



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>

TAC, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, art. 1,  
pp. 92-104, Jul./Dez. 2014



## **Proposição de Metodologia para Sistematização do Processo de Inovação do TRE/SC**

**Systematization Proposal Methodology for the Innovation Process of TRE/SC**

**Rosangela Klumb**

E-mail: [rose.klumb@gmail.com](mailto:rose.klumb@gmail.com)

Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina - TRE/SC  
Rua Esteves Júnior, 68, 88015-130, Florianópolis, SC, Brasil.

**Micheline Gaia Hoffmann**

E-mail: [michelinegaia@gmail.com](mailto:michelinegaia@gmail.com)

Universidade do Estado de Santa Catarina –ESAG/UEDESC  
Av. Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil.

**Relato recebido em 24.03.2014. Aprovado em 07.07.2014.**

## Resumo

O objetivo deste estudo foi propor, a partir da análise do processo de inovação do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC) e da identificação de barreiras e fatores facilitadores associados a esse percurso, uma metodologia voltada à sistematização do processo de inovação dessa organização pública. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso descritivo-avaliativo, de abordagem qualitativa. Adotaram-se como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas. A partir das análises, verificou-se que o processo de inovação da organização necessita de aprimoramentos em relação a determinados aspectos e que, por outro lado, a organização também apresenta fatores indutores a este. Como resultado, propôs-se a modelagem do processo de inovação em cinco etapas: iniciação, desenvolvimento, implementação, avaliação e ajustes/disseminação. A modelagem contempla elementos de entrada e saída que se retroalimentam para promover, como resultado final esperado, o desenvolvimento sistemático da capacidade de inovação no TRE/SC. O estudo contribui com o corpo de conhecimento sobre inovação no setor público e, embora a proposição tenha sido concebida com base num caso específico, pode nortear iniciativas e gerar desdobramentos em outros Tribunais Regionais Eleitorais e organizações públicas em geral.

**Palavras-chave:** inovação no setor público; processo de inovação; capacidade de inovação.

## Abstract

Based on analysis of the innovation process in the Regional Electoral Court of Santa Catarina (TRE-SC), in the state of Santa Catarina, Brazil, and the identification of associated limiting and facilitating factors, the aim of this study was to propose a method to systematize and develop organization's innovation capacity. The research was characterized as a descriptive evaluation case study using a qualitative approach. Data was collected through semi structured interviews. Analysis found that the organization's innovation process needs improvements in certain aspects and that, moreover, the organization presents factors that induce this process. As a result, we proposed the use of a five-stage model for the innovation process: initiation, development, implementation, evaluation and adjustments/dissemination. The model includes input and output elements for feedback in order to promote the systematic development of the TRE/SC innovation capacity as the final expected result. The study contributes to the body of knowledge on innovation in the public sector and, although the proposition has been based on a specific case, it can guide initiatives and be deployed in other regional electoral courts and public organizations in general.

**Key words:** public sector innovation; process innovation; innovation capability.

## Introdução

É amplamente reconhecido que a inovação propicia, no macro ambiente, o aprimoramento do desenvolvimento econômico, o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental. No ambiente organizacional, notadamente no setor público, propicia melhorias na eficiência, aumento da qualidade e serviços mais oportunos aos cidadãos, bem como a redução dos custos de transação e novos métodos de operação (Australian National Audit Office [ANAO], 2009).

Há, contudo, uma falta de evidências empíricas sobre inovação em organizações de serviço público e de um quadro sólido de como analisá-la (Pärna & Tunzelmann, 2007), o que possibilita um amplo campo de pesquisa, principalmente no que concerne aos resultados da inovação no serviço público (Lima & Vargas, 2012).

Verifica-se, nas últimas décadas, uma evolução das organizações públicas brasileiras em termos de inovação - tanto em relação aos serviços prestados à sociedade, quanto nos seus processos internos. Como exemplo, existem as ações desenvolvidas pela justiça eleitoral em termos de aprimoramento do processo eleitoral e de desenvolvimento de novas tecnologias.

O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC), instalado em 1945, teve sua história marcada pelo pioneirismo, sendo, juntamente com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), o desenvolvedor do processo eletrônico de processamento dos votos e, anos mais tarde, um dos primeiros estados a iniciar a adoção do sistema biométrico de coleta de dados (Abreu, 2009; Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, 2013).

Embora haja um histórico de inovação no TRE/SC, não se verificam estudos que demonstrem como ocorre o processo de desenvolvimento de inovações na organização e como a sua capacidade de inovação afeta esse processo.

Para que as organizações públicas possam enfrentar os desafios associados ao ato de inovar, são necessários a sistematização e o

desenvolvimento de sua capacidade de inovação - nesse trabalho entendida como um conjunto amplo de competências, *links* e estruturas em relação ao processo total de acesso, difusão e uso do conhecimento (Hall, 2005). Além disso, é necessária a sistematização do seu processo de inovação. Para Terra (2013), há uma ausência generalizada de conceitos nesse sentido. Segundo o autor, a sistematização da inovação por meio de processos organizacionais intencionais, claros e integrados ao sistema de gestão, constitui um grande desafio às organizações. De forma complementar, Armani (2008) indica que a sistematização permite, além das reflexões integradas na gestão do ciclo de inovação, a promoção de uma reflexão crítica regular sobre o andamento dos principais processos com os quais a organização está comprometida.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é propor, a partir da análise do processo de inovação do TRE/SC e da identificação de barreiras e fatores facilitadores associados a esse processo, uma metodologia voltada à sistematização e ao desenvolvimento da capacidade de inovação dessa organização pública.

## Processo de Inovação

A inovação é entendida como o processo de desenvolver e implementar novas ideias (Brandão & Bruno-Faria, 2013) ou, ainda, como a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados (Mulgan & Albury, 2003). Ou seja, é a “aplicação de novas ideias para produzir melhores resultados” (Australian National Audit Office, 2009, p. 1).

Para Koch e Hauknes (2005), a inovação é o cerne da implementação premeditada e proposital da mudança de comportamento de agentes sociais dentro do contexto da atividade em questão. Na visão destes autores, seu conceito é funcional, não devendo ser entendido como um descritor de uma realidade objetiva ou categoria genérica de dimensões comportamentais em uma realidade empírica. É

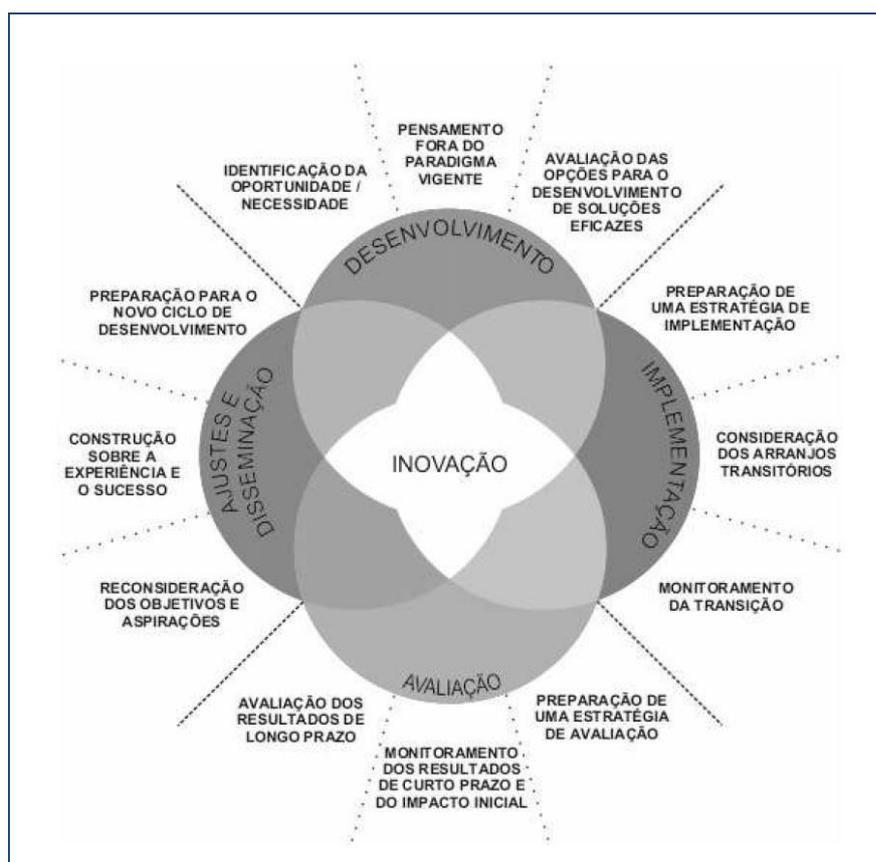
uma ferramenta para análise de atividades sociais e de interação.

Com base em uma revisão sistemática da literatura, Crossan e Apaydin (2010) concluem que o estudo da inovação requer a compreensão de que ela resguarda duas dimensões: uma de resultado e uma de processo. Na dimensão de resultado, as organizações realizam inovações de produto, serviço, processo ou modelo organizacional, cuja abrangência pode ser a própria organização, o país ou o mundo. Quanto à magnitude, pode ser mais incremental ou radical. Na dimensão de processo, envolve como fatores determinantes a tomada de decisão, a gestão de portfólio, o desenvolvimento e a implementação das inovações, a gestão de projetos e a comercialização do novo. Também com base em uma revisão sistemática, Smith, Busi, Ball, e Meer (2008) caracterizam o processo de

inovação como constituído de três fatores: geração de ideias; seleção e avaliação de técnicas; e implementação.

As abordagens supracitadas apresentam um viés empresarial. Com foco no setor público, o Australian National Audit Office (2009) destaca, de forma similar, que a inovação transpassa a criação de boas ideias e envolve necessariamente o sucesso em sua aplicação. Nota-se, assim, que são, todas, abordagens de natureza schumpeteriana (Schumpeter, 1982), na medida em que reforçam a noção de que a inovação só se consolida com a implementação do novo.

O modelo de processo de inovação proposto pelo Australian National Audit Office (2009) contempla quatro etapas explicadas a seguir e ilustradas na Figura 1.



**Figura 1.** Etapas do Processo de Inovação.

Fonte: Adaptado de Australian National Audit Office. (2009). *Innovation in the Public Sector: enabling better performance, driving new directions*. Recuperado de <http://www.anao.gov.au/bpg-innovation/pdf/BPG-Innovation.pdf>

1. Desenvolvimento de opções e soluções – compreende entender o problema, a necessidade ou a oportunidade; pensar fora do paradigma atual e avaliar as opções para desenvolvimento de soluções eficazes.

2. Implementação – contempla as atividades de preparação da estratégia de implementação, consideração pelas disposições transitórias e monitoramento da transição.
3. Avaliação – indicadores precoces podem ser utilizados para detectar quaisquer problemas significativos e permitir a execução de ações corretivas. Avaliação de longo prazo pode ser utilizada para entender melhor os detalhes do impacto da inovação e regulamentar mudanças no serviço.
4. Ajustes e disseminação – compreende reconsiderar aspirações e objetivos, desenvolver a experiência e o sucesso, e preparar-se para o próximo ciclo de desenvolvimento.

O processo de inovação proposto pelo ANAO apresenta similaridades com os processos de gerenciamento de projetos. Na abordagem do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (Project Management Institute [PMI], 2012), há cinco grupos de processos: a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e o controle, e o encerramento. Embora o conceito de processo remeta a uma linearidade, de fato esse guia de boas práticas em gerenciamento de projetos enfatiza a importância da retroalimentação do planejamento, a partir de esforços sistemáticos de monitoramento e avaliação.

Na abordagem de Armani (2008), tem-se a proposição de um ciclo composto por seis fases: a identificação da oportunidade de intervenção, a elaboração do projeto, a aprovação, a implementação, a avaliação e o replanejamento. Este autor dá grande ênfase à fase de identificação da oportunidade de intervenção. Para ele, em projetos públicos, o desenvolvimento dessa fase sob uma abordagem participativa é crucial para legitimidade da iniciativa, efetividade do projeto e sustentabilidade de seus resultados. O modelo do ANAO não contempla uma etapa específica para essa finalidade, incorporando-a na etapa de desenvolvimento. Em contrapartida, contempla a etapa de difusão, não evidenciada nas abordagens do PMBOK (Project Management Institute, 2012) e de Armani (2008).

Resguardadas as diferenças, os pontos de convergência entre essas abordagens, somados à conclusão de Crossan e Apaydin (2010) de que a gestão de projetos é um fator determinante no processo de inovação, sugerem que o campo do gerenciamento de projetos poderá constituir um referencial útil para amparar a modelagem de processos de inovação para organizações públicas, objetivo deste trabalho.

## Capacidade de Inovação

Vários estudos abordam o tema capacidade de inovação. Porém, a maior parte deles refere-se à sua aplicação no setor privado (Molina-Palma, 2004; Neely & Hii, 1998; Valladares, Brito, & Vasconcellos, 2012; Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux, & Reichert, 2012). Há uma escassez de trabalhos com foco no setor público.

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

Molina-Palma (2004) define a capacidade de inovação de uma organização como o potencial para gerar uma saída inovativa, sendo esse potencial dependente da inter-relação sinérgica da cultura da organização, dos processos internos e das relações interorganizacionais. O construto capacidade de inovação contempla, assim, três dimensões: cultura, processos internos e ambiente externo.

Em relação à primeira dimensão – cultura – é comum identificar um claro sentido de missão e de propósito nas organizações inovadoras. A sua estratégia é bem pensada e

claramente articulada, sendo a inovação parte coerente dela.

No que tange aos processos internos, Neely e Hii (1998) apresentam quatro fatores importantes à capacidade de inovação, quais sejam: geração de ideias e sua captura; revisão e implementação; medidas de desempenho e treinamento.

A terceira dimensão do construto de capacidade de inovação é o ambiente externo constituído dos seguintes fatores: clientes, concorrentes, fornecedores; parceiros estratégicos; investidores e governo. As organizações inovadoras são proativas na sua abordagem com os clientes, uma vez que a sua satisfação representa o condutor-chave do desempenho. Da mesma forma, elas buscam colaboração ativa com outras organizações e universidades para maximizar o conhecimento e minimizar o risco (Neely & Hii, 1998).

Valladares, Brito e Vasconcellos (2012), por seu turno, identificaram, em revisão sistemática da literatura, sete principais construtos como determinantes da capacidade da inovação, que corroboram os condicionantes indicados por Neely e Hii (1998), quais sejam:

1. intenção estratégica de inovar – orientação da organização quanto ao grau de disposição para assumir riscos que favoreçam a mudança, o desenvolvimento tecnológico, a inovação e a competição agressiva, a fim de obter uma vantagem competitiva;
2. liderança transformadora – aquela que faz seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho, ativa suas necessidades de ordem superior e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização;
3. organicidade da estrutura organizacional – grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, por controles mais flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência, e informalidade nas relações pessoais;
4. gestão de pessoas para inovação – orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos

empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las, favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização;

5. conhecimento do cliente e do mercado – habilidade para detectar os eventos, as mudanças significativas e as tendências do cliente e do mercado;
6. gestão estratégica da tecnologia – gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor;
7. gestão de projetos – planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando a, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio, tanto corporativo, quanto do pessoal que estará envolvido.

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

## Contexto da Realidade Investigada e Método da Pesquisa

Este estudo foi realizado no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC), organização pública que, ao longo das décadas, mostrou-se pioneira e inovadora na execução das atividades relacionadas ao processo eleitoral. Atende, atualmente, 4.742.202 (quatro milhões, setecentos e quarenta e dois mil, duzentos e dois) eleitores, distribuídos em 295 municípios, agrupados em 105 Zonas Eleitorais (ZEs). Possui um Catálogo de Serviços de TI composto de 164 serviços, que são prestados aos 911 (novecentos e onze) colaboradores da sede e dos cartórios eleitorais, bem como ao

público externo (partidos políticos, diretórios municipais e estaduais, eleitores, advogados etc.). Grande parte das atividades realizadas pela justiça eleitoral dependente de recursos de Tecnologia da Informação TI (Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, 2012).

O objeto de análise foram duas inovações ocorridas na organização durante o período de 2008 a 2012: implementação dos processos de gerenciamento de serviços de TI (inovação de processo) e transmissão ao vivo das sessões plenárias pelo canal do Tribunal no *YouTube* (inovação de serviço). A primeira teve início em 2008 e encontra-se no quarto ciclo do processo de inovação; a segunda iniciou em 2011 e está no primeiro ciclo. Destaca-se que a escolha dos casos analisados se deu em um rol de 38 inovações identificadas, ocorridas entre 2008 a 2012. Foram adotados como critérios de seleção: impacto da inovação (severidade que a perda de qualidade ou a indisponibilidade do serviço representaria para o negócio do TRE/SC); possibilidade de replicação em outras organizações; abrangência (interna e externa), assim como acessibilidade para o desenvolvimento do trabalho.

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso descritivo-avaliativo, de abordagem qualitativa no que concerne às características e ao modo de investigação sobre o fenômeno a ser pesquisado.

Foram adotadas duas categorias analíticas na delimitação da pesquisa. Para a primeira, capacidade de inovação, assumiu-se o conceito de Hall (2005) – conjunto amplo de competências, *links* e estruturas em relação ao processo total de acesso, difusão e uso do conhecimento. Esta categoria foi constituída pelas variáveis sugeridas por Neely e Nii (1998): intenção estratégica de inovar, liderança transformadora, organicidade da estrutura organizacional, gestão de pessoas para inovação, gestão estratégica da tecnologia, gestão de projetos e conhecimento do cliente e do mercado. Essas variáveis, por sua vez, foram segmentadas segundo as dimensões propostas por Valladares *et al.* (2012): cultura, processos internos e relações interorganizacionais.

Para a segunda categoria de análise, processo de inovação, foi adotado o conceito de Van de Ven (1986) – desenvolvimento e

implementação de novas ideias por pessoas que, ao longo do tempo, envolvem-se em transações com outras, dentro de um contexto institucional. Essa categoria contemplou como variáveis as etapas do processo de inovação propostas pelo Australian National Audit Office (2009), quais sejam: desenvolvimento, implementação, avaliação e ajustes, e disseminação.

O levantamento de dados foi realizado por meio de entrevistas com os principais atores envolvidos nos dois processos de inovação analisados neste estudo: os idealizadores de cada uma das inovações estudadas, os gestores responsáveis por sua implementação e um dos responsáveis pelo mapeamento dos processos de gerenciamento de serviços de TI, totalizando cinco entrevistados.

Na análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009), compreende a codificação simultânea de dados brutos e a construção de categorias que capturam características pertinentes do conteúdo do documento. Para tanto, foram consideradas as categorias: desenvolvimento, implementação, avaliação, ajustes e disseminação. Realizou-se a identificação desses termos ou similares, no discurso dos entrevistados, buscando-se identificar a presença ou não de cada fase do processo de inovação. Uma vez identificada a existência da fase, aprofundou-se a análise, buscando-se identificar os fatores (intenção estratégica de inovar, liderança transformadora, organicidade da estrutura organizacional, gestão de pessoas para a inovação, gestão estratégica da tecnologia, gestão de projetos, conhecimento do cliente e do negócio) de cada variável da capacidade de inovação (cultura, processos internos e relações interorganizacionais) presentes em cada etapa do processo. Para tanto, associaram os termos expressos no discurso dos entrevistados aos conceitos de cada um dos fatores apontados.

## Diagnóstico da Situação-Problema

O processo de inovação no TRE/SC foi avaliado a partir das fases do ciclo do processo de inovação preconizado pelo Australian

National Audit Office (2009), nas quais foram identificadas características comuns aos casos analisados, quais sejam:

- . Fase de desenvolvimento
  1. Iniciativa individual – ambas as inovações surgiram a partir de iniciativas individuais de servidores com conhecimento profundo sobre as atividades da área em que atuavam;
  2. Inovação *bottom-up* – as duas inovações analisadas iniciaram-se na base da organização, a partir de iniciativas individuais, conforme apontado por Koch e Hauknes (2005);
  3. Oportunidade – nos dois casos, percebeu-se o aproveitamento de uma oportunidade para introduzir a inovação, fato corroborado pelo Australian National Audit Office (2009), ao evidenciar que mudanças na política do governo, demandas das partes interessadas e desenvolvimentos em tecnologia representam oportunidades para melhorar a forma como as organizações funcionam;
  4. Inovações guiadas por eficiência – verifica-se, nos dois casos avaliados, que o objetivo da inovação era proporcionar procedimentos e serviços mais eficientes, conforme apontado por Koch e Hauknes (2005).
- . Fase de implementação
  1. Apoio da Administração – em ambos os casos, foi imprescindível o apoio da Administração para a implementação da inovação. Essa constatação encontra respaldo em Australian National Audit Office (2009), quando esclarece que os gestores estratégicos, juntamente com outras lideranças da organização, podem garantir a atenção e os recursos necessários ao desenvolvimento da inovação;
  2. Mobilização de recursos – nas duas situações foi necessário captar ou mobilizar recursos para a implementação da inovação (recursos materiais – na inovação de serviço; e recursos materiais, financeiros e humanos – na inovação de processo);
  3. Análise de riscos – embora em graus diferentes, houve análise de riscos nas duas inovações, especialmente durante a fase de implementação (segurança da informação e

plano de contingência – na inovação de serviço; e análise do melhor momento para implementação considerando os possíveis conflitos com o calendário eleitoral, definição de plano de contingência e comunicação às partes interessadas – na inovação de processo).

- . Fase de avaliação
  1. Monitoramento – nas duas inovações, houve o monitoramento e a avaliação da qualidade na execução dos fluxos dos processos (por meio dos indicadores de desempenho criados – na inovação de processo; e por meio do monitoramento contínuo durante a transmissão das sessões plenárias – na inovação de serviço).
- . Fase de Ajustes
  1. Ajustes – nas duas inovações, houve ajustes durante e após sua implementação, com intuito de aprimorar o processo ou o serviço;
  2. Incrementalismo – as duas inovações possuem características incrementais de melhoria do processo ou serviço. Esse resultado é corroborado por Albury (2005), cujos estudos evidenciam que a maioria das inovações no setor público são incrementais, ou seja, são pequenas adaptações dos serviços ou dos processos provocados pelos servidores públicos para melhorar o desempenho dos serviços prestados à sociedade.

A análise das etapas do processo de inovação no TRE/SC apresentou algumas limitações em relação ao que apregoa a literatura e que, por isso, merecem consideração.

O primeiro ponto diz respeito ao fato de que as inovações originaram-se a partir de iniciativas nas estruturas de base da organização e foram implementadas por essa mesma estrutura, após o apoio do corpo diretivo. Viu-se que não há uma estrutura corporativa de gestão de portfólio de projetos para as inovações desenvolvidas. Assim, as demandas ou oportunidades identificadas na organização não são analisadas a partir de uma perspectiva global e sistêmica alinhadas à estratégia corporativa da organização.

Outro ponto identificado refere-se à ausência, nas inovações analisadas, de uma etapa de iniciação do projeto que contemple, conforme defendido por Armani (2008), a identificação das partes interessadas, ou seja, das pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto, cujos interesses possam ser afetados pelo projeto e cujo apoio pode ser decisivo nas etapas posteriores.

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

Por fim, destaca-se a precariedade da etapa de avaliação nos casos analisados – etapa considerada fundamental para o exame sistemático e objetivo de um projeto, que deve considerar o seu desempenho, sua implementação e seus resultados, visando à determinação de sua eficiência, eficácia, efetividade, sustentabilidade e relevância (Cotta, 1998).

No que tange a capacidade de inovação, foram identificados os fatores facilitadores e as barreiras inerentes aos processos de inovação analisados no TRE/SC. Na dimensão cultura, a liderança transformadora, a organicidade da estrutura organizacional e a gestão de pessoas podem ser considerados fatores facilitadores, enquanto que a intenção estratégica para inovar foi considerada uma limitação à capacidade de inovação. Em relação aos processos internos, a gestão estratégica de tecnologia foi considerada um fator facilitador, e a gestão de projetos, uma limitação. Por fim, no que diz respeito à dimensão relações interorganizacionais, o conhecimento do cliente/usuários e do negócio da organização foi considerado um fator limitador da capacidade de inovação nos processos de inovação analisados TRE/SC.

### **Proposições para Sistematização e Desenvolvimento da Capacidade de Inovação**

Atendendo ao objetivo geral deste estudo, propôs-se a modelagem do fluxo do processo de inovação do TRE/SC. Conforme

apontado por Røste (2004), a inovação ocorre dentro de um modelo interativo, cujo resultado está atrelado a vários fatores, mecanismos e relacionamentos recíprocos que influenciam o processo.

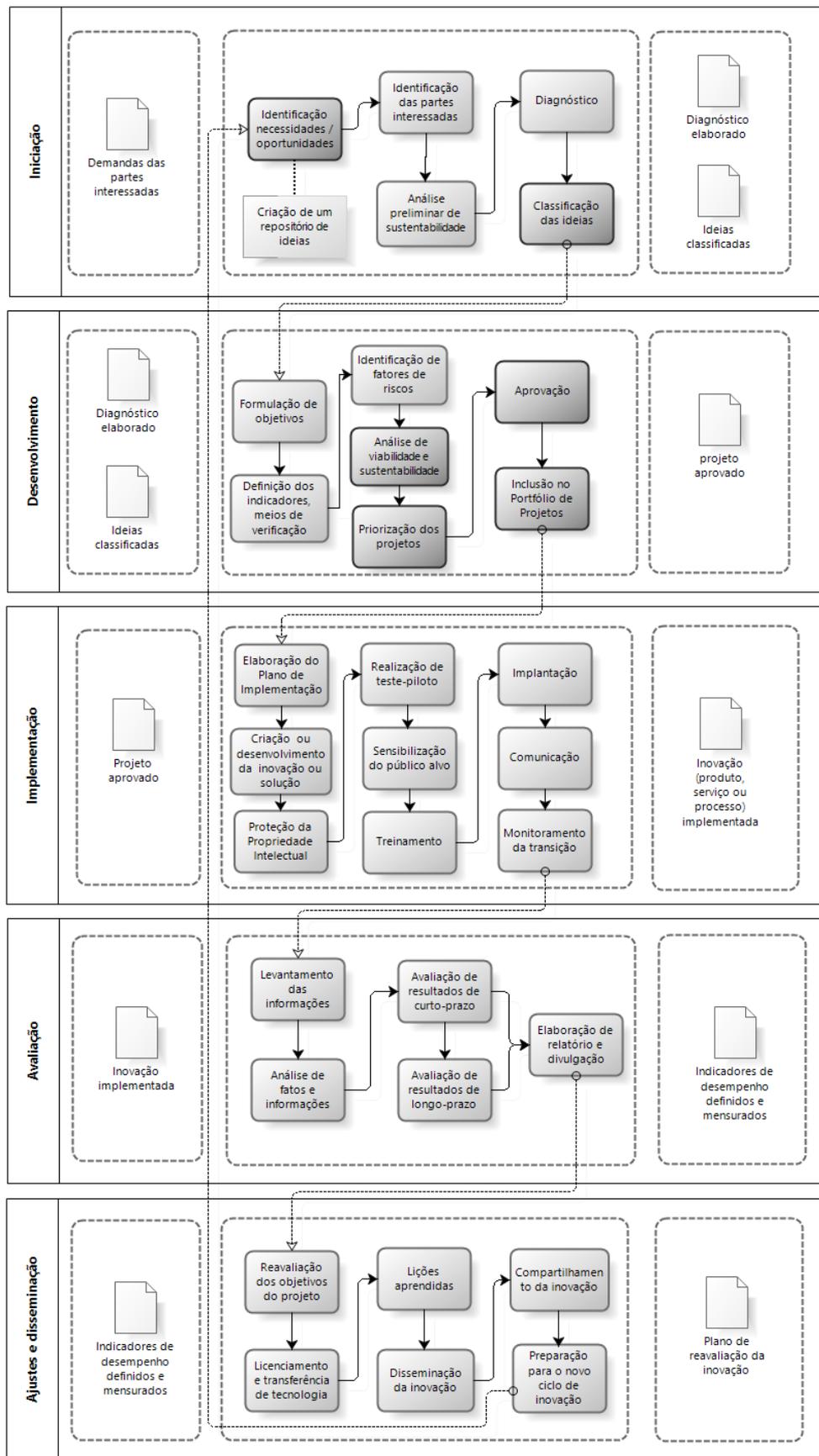
Dessa forma, o modelo aqui proposto contemplou as etapas de iniciação, desenvolvimento, implementação, avaliação, bem como ajustes e disseminação, sendo que cada etapa possui elementos de entrada, de transformação e de saída, que se retroalimentam, conforme pode ser observado na Figura 2. Destaca-se que a representação gráfica aqui adotada objetiva facilitar o entendimento do fluxo do processo. Não se trata de um processo linear, mas sim de um processo sistêmico de interação.

Essa modelagem inspira-se no processo de inovação proposto pelo ANAO e também busca amparo no corpo de conhecimentos de gerenciamento de projetos, em particular na abordagem de Armani (2008). Este autor confere destaque a uma etapa não enfatizada pelo ANAO, que constitui um ponto fraco no contexto do TRE/SC – a identificação e a compreensão da situação-problema ou oportunidade de intervenção sob a ótica das diversas partes interessadas no processo ou serviço público em questão. Esta fase é crucial para a legitimidade, a efetividade e a sustentabilidade de projetos públicos. Adicionalmente, o fato de a gestão de projetos ter sido identificada como uma limitação desta organização, reforça a pertinência de se recorrer a este campo de conhecimento como referencial para a proposição.

A seguir apresentam-se as etapas da metodologia de sistematização do processo de inovação proposto ao TRE/SC:

#### **. Etapa de iniciação**

A etapa de iniciação do modelo de fluxo de processo proposto tem início a partir da identificação das demandas ou das oportunidades, envolvendo a identificação das partes interessadas, a análise preliminar de sustentabilidade e de riscos, o diagnóstico e a classificação das ideias, que possibilitam a elaboração do planejamento do projeto na fase de desenvolvimento do ciclo de inovação - próxima etapa do ciclo de inovação.



**Figura 2.** Metodologia de Sistematização do Processo de Inovação do TRE/SC.  
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

#### . Etapa de desenvolvimento

A etapa de desenvolvimento contempla, a partir do diagnóstico elaborado e da classificação das ideias, a formulação dos objetivos, a definição de indicadores e meios de verificação, a identificação dos fatores de risco, a análise de viabilidade e de sustentabilidade do projeto de inovação, a sua priorização e consequente aprovação, assim como a sua inclusão no portfólio de projetos. Como resultado desta etapa do processo de inovação, tem-se um projeto aprovado que constitui a entrada da próxima etapa do ciclo de inovação.

#### . Etapa de implementação

A etapa implementação, por sua vez, compreende a elaboração do plano de implementação, a criação ou desenvolvimento da inovação propriamente dita, a proteção da propriedade intelectual, quando cabível, a realização de testes, a sensibilização do público-alvo, o treinamento, a implantação, a comunicação e o monitoramento da transição. Ao término dessa etapa tem-se a inovação implementada; contudo, é preciso acompanhar a progressão da inovação e seus resultados na etapa de avaliação.

#### . Etapa de avaliação

Propôs-se que a etapa de avaliação do ciclo de inovação contemple as seguintes ações: levantamento das informações, análise dos fatos e informações, avaliação dos resultados de curto e de longo prazo, bem como a elaboração de relatório e sua divulgação.

#### . Etapa de ajustes e disseminação

Com base na avaliação, entra-se na etapa de ajustes e disseminação do ciclo de inovação, buscando rever objetivos, resultados, premissas ou fatores de risco e atividades em função das lições do período de implementação e das conclusões da avaliação. Para tanto, propôs-se: reavaliação dos objetivos do projeto, licenciamento e transferência de tecnologia, lições aprendidas, disseminação da inovação, compartilhamento da inovação e preparação para o novo ciclo de inovação.

A cada novo ciclo dessa curva de aprendizado, deve-se produzir mudanças significativas nas condições de aprendizado dos beneficiários, na sua capacidade organizativa e

no fortalecimento do seu poder de influenciar um contexto mais amplo, evidenciando o caráter sistêmico do processo.

## **Conclusões e Contribuição Tecnológica / Social**

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

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

As limitações em relação ao processo de inovação identificadas levaram a uma proposição de modelagem que objetiva o incentivo à inovação intencional e sistemática.

Ideias inovadoras podem surgir de acontecimentos fortuitos. Todavia, a incorporação de uma abordagem sistemática explícita e integrada como componente da estratégia corporativa, conforme sugerido pela Australian National Audit Office (2009), poderá favorecer o desenvolvimento e a promulgação de políticas e procedimentos adequados, a alocação dos recursos necessários, a avaliação dos resultados, bem como a disseminação do conhecimento.

Neste contexto, este estudo proporciona uma contribuição tecnológica imediata ao TRE/SC, que poderá implementar a modelagem proposta para sua realidade específica. Outrossim, o trabalho poderá gerar desdobramentos, na medida em que a modelagem puder ser implementada também em outros tribunais eleitorais e, desta forma, gerar ganhos à sociedade na forma de novos

processos e serviços mais inclusivos, transparentes, capazes de conferir maior segurança ao processo eleitoral e de incrementar a eficiência, a eficácia e a responsividade destes tribunais às necessidades da sociedade contemporânea. Num último plano, a modelagem proposta também poderá ser implementada em outras organizações públicas que visem tornar seus esforços e resultados em inovação menos aleatórios e espasmódicos e mais deliberados e sistemáticos.

## Referências

- Abreu, G. M. de (2009). A introdução das eleições biométricas no Brasil. *Resenha Eleitoral Nova Série*, 17(1), 35-46. Recuperado de [http://www.tre-sc.gov.br/site/resenha-eleitoral/edicoes-impresas/integra/arquivo/2012/junho/artigos/a-introducao-das-eleicoes-biometricas-no-brasil/index1738.html?no\\_cache=1&cHash=ec7a5ef6338feab45f8410a7d419fb9f](http://www.tre-sc.gov.br/site/resenha-eleitoral/edicoes-impresas/integra/arquivo/2012/junho/artigos/a-introducao-das-eleicoes-biometricas-no-brasil/index1738.html?no_cache=1&cHash=ec7a5ef6338feab45f8410a7d419fb9f)
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25(1), 51-56. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=650420](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=650420). doi: 10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x
- Armani, D. (2008). *Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo editorial.
- Australian National Audit Office. (2009). *Innovation in the Public Sector: enabling better performance, driving new directions*. Recuperado de <http://www.anao.gov.au/bpg-innovation/pdf/BPG-Innovation.pdf>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. F. de (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7319>. doi: 10.1590/S0034-76122013000100010
- Cotta, T. C. (1998). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista do Serviço Público*, 49(2), 103-124.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Denhardt, R. (2004). *Teoria geral de organizações públicas*. (F. G. Heidemann, Trad.). Belmont: Thompson; Wadsworth.
- Hall, A. (2005). Capacity development for agricultural biotechnology in developing countries: an innovation systems view of what it is and how to develop it. *Journal of International Development*, 17(5), 611-630. doi: 10.1002/jid.1227
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On Innovation in the Public Sector – Today and Beyond, PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector* (Report N° D20), Oslo, Nordisk Institutt for Studier av Innovasjon, Orskning og Utdanning.
- Lima, D. H., & Vargas, E. R. de (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *Revista de Administração Pública*, 46(2), 385-401. doi: 10.1590/S0034-76122012000200003
- Molina-Palma, M. A. (2004). *A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Recuperado de <http://www.childrencount.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>
- Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and business performance: a literature review government office of the eastern region*. Recuperado de

[http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview\\_innov1.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf)

Pärna, O., & Tunzelmann, N. V. (2007). Innovation in the public sector: key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 12(3), 109-125.

Project Management Institute. (2012). *Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. (4a ed.). São Paulo: Saraiva.

Røste, R. (2004). *Studies of innovation in the public sector, a literature review*. PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector (Report N<sup>o</sup> D8), Oslo, Nordisk Institutt for Studier av Innovasjon, Orskning og Utdanning.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Meer, R. V. D. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676. doi: 10.1142/S1363919608002138

Terra, J. C. C. (2013). *Processos de inovação*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcterra/processo-de-inovacao>

Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. (2012). Central de Serviços [software]. Florianópolis, SC: TRESC.

Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. (2013). *60 anos de justiça eleitoral*. Recuperado de <http://www.tre-sc.gov.br/site/fileadmin/arquivos/institucional/60anos/clipping/24.pdf>

Valladares, P. S. D. A. de, Brito, L. A. L., & Vasconcellos, M. A. (2012, setembro). Determinantes da capacidade de inovação: análise estrutural de um modelo integrador. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. doi: 10.1287/mnsc.32.5.590

Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27. doi: 10.4067/S0718-27242012000200002