

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

QUÃO BEM A PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA ROSA/RS GERENCIA A INOVAÇÃO?¹

Gabriela Cappellari², Maicon Rafael Hammes³, Jorge Oneide Sausen⁴, Marcos Paulo Dhein Griebeler⁵, Daniel Knebel Baggio⁶.

¹ Pesquisa realizada no Programa de Mestrado em Desenvolvimento

² Aluna do Programa de Mestrado em Desenvolvimento.

³ Aluno do Programa de Mestrado em Desenvolvimento.

⁴ Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento.

⁵ Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento.

⁶ Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento.

Introdução

Diante da necessidade da gestão manter o negócio competitivo, absorvendo de maneira estratégica as ideias e assim inovando os seus produtos e serviços oferecidos, o gerenciamento da inovação na esfera pública é um tema que desperta curiosidade e merece atenção. E, na ótica de Damanpour, Devece e Walker (2010), as organizações públicas adotam inovações para melhorar os serviços prestados aos usuários e os cidadãos, com o objetivo geral de melhorar a qualidade de vida e tornar as comunidades mais fortes.

Neste contexto, o presente estudo refere-se a uma análise da gestão da inovação junto a prefeitura municipal de Santa Rosa/RS, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por meio do modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). O município de Santa Rosa conta com uma população composta por 68.587 habitantes, sendo 48,81% do sexo masculino e 51,19% do sexo feminino, possuindo 489,798 km² de área (IBGE 2016). O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é de 0,769 (IBGE, 2010). A cidade é conhecida como a capital nacional da soja, devido ao elevado potencial produtivo deste grão. Ainda, o município destaca-se por ser o centro metal mecânico da região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, comportando empresas como AGCO do Brasil e Stara S.A. A prefeitura municipal contou com um orçamento de aproximadamente R\$ 277 milhões no ano de 2015, sendo o maior orçamento da região.

O conceito de inovação foi atribuído no relatório da Comunidade Européia, chamado de Green paper on innovation, como sendo um sinônimo para a produção, assimilação e exploração com sucesso de novidades nas esferas econômicas e sociais, oferecendo soluções e satisfazendo as necessidades do indivíduo e da sociedade (EUROPEAN COMMISSION, 1995).

Na concepção de Zaltman, Duncan e Holbek (1973), a inovação é qualquer ideia, prática ou artefato material percebido como novo, podendo ser uma pessoa, uma organização, um setor industrial, uma região, etc. Johannessen, Olsen e Lumpkin (2001) explicam que o caráter de “novo” existente na inovação pode ser investigado em três dimensões: O que significa algo ser novo? Quão novo precisa ser para ser considerado inovação? É novo para quem?

Dosi, Pavitt e Soete (1990) evidenciam que a inovação pode ser entendida como uma atividade complexa que está inserida em um processo ou ainda ser relacionada com a descoberta,

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos e/ou processos produtivos. Zaltman, Duncan e Holbek (1973) argumentam que a inovação pode anteceder uma mudança social ou ser desenvolvida em resposta a necessidades criadas pela mudança social. Assim, as inovações podem conceber mudança social e esta mudança social pode guiar inovações adicionais, influenciando outros aspectos da organização.

Contudo, ao longo do Século XX até os dias atuais, a inovação é tema de diversas pesquisas com variadas abordagens, porém com semelhanças quanto à conceituação. É plausível discernir hoje o consenso de que a inovação é a introdução de novos produtos e processos no mercado, não obstante, se distanciam as compreensões quanto à forma e como tais inserções acontecem (ESTEVAN; VIEIRA; ZILLI; BRUCH, 2016).

Scherer (2013), por sua vez, salienta que a inovação não é uma simples ideia, pois o foco na execução dos projetos é uma característica comum aos inovadores. Nesta perspectiva Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), denotam que a inovação é um processo de várias etapas em que a organização transfigura ideias em produtos novos ou melhora-os, serviços ou processos, com o intuito de avançar, competir e se diferenciar com sucesso em um determinado nicho de mercado.

Em sentido complementar, Scherer e Carlomagno (2009) explicam que inovar significa tolerar erros, assumir riscos, leva tempo, significa valorizar pessoas, significa mudar e tem que levar a resultados. Inovar significa aprender com os próprios erros, tentar novas soluções e nunca desistir.

Para estes autores, para a organização crescer e reforçar sua posição competitiva ela necessita incorporar a inovação à sua filosofia, seguindo três princípios básicos. Em primeiro lugar, a inovação deve ser um processo continuado e não episódico. Faz-se imprescindível a busca incessante do crescimento e da liderança. Envolve criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco.

Em segundo lugar, a inovação deve ser um processo gerenciado. Neste aspecto, torna-se fundamental a gestão da qualidade, as políticas de recursos humanos e o planejamento estratégico. Por fim, em terceiro lugar, a indução e a gestão da inovação devem ser realizadas por todos e por meio de ferramentas específicas. O processo de gestão da inovação fomenta a geração de ideias inovadoras, envolve também a seleção das ideias mais promissoras, o desenvolvimento de projetos de inovação e a sua implantação, levando à geração de resultados.

Scherer e Carlomagno (2009) ressaltam que é fundamental estabelecer um processo continuado de gestão da inovação visando a redução de riscos e também das incertezas, otimizando a alocação de recursos e, consequentemente, aumentando a probabilidade de sucesso de uma iniciativa inovadora.

Já a orientação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é no sentido de que a inovação depende de um contexto organizacional sustentador, no qual ideias criativas possam emergir e ser implantadas de forma efetiva. A construção e manutenção de tais condições organizacionais é uma peça essencial da gestão da inovação e circunda trabalho com estruturas, acordos de organização de trabalho, treinamento e desenvolvimento, sistemas de recompensas e de reconhecimento, e ajustes de comunicação. Sobretudo, o requisito básico é criar condições dentro das quais uma organização que aprende possa começar a operar, com o compartilhamento da identificação e solução de problemas e com capacidade para capturar e acumular aprendizagem sobre tecnologia e gestão do processo de inovação.

Contudo, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam uma ferramenta de auto-avaliação da inovação, ou seja, um esquema de “auditoria de inovação”. O modelo fornece: a) uma forma de

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

auditoria para verificar o que está certo e o que está errado; b) uma lista para verificar se a organização está fazendo tão bem quanto os outros; c) um guia para melhoramento contínuo da gestão da inovação; d) um recurso de aprendizagem para ajudar a adquirir conhecimento e fornecer inspiração para novas coisas a serem realizadas.

As respostas revelam qual é o padrão de comportamento da organização frente a inovação. Este modelo foi utilizado nesta pesquisa, sendo empregado em um estudo no âmbito público.

Metodologia

A pesquisa foi realizada na prefeitura municipal de Santa Rosa, município localizado na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada e descritiva.

Os dados primários foram coletados por meio do método de survey. Foi aplicado questionário para a coleta de dados. Este instrumento composto de questões fechadas foi proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). O instrumento de coleta apresentou 80 questões, divididas em dois blocos. Trata-se de um questionário simples que descreve como a organização lida com a questão da inovação, permitindo assim uma avaliação da gestão da mesma. Logo, o instrumento pode ser considerado uma ferramenta de auditoria à prefeitura municipal estudada.

A amostra é considerada não probabilística por julgamento. A prefeitura foi definida pelos autores, considerando os critérios de localização e amplitude. A pesquisa foi aplicada ao gestor municipal no mês de fevereiro de 2016. Este gestor possui conhecimento técnico de administração pública, orçamento e pessoal, sendo fonte de influência política nas decisões de investimento da referida prefeitura. Primeiramente foi realizada uma conversa inicial de apresentação da pesquisa. Logo após foi feito o encaminhamento do questionário ao entrevistado por meio de correio eletrônico e as dúvidas do gestor público foram esclarecidas por telefone e/ou e-mail.

As respostas remetem a atenção para dimensões relevantes na gestão da inovação como: estratégia, processos, organização, relacionamentos e aprendizagem. Estas dimensões devem ser configuradas para melhorar o potencial inovador da organização (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Para cada afirmação, o entrevistado atribuiu uma pontuação entre 1 (= definitivamente falso) e 7 (= muito verdadeiro). A partir dos dados quantitativos, utilizaram-se gráficos para atender a proposta do estudo em questão. A análise permitiu identificar os fatores que afetam o sucesso e o fracasso da inovação e de como a gestão do processo poderá ser melhorado.

Quão bem gerenciamos a Inovação?

A prefeitura municipal de Santa Rosa quanto ao gerenciamento da inovação apresenta a seguinte apuração: estratégia 5,42; processos 6,625; organização 5,50; relacionamentos 5,83 e aprendizagem 6,0. O gráfico 1 retrata a resultância declarada.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

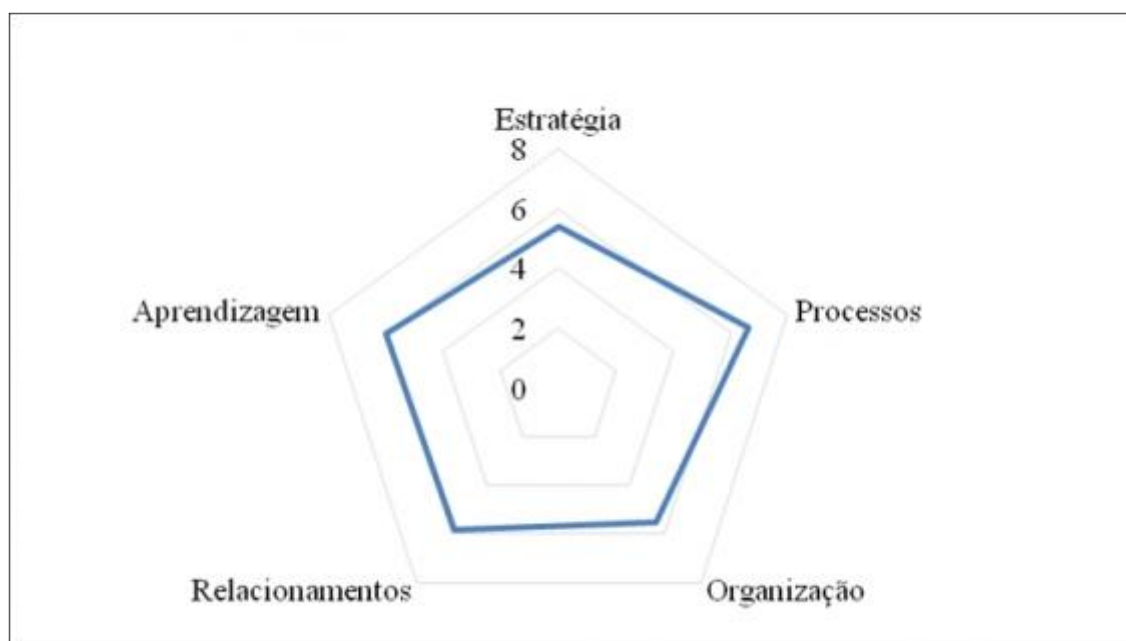


Gráfico 1: Quão bem a esfera municipal de Santa Rosa gerencia a inovação. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Em meio as cinco dimensões pesquisadas no gerenciamento da inovação os processos, a aprendizagem e os relacionamentos obtiveram a resultância mais elevada. Sendo assim, realça-se na dimensão processos que a prefeitura municipal de Santa Rosa tem apoio de um sistema claro na escolha de projetos de inovação e mecanismos adequados para assegurar o envolvimento dos departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos. Também possui mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, da ideia até a implantação.

Sobre a aprendizagem os resultados evidenciaram que a organização prioriza o treinamento e desenvolvimento de pessoas. A aprendizagem também acontece a partir dos próprios erros e utilizam-se mensurações na identificação de onde e quando pode-se melhorar a gestão.

Quanto aos relacionamentos a entidade aproxima suas atividades do sistema de ensino local e possui parceria com universidades e centros de pesquisa para auxílio no desenvolvimento do conhecimento. Ainda o relacionamento com fornecedores é estreito e a prefeitura colabora com outras empresas para criação de novos produtos e/ou processos.

Os fatores estratégia e organização resultaram em índices menores. Na dimensão da estratégia a prefeitura municipal de Santa Rosa tem clareza que a inovação ajuda a competir e há ligação entre os projetos de inovação e a estratégia utilizada. Além disso, a gestão por meio de ferramentas e técnicas busca identificar possíveis ameaças e oportunidades. Ainda assim, entende-se que este índice pode ser melhorado uma vez que a entidade examine novas tecnologias e identifiquem no que estas impactam na estratégia utilizada.

Por fim, sobre a dimensão organização a estrutura organizacional favorece a tomada de decisões e a comunicação é eficaz. No entanto, esta estrutura pode facilitar ainda mais a ocorrência de inovação, uma vez que os servidores estejam envolvidos e sugerindo ideias para melhoria de produtos, serviços e processos.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

Quão bem gerenciamos a inovação descontínua?

A prefeitura municipal de Santa Rosa referente ao gerenciamento da inovação descontínua denota a seguinte percepção: estratégia 5,625; processos 5,5; organização 5,375; relacionamentos 5,16 e aprendizagem 5,125. O gráfico 2 denota a resultância.

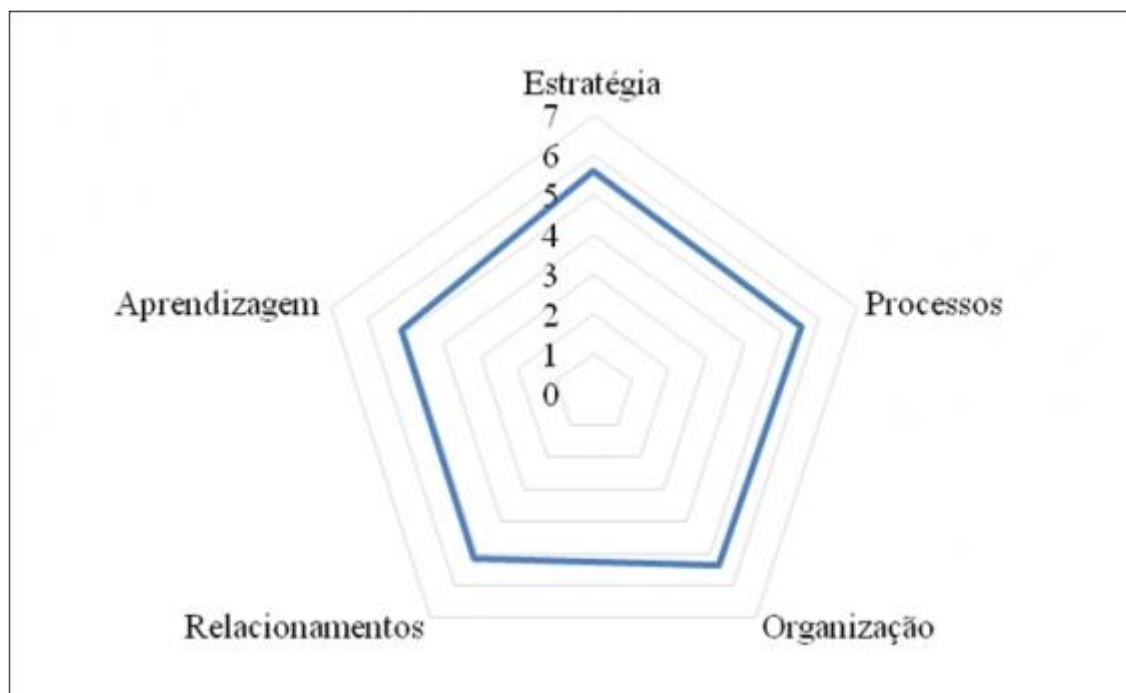


Gráfico 2: Quão bem a Prefeitura de Santa Rosa gerencia a inovação descontínua. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

As cinco dimensões estudadas no gerenciamento da inovação descontínua na prefeitura municipal de Santa Rosa apresentaram índices equivalentes, logo evidencia-se a harmonia entre os fatores analisados.

Acerca da estratégia os resultados denotam que a organização é flexível quanto ao desenvolvimento de produtos/serviços, o permite que os projetos aconteçam. Os processos existentes visam examinar novas tecnologias e entender o que estas significam na estratégia da gestão. Conquanto, o índice pode ser acrescido na medida em que a prefeitura passe a utilizar mecanismos paralelos e alternativos para introduzir e desenvolver projetos de inovação.

Quanto aos processos destacam-se buscas orientadas visando novas oportunidades estratégicas, usando ferramentas e técnicas na identificação de cenários e previsões. Destarte, o pensamento estratégico desafia a posição atual da gestão. Não obstante, processos poderiam ser aprimorados com a utilização de alguma forma de sondagem ou coleta de inteligência tecnológica.

Na dimensão organização a pesquisa ressaltou que a prefeitura municipal de Santa Rosa possui envolvimento no processo de inovação e que conhece a importância de uma atmosfera organizacional criativa. Todavia, a resultância pode ser ampliada por meio do estímulo ao intraempreendedorismo e na exploração de novas ideias.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

Quanto a relacionamentos a entidade possui alguns ativos em pesquisa de longo prazo, tendo como foco a busca por práticas melhores e inovadoras. Ainda assim, carece de fontes externas de conhecimento como universidades, centros de pesquisa e agências especializadas para com projetos específicos. Logo, Scherer e Carlomagno (2009) complementam destacando que os desafios da inovação são vencidos através de alianças e parcerias.

Enfim, sobre a dimensão aprendizagem a prefeitura aprende além dos limites organizacionais e geográficos, e a tecnologia os auxilia na agilidade e na rapidez para com as respostas frente às ameaças e oportunidades. Apesar disso, a organização pode incitar o aprendizado através da interfertilização e na identificação de melhorias na gestão.

Considerações Finais

O estudo teve como objetivo realizar uma análise da gestão da inovação junto a prefeitura municipal do município de Santa Rosa/RS, localizado na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por meio do modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

As conclusões do estudo apontam que o município investigado efetua o gerenciamento da inovação. No entanto, pelo seu porte, pode-se afirmar que existe dificuldade no ato de gerenciar a inovação pela presença de um número maior de atores. Scherer e Carlomagno (2009) explicam que as inovações não são frutos de geração espontânea, nem criadas no vácuo, são resultados de intenções deliberadas e geradas em um ambiente propício onde as ideias prosperam.

Logo, pode-se afirmar que a prefeitura estudada é uma organização tecnologicamente capaz de gerar e absorver inovações. Embora, sabe-se que precisam aprimorar ainda mais a gestão das questões estratégicas, dos relacionamentos internos e externos, faz-se necessário também a utilização de mecanismos que possibilitem a mudança e o sucesso somente acontecerá dentro de um contexto organizacional apoiador.

Tendo em vista a necessidade de bons resultados, Scherer e Carlomagno (2009) asseguram que para que as organizações fortaleçam sua competitividade faz-se imprescindível a incorporação da inovação à sua filosofia. Portanto, a inovação deve ser um processo continuado e não episódico, e deve ser gerenciada por métodos e ferramentas específicas. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) asseveram ainda que a gestão da inovação não é uma ciência exata ou previsível, mas uma arte, uma prática reflexiva, em que a habilidade chave repousa na análise e configuração visando o desenvolvimento da capacidade dinâmica.

A gestão da inovação envolve um processo de aprendizagem por rotinas eficazes. Desta forma, destaca-se que o grande desafio às prefeituras municipais está em configurar o ambiente organizacional, possibilitando assim a repetição da inovação de modo contínuo, estruturado e gerenciável. Enfim, estudos com estas características e questões contribuem para o entendimento de como as organizações gerenciam a inovação. A aplicabilidade pode influenciar gestores dos mais distintos segmentos a aperfeiçoar sua gestão, se destacando em termos de controle, criatividade e inovação.

Palavras-chave: Gestão. Inovação. Prefeitura.

Referências Bibliográficas

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, Bingley, 2009.

DAMANPOUR, F; DEVECE, C; A; WALKER, R. M. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, n. 2, p. 367-386, ago. 2010.

DOSI, G.; PAVITT, K. & SOETE, L. The economics of technical change and international trade. London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

ESTEVAN, V.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C.; BRUCH, K. L. Inovação e o modelo triple helix: o caso vales da uva Goethe. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 14, n. 1, p. 227-243, jan./jul. 2016.

EUROPEAN COMMISSION. Green paper on innovation, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/3qbc>>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2016.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G. T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, v.4, n.1, p.20, 2001.

SCHERER, F. O. Lições dos inovadores. 2013. Disponível em: <<http://http://exame.abril.com.br/rede-deblogs/inovacaonapratica/2013/06/17/licaodosinovadores/>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. Innovations and organizations. Nova York: John Wiley and Sons, 1973.