,62	0,59	0,75	0,54	0,59	0,76	1	0,76	0,66	0,68	0,55	0,46	0,66	0,58	0,66	0,76
Q13	0,74	0,55	0,7	0,44	0,55	0,61	0,55	0,77	0,51	0,53	0,7	0,76	1	0,7	0,67	0,55	0,5	0,65	0,6	0,68	0,74
Q14	0,67	0,5	0,68	0,52	0,62	0,63	0,58	0,68	0,55	0,58	0,63	0,66	0,7	1	0,76	0,72	0,61	0,7	0,66	0,61	0,68
Q15	0,69	0,53	0,69	0,63	0,62	0,61	0,67	0,7	0,57	0,62	0,74	0,68	0,67	0,76	1	0,8	0,65	0,76	0,75	0,73	0,82
Q16	0,6	0,45	0,62	0,59	0,6	0,52	0,59	0,55	0,54	0,57	0,59	0,55	0,55	0,72	0,8	1	0,73	0,68	0,64	0,65	0,65
Q17	0,57	0,52	0,57	0,67	0,57	0,43	0,61	0,52	0,56	0,53	0,58	0,46	0,5	0,61	0,65	0,73	1	0,74	0,48	0,54	0,58
Q18	0,7	0,59	0,73	0,6	0,68	0,6	0,75	0,74	0,62	0,6	0,7	0,66	0,65	0,7	0,76	0,68	0,74	1	0,7	0,73	0,8
Q19	0,59	0,45	0,61	0,55	0,63	0,58	0,57	0,65	0,48	0,64	0,63	0,58	0,6	0,66	0,75	0,64	0,48	0,7	1	0,72	0,71
Q20	0,67	0,52	0,72	0,57	0,63	0,68	0,66	0,79	0,64	0,61	0,72	0,66	0,68	0,61	0,73	0,65	0,54	0,73	0,72	1	0,77
Q21	0,77	0,6	0,79	0,62	0,67	0,6	0,68	0,81	0,63	0,67	0,79	0,76	0,74	0,68	0,82	0,65	0,58	0,8	0,71	0,77	1

Q22	0,74	0,56	0,76	0,56	0,65	0,6	0,62	0,79	0,59	0,64	0,77	0,76	0,75	0,64	0,79	0,63	0,57	0,79	0,71	0,74	0,94
Q23	0,73	0,58	0,73	0,5	0,62	0,63	0,63	0,83	0,59	0,6	0,75	0,74	0,79	0,63	0,76	0,59	0,55	0,77	0,68	0,76	0,91
Q24	0,58	0,5	0,55	0,62	0,56	0,51	0,63	0,63	0,6	0,6	0,68	0,58	0,62	0,66	0,75	0,68	0,67	0,78	0,7	0,68	0,72
Q25	0,66	0,51	0,65	0,58	0,63	0,59	0,63	0,72	0,56	0,61	0,69	0,67	0,67	0,71	0,81	0,7	0,68	0,79	0,71	0,69	0,82
Q26	0,73	0,63	0,73	0,74	0,66	0,59	0,75	0,77	0,69	0,74	0,78	0,68	0,62	0,71	0,77	0,68	0,69	0,83	0,69	0,71	0,83
Q27	0,54	0,42	0,54	0,56	0,39	0,36	0,58	0,58	0,45	0,44	0,61	0,44	0,41	0,49	0,56	0,53	0,53	0,52	0,45	0,5	0,55
Q28	0,49	0,25	0,49	0,42	0,31	0,44	0,44	0,56	0,37	0,43	0,51	0,52	0,51	0,48	0,45	0,29	0,27	0,38	0,37	0,46	0,54
Q29	0,63	0,53	0,66	0,75	0,49	0,47	0,64	0,69	0,54	0,59	0,78	0,66	0,65	0,54	0,68	0,61	0,64	0,66	0,54	0,68	0,72
Q30	0,59	0,48	0,59	0,68	0,57	0,48	0,63	0,64	0,55	0,58	0,7	0,62	0,53	0,56	0,64	0,68	0,68	0,66	0,5	0,61	0,67
Q31	0,65	0,54	0,65	0,69	0,6	0,52	0,68	0,7	0,59	0,61	0,72	0,65	0,54	0,58	0,65	0,66	0,66	0,67	0,51	0,66	0,71
Q32	0,71	0,6	0,74	0,7	0,57	0,6	0,72	0,73	0,63	0,69	0,72	0,7	0,65	0,65	0,76	0,61	0,65	0,79	0,6	0,68	0,82
Q33	0,64	0,54	0,6	0,68	0,55	0,54	0,62	0,6	0,6	0,73	0,64	0,62	0,55	0,56	0,69	0,59	0,65	0,67	0,59	0,57	0,73
Q34	0,58	0,49	0,61	0,54	0,59	0,55	0,7	0,61	0,7	0,69	0,59	0,55	0,52	0,58	0,65	0,57	0,64	0,75	0,6	0,61	0,68
Q35	0,66	0,6	0,7	0,68	0,62	0,51	0,72	0,68	0,63	0,66	0,68	0,65	0,57	0,65	0,7	0,58	0,62	0,78	0,61	0,64	0,77
Q36	0,6	0,54	0,6	0,61	0,57	0,47	0,65	0,57	0,62	0,64	0,59	0,54	0,46	0,62	0,62	0,6	0,61	0,68	0,54	0,52	0,65
Q37	0,48	0,41	0,5	0,56	0,5	0,46	0,56	0,54	0,6	0,53	0,53	0,5	0,41	0,54	0,54	0,48	0,54	0,62	0,48	0,54	0,57
Q38	0,57	0,62	0,49	0,69	0,52	0,43	0,56	0,54	0,54	0,51	0,61	0,44	0,45	0,54	0,59	0,59	0,67	0,59	0,46	0,5	0,57
Q39	0,61	0,54	0,58	0,69	0,57	0,58	0,61	0,69	0,59	0,63	0,67	0,64	0,55	0,56	0,67	0,55	0,55	0,69	0,64	0,64	0,73
Q40	0,5	0,45	0,44	0,54	0,51	0,37	0,56	0,51	0,58	0,55	0,57	0,4	0,35	0,49	0,46	0,5	0,51	0,5	0,55	0,42	0,46
Q41	0,44	0,34	0,42	0,48	0,43	0,33	0,53	0,51	0,48	0,43	0,51	0,4	0,31	0,4	0,45	0,34	0,38	0,52	0,47	0,44	0,48
Q42	0,54	0,53	0,6	0,59	0,51	0,51	0,68	0,61	0,57	0,56	0,64	0,51	0,43	0,56	0,6	0,46	0,47	0,62	0,58	0,56	0,61

Apêndice G – Tabela Correlação Fatorial (continuação)

	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42
Q1	0,74	0,73	0,58	0,66	0,73	0,54	0,49	0,63	0,59	0,65	0,71	0,64	0,58	0,66	0,6	0,48	0,57	0,61	0,5	0,44	0,54
Q2	0,56	0,58	0,5	0,51	0,63	0,42	0,25	0,53	0,48	0,54	0,6	0,54	0,49	0,6	0,54	0,41	0,62	0,54	0,45	0,34	0,53
Q3	0,76	0,73	0,55	0,65	0,73	0,54	0,49	0,66	0,59	0,65	0,74	0,6	0,61	0,7	0,6	0,5	0,49	0,58	0,44	0,42	0,6
Q4	0,56	0,5	0,62	0,58	0,74	0,56	0,42	0,75	0,68	0,69	0,7	0,68	0,54	0,68	0,61	0,56	0,69	0,69	0,54	0,48	0,59
Q5	0,65	0,62	0,56	0,63	0,66	0,39	0,31	0,49	0,57	0,6	0,57	0,55	0,59	0,62	0,57	0,5	0,52	0,57	0,51	0,43	0,51
Q6	0,6	0,63	0,51	0,59	0,59	0,36	0,44	0,47	0,48	0,52	0,6	0,54	0,55	0,51	0,47	0,46	0,43	0,58	0,37	0,33	0,51
Q7	0,62	0,63	0,63	0,63	0,75	0,58	0,44	0,64	0,63	0,68	0,72	0,62	0,7	0,72	0,65	0,56	0,56	0,61	0,56	0,53	0,68
Q8	0,79	0,83	0,63	0,72	0,77	0,58	0,56	0,69	0,64	0,7	0,73	0,6	0,61	0,68	0,57	0,54	0,54	0,69	0,51	0,51	0,61
Q9	0,59	0,59	0,6	0,56	0,69	0,45	0,37	0,54	0,55	0,59	0,63	0,6	0,7	0,63	0,62	0,6	0,54	0,59	0,58	0,48	0,57
Q10	0,64	0,6	0,6	0,61	0,74	0,44	0,43	0,59	0,58	0,61	0,69	0,73	0,69	0,66	0,64	0,53	0,51	0,63	0,55	0,43	0,56
Q11	0,77	0,75	0,68	0,69	0,78	0,61	0,51	0,78	0,7	0,72	0,72	0,64	0,59	0,68	0,59	0,53	0,61	0,67	0,57	0,51	0,64
Q12	0,76	0,74	0,58	0,67	0,68	0,44	0,52	0,66	0,62	0,65	0,7	0,62	0,55	0,65	0,54	0,5	0,44	0,64	0,4	0,4	0,51
Q13	0,75	0,79	0,62	0,67	0,62	0,41	0,51	0,65	0,53	0,54	0,65	0,55	0,52	0,57	0,46	0,41	0,45	0,55	0,35	0,31	0,43
Q14	0,64	0,63	0,66	0,71	0,71	0,49	0,48	0,54	0,56	0,58	0,65	0,56	0,58	0,65	0,62	0,54	0,54	0,56	0,49	0,4	0,56
Q15	0,79	0,76	0,75	0,81	0,77	0,56	0,45	0,68	0,64	0,65	0,76	0,69	0,65	0,7	0,62	0,54	0,59	0,67	0,46	0,45	0,6
Q16	0,63	0,59	0,68	0,7	0,68	0,53	0,29	0,61	0,68	0,66	0,61	0,59	0,57	0,58	0,6	0,48	0,59	0,55	0,5	0,34	0,46
Q17	0,57	0,55	0,67	0,68	0,69	0,53	0,27	0,64	0,68	0,66	0,65	0,65	0,64	0,62	0,61	0,54	0,67	0,55	0,51	0,38	0,47
Q18	0,79	0,77	0,78	0,79	0,83	0,52	0,38	0,66	0,66	0,67	0,79	0,67	0,75	0,78	0,68	0,62	0,59	0,69	0,5	0,52	0,62
Q19	0,71	0,68	0,7	0,71	0,69	0,45	0,37	0,54	0,5	0,51	0,6	0,59	0,6	0,61	0,54	0,48	0,46	0,64	0,55	0,47	0,58
Q20	0,74	0,76	0,68	0,69	0,71	0,5	0,46	0,68	0,61	0,66	0,68	0,57	0,61	0,64	0,52	0,54	0,5	0,64	0,42	0,44	0,56
Q21	0,94	0,91	0,72	0,82	0,83	0,55	0,54	0,72	0,67	0,71	0,82	0,73	0,68	0,77	0,65	0,57	0,57	0,73	0,46	0,48	0,61

Q22	1	0,92	0,71	0,84	0,79	0,48	0,46	0,7	0,64	0,67	0,78	0,71	0,63	0,74	0,62	0,54	0,53	0,67	0,43	0,4	0,59	
Q23	0,92	1	0,73	0,8	0,75	0,45	0,45	0,69	0,6	0,64	0,74	0,67	0,64	0,71	0,57	0,51	0,54	0,68	0,41	0,39	0,54	
Q24	0,71	0,73	1	0,85	0,8	0,5	0,38	0,69	0,66	0,66	0,76	0,72	0,7	0,75	0,68	0,56	0,59	0,73	0,56	0,45	0,58	
Q25	0,84	0,8	0,85	1	0,81	0,5	0,43	0,66	0,69	0,69	0,77	0,75	0,68	0,75	0,65	0,55	0,56	0,68	0,47	0,42	0,54	
Q26	0,79	0,75	0,8	0,81	1	0,55	0,5	0,77	0,74	0,75	0,82	0,74	0,71	0,84	0,74	0,63	0,65	0,74	0,6	0,57	0,7	
Q27	0,48	0,45	0,5	0,5	0,55	1	0,48	0,66	0,68	0,71	0,57	0,51	0,45	0,54	0,51	0,47	0,5	0,55	0,52	0,57	0,49	
Q28	0,46	0,45	0,38	0,43	0,5	0,48	1	0,58	0,5	0,5	0,52	0,39	0,4	0,51	0,46	0,38	0,29	0,48	0,26	0,37	0,41	
Q29	0,7	0,69	0,69	0,66	0,77	0,66	0,58	1	0,85	0,83	0,76	0,68	0,56	0,69	0,6	0,5	0,59	0,66	0,44	0,49	0,56	
Q30	0,64	0,6	0,66	0,69	0,74	0,68	0,5	0,85	1	0,95	0,69	0,65	0,57	0,68	0,62	0,52	0,58	0,63	0,5	0,51	0,53	
Q31	0,67	0,64	0,66	0,69	0,75	0,71	0,5	0,83	0,95	1	0,74	0,68	0,6	0,71	0,65	0,56	0,62	0,69	0,55	0,53	0,59	
Q32	0,78	0,74	0,76	0,77	0,82	0,57	0,52	0,76	0,69	0,74	1	0,84	0,79	0,85	0,74	0,64	0,65	0,73	0,46	0,51	0,66	
Q33	0,71	0,67	0,72	0,75	0,74	0,51	0,39	0,68	0,65	0,68	0,84	1	0,77	0,77	0,76	0,6	0,63	0,7	0,53	0,4	0,59	
Q34	0,63	0,64	0,7	0,68	0,71	0,45	0,4	0,56	0,57	0,6	0,79	0,77	1	0,79	0,78	0,77	0,62	0,66	0,54	0,47	0,62	
Q35	0,74	0,71	0,75	0,75	0,84	0,54	0,51	0,69	0,68	0,71	0,85	0,77	0,79	1	0,85	0,71	0,62	0,78	0,55	0,56	0,72	
Q36	0,62	0,57	0,68	0,65	0,74	0,51	0,46	0,6	0,62	0,65	0,74	0,76	0,78	0,85	1	0,71	0,64	0,73	0,66	0,56	0,72	
Q37	0,54	0,51	0,56	0,55	0,63	0,47	0,38	0,5	0,52	0,56	0,64	0,6	0,77	0,71	0,71	1	0,61	0,64	0,53	0,56	0,58	
Q38	0,53	0,54	0,59	0,56	0,65	0,5	0,29	0,59	0,58	0,62	0,65	0,63	0,62	0,62	0,64	0,61	1	0,71	0,61	0,49	0,62	
Q39	0,67	0,68	0,73	0,68	0,74	0,55	0,48	0,66	0,63	0,69	0,73	0,7	0,66	0,78	0,73	0,64	0,71	1	0,66	0,59	0,72	
Q40	0,43	0,41	0,56	0,47	0,6	0,52	0,26	0,44	0,5	0,55	0,46	0,53	0,54	0,55	0,66	0,53	0,61	0,66	1	0,64	0,72	
Q41	0,4	0,39	0,45	0,42	0,57	0,57	0,37	0,49	0,51	0,53	0,51	0,4	0,47	0,56	0,56	0,56	0,49	0,59	0,64	1	0,64	
Q42	0,59	0,54	0,58	0,54	0,7	0,49	0,41	0,56	0,53	0,59	0,66	0,59	0,62	0,72	0,72	0,58	0,62	0,72	0,72	0,72	0,64	1

Apêndice H – Índices de Modificações

			I.M.
e7	<-->	F1	4,459
e37	<-->	e34	18,667
e4	<-->	e34	14,115
e18	<-->	e17	12,999
e11	<-->	e4	12,974
e25	<-->	e33	12,961
e12	<-->	e11	12,943
e41	<-->	e42	11,744
e41	<-->	e33	11,254
e41	<-->	e27	9,756
e42	<-->	e17	9,231
e38	<-->	e17	8,365
e34	<-->	e33	7,221
e11	<-->	e27	7,149
e18	<-->	e28	7,023
e38	<-->	e4	6,993
e38	<-->	e35	6,955
e28	<-->	e17	6,637
e34	<-->	e27	6,466
e39	<-->	e17	6,38
e39	<-->	e7	6,317
e4	<-->	e17	6,287
e25	<-->	e42	6,014
e20	<-->	e6	5,965
e28	<-->	e27	5,809
e25	<-->	e17	5,791
e11	<-->	e34	5,747
e18	<-->	F2	5,728
e38	<-->	e39	5,276
e39	<-->	e34	4,962
e18	<-->	e34	4,84
e12	<-->	e17	4,76
e18	<-->	F1	4,732
e12	<-->	e28	4,317
e42	<-->	e33	4,22
e42	<-->	e39	4,099
e18	<-->	e7	4,042

			I.M.
e7	<-->	F1	4,660
e34	<-->	e33	7,799
e34	<-->	e27	5,198
e39	<-->	e7	7,177
e39	<-->	e17	7,206
e4	<-->	e17	5,677
e4	<-->	e34	12,984
e42	<-->	e17	6,839
e41	<-->	e33	6,051
e41	<-->	e27	12,846
e38	<-->	F1	4,897
e38	<-->	e17	8,157
e38	<-->	e35	5,950
e38	<-->	e39	5,637
e38	<-->	e4	6,937
e28	<-->	e27	6,420
e28	<-->	e17	6,178
e18	<-->	F1	7,350
e18	<-->	F2	8,979
e18	<-->	e17	15,720
e18	<-->	e34	4,057
e18	<-->	e28	6,447
e20	<-->	e6	4,500
e12	<-->	e28	5,204