



DEGNALDO DE CASTRO

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NA REGIONAL CENTRO
SUL DE MINAS DOS CORREIOS**

LAVRAS – MG

2016

DEGNALDO DE CASTRO

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO NA REGIONAL CENTRO SUL DE MINAS DOS CORREIOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Profa. Dra. Ana Alice Vilas Boas

Orientadora

LAVRAS – MG

2016

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Castro, Degnaldo de.

Gestão da inovação no setor público: um estudo de caso na
regional Centro Sul de Minas dos correios / Degnaldo de Castro. –
Lavras : UFLA, 2016.

124 p. : il.

Dissertação(mestrado profissional)–Universidade Federal de
Lavras, 2016.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Bibliografia.

1. Conhecimento. 2. Ideias. 3. Inovação no setor público. 4.
Tipos de inovação. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

DEGNALDO DE CASTRO

**GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO NA REGIONAL CENTRO SUL DE MINAS DOS CORREIOS**

**INNOVATION MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY
IN POST OFFICE OF REGIONAL CENTER SOUTH MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 28 de junho de 2016.

Prof. Dr. Joel de Lima Pereira Castro Junior UFF

Prof. Dr. André Luiz Zambalde UFLA

Profa. Dra. Ana Alice Vilas Boas
Orientadora

LAVRAS – MG

2016

Dedico este trabalho à minha saudosa mãe, Julieta, que tanta falta faz, mas sempre presente na memória como alguém que sempre acreditou e incentivou os meus estudos na certeza de que isso me traria um mundo melhor. Ela estava certa...

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Início meus agradecimentos a Deus que tanta força e persistência me presenteou, durante esta jornada, diante de tantos obstáculos, colocando pessoas especiais em meu caminho, que, mesmo quando tudo parecia estar perdido, apoiaram-me e me deram a mão, restabelecendo minha fé, confiança, força e persistência.

Nossa vida só se torna relevante, quando é possível ter pessoas especiais em nosso convívio. Mesmo que a distância e o tempo existam em nosso cotidiano, nada consegue diminuir a importância de uma forte relação, para estas pessoas meus sinceros agradecimentos.

Agradeço, então, a uma pessoa que nunca esteve distante, nos seus abraços sinceros, no seu sorriso gratuito, nos seus gestos que emocionavam, nos seus colos que foram tantos, minha mãe que tinha uma crença em mim que jamais habitou em minha mente. Sempre presente, ontem, hoje e amanhã. Seu amor e sua presença venceram a morte.

À minha família que é a base, em todos os momentos importantes; a todos as minhas irmãs Dirlene, Delguimar, Delcesia, Delmara e Magda; aos meus irmãos, Delrival, Diovani, Delcio e José Leitão. Peço perdão pelos momentos de ausência e agradeço toda compreensão durante este período de reclusão.

Aos demais familiares que fazem diferença em minha vida; mesmo tendo pouco contato, a aliança continua forte, tios e sobrinhos.

Ao meu parceiro, Kaio Henrique, que chegou a minha vida, para dar mais sentido e ensinar-me que a felicidade é possível, demonstrando tanto carinho, respeito e cuidado. Ensinou-me que é simples sermos quem somos, que é importante, antes de tudo, aceitar-nos e só assim a felicidade encontrará espaço

para se manifestar. Obrigado por tudo isso e o brinde de conviver com sua família.

Aos amigos de ontem, hoje e sempre. Os amigos são a família que escolhemos. Assim tem sido com Évila, Angélica, Gustavo, Everton, Valéria, Neila, Lucinda, Ana, Juliana, Débora, Luciano, Rodrigo, Antônio, Gustavo Guida, Ariane, James, Mônica, Olione, Adriano, Paula, Eduardo, Beth, Henrique, Alessandro, Guega, Miranda, Gabi e Amanda.

Aos meus colegas de trabalho que, muitas vezes, tiveram que me apoiar e incentivar nesta jornada. Tudo começou com o incentivo do Eduardo, hoje meu diretor da FADMINAS, assim como Emerson, Elenice, Stig, Elvis, Suellen, Cláudia e outros. Nos Correios, sempre tive o apoio dos meus colegas, Ademir, João Carlos, Lídia, Mônica, Cássio, Adriana, Valéria, Vanésia, Matheus, Amaury, Arthur, Maciel, Vera, Waliton, Jéssica, Ludmila e Ricardo - Rodolfo.

No Mestrado, sempre tive o apoio do Professor Arimatéia, secretárias Nádia e Déborah e o incentivo dos professores Ana Alice, Mozart, Rosa, Patrícia e Bermejo.

À minha orientadora, Ana Alice, que, antes de tudo, ensinou-me a lutar pela vida e por todos os obstáculos que possam aparecer, dando oportunidade para aquilo que é novo, que nasce e pode fazer de nossa vida uma nova jornada. Pelo carinho, paciência, compreensão e mais compreensão, nas idas e vindas, com a mesma generosidade e confiança que tinha outrora. Por estar presente e ser realmente digna de ser chamada de orientadora. Gratidão eterna.

Agradeço à Lindsay e Elke que muito me incentivaram e ajudaram no início desta jornada, dedicando tempo, atenção, orientação, suporte e apoio, durante o processo de seleção para o Mestrado, torcendo e vibrando a cada vitória.

Aos Correios por consentir em aplicar o questionário e fornecer material para a pesquisa, permitindo o estudo de caso e contribuindo ainda mais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que pudesse finalizar esse projeto, alegrando-se comigo na realização deste sonho.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar as inovações aplicadas ao setor público, iniciando com a relação entre conhecimento, ideias e inovação, tornando-se uma vantagem competitiva para as organizações, seguindo com uma catalogação e análise dos tipos de inovações no setor público, finalizando com um estudo de caso, nos Correios, sobre quais são os tipos de inovações utilizados por esta empresa. Analisando os artigos, percebe-se a importância da gestão do conhecimento, gestão de ideias e inovação, para o desenvolvimento das organizações, assim como a importância de saber identificar os diferentes tipos de inovações existentes na literatura. Fica clara a pouca atenção dada à pesquisa sobre inovações no setor público e a forte relação entre conhecimento, ideias e inovação, assim como a recomendação de que mais pesquisas sejam realizadas sobre os tipos de inovações para o setor público. Por fim, foi utilizado um estudo de caso que envolveu pesquisa de campo, investigação documental, observação participante e entrevistas com atores-chave, que trabalham nos Correios, mais especificamente, na Regional Centro Sul de Minas - 08, sediada em Varginha MG, com 87 agências, sendo esta a população da pesquisa, tendo como amostra 40 agências dessa Regional. Por meio da pesquisa, ficou evidente o tipo de gestão da inovação *top-down* com a maioria absoluta das inovações de origem nacional, assim como no item aspectos relevantes sobre a inovação. Nos Correios, a maioria absoluta das respostas solicitaram que os colaboradores que implementam as inovações sejam mais ouvidos.

Palavras-chave: Conhecimento. Ideias. Inovação no setor público. Tipos de inovação.

ABSTRACT

This study aims to investigate the innovations applied in the public sector, starting with the relationship between knowledge, ideas and innovation, becoming a competitive advantage for organizations, following with a cataloging and analysis of the types of innovations in the public sector, ending with a case study in the Post about what kinds of innovations used by this company. Analyzing the articles realize the importance of knowledge management, idea management and innovation for the development of organizations, as well as the importance of knowing how to identify the different types of innovations in the literature. Clearly the little attention given to research on innovation in the public sector and the strong relationship between knowledge, ideas and innovation, as well as the recommendation that more research be conducted on the types of innovations for the public sector. Finally, we used a case study involving field research, desk research, participant observation and interviews with key actors working at the Post Office, specifically the Southern Regional Center of Mines - 08 based in Varginha MG, with 87 branches, being the research population, and a sample of 40 agencies that Regional. Through research top-down innovation of the type management it was evident with the absolute majority of the innovations with national origin as well as in item relevant aspects of innovation in the Post an absolute majority of the responses requested that employees who implement innovations are more ears.

Keywords: Knowledge. Ideas. Innovation in the public sector. Types of innovation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise sobre a Gestão do Conhecimento. (Continua).....	23
Tabela 2 - Análise sobre Gestão de Ideias. (Continua)	27
Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Continua)	33
Tabela 4 - Obras realizadas em instituições públicas, obras realizadas em instituições públicas e privadas simultaneamente e obras realizadas em instituições privadas.	40
Tabela 5 - Autores e os tipos de inovação. (Continua).....	50
Tabela 6 - Tipos de inovações no setor público e seus conceitos. (Continua).....	53
Tabela 7 - Relação dos respondentes por agência.	68
Tabela 8 - Estrutura do questionário. (Continua)	69
Tabela 9 - Tempo de profissão nos Correios.	84
Tabela 10 - Tempo de cargo ou função nos Correios.....	85
Tabela 11 - Faixa etária dos respondentes.....	86
Tabela 12 - Grau de escolaridade dos respondentes.....	86
Tabela 13 - Tipos de inovações nos Correios que o respondente participa ou participou. (Continua)	87
Tabela 14 - Tipos de inovações nos Correios que o respondente participa ou participou. (Continua)	89
Tabela 15 - Dificuldades na implementação da inovação nos Correios.	94
Tabela 16 - Facilidades na implementação da inovação nos Correios.	96
Tabela 17 - Benefícios da implementação da inovação nos Correios.	97
Tabela 18 - Aspectos importantes da inovação nos Correios.	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Questões de pesquisas	15
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Gestão do conhecimento e inovação	21
2.2	Gestão de ideias e a inovação	25
2.3	Inovação	31
2.4	Inovação no setor público	41
2.5	Tipos de inovação no setor público	43
3	METODOLOGIA	63
3.1	Tipologia da Pesquisa	63
3.1.1	Estudo de Caso	63
3.1.1.1	Delineamento da pesquisa	63
3.1.1.1.1	Segundo a abordagem do problema	63
3.1.1.1.2	Segundo o objetivo geral	64
3.1.1.1.3	Segundo o procedimento técnico	65
3.1.1.2	Procedimentos da pesquisa	66
3.1.1.3	População e amostra	66
3.1.1.4	Instrumento de coleta de dados	69
3.1.1.5	Análise dos dados	72
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	75
4.1	Resultados obtidos do estudo de caso	75
4.1.1	A empresa: Histórico dos Correios	75
4.1.2	Estrutura organizacional dos Correios	77
4.1.3	Inovação nos Correios	79
4.1.4	Inovações na história dos Correios	81
4.1.5	Aplicação do questionário - Perfil dos respondentes	83
4.1.6	Relação dos tipos de inovações que participam ou participaram	87
4.1.7	Relação da descrição sobre os tipos de inovações	89
4.1.8	Aspectos relevantes sobre a inovação nos Correios	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	105
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DOS DADOS	119

1 INTRODUÇÃO

Na era da globalização, para se tornar mais competitivas, as organizações buscam a gestão de ideias para apoiar os processos de inovação (WESTERSKI; DALAMAGAS; IGLESIAS, 2013). Assim como a gestão de ideias, a gestão do conhecimento, também, torna-se necessária ao processo de inovação, melhorando o desempenho da inovação, sendo necessário transformar conhecimento em ações (WANG; HAN, 2011). Tão importante quanto entender o conhecimento da organização, a gestão desse conhecimento de forma eficiente e eficaz se torna fundamental para o processo de inovação.

A gestão do conhecimento é a formalização e o acesso à experiência, conhecimento e experiência que cria novas capacidades, permite um desempenho superior, incentiva a inovação e aumenta o valor do cliente (DU PLESSIS, 2007).

As organizações estão enfrentando uma necessidade contínua de desenvolver a gestão de ideias e inovação como respostas cada vez mais rápidas para o mercado que muda constantemente (MCADAM, 2004). A inovação pode ser vista como ideias que foram desenvolvidas e implementadas (BJÖRK; MAGNUSSON, 2009), pois as ideias são fundamentais para gerar inovações que possibilitem maiores lucros, redução de gastos, manutenção do emprego e, no caso das organizações públicas, melhorias que possam ser aplicadas em seus serviços (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Embora haja consciência crescente de que muita inovação existe atualmente no setor público, também, é reconhecido que são necessários mais esforços sistemáticos para promover a inovação para poder enfrentar os desafios econômicos e sociais que os setores públicos enfrentam (BLOCH; BUGGE, 2013).

É importante investigar os tipos de inovação mais adequados para melhor captura de ideias (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). É

importante encontrar maneiras de facilitar o aproveitamento dessas inovações, para as organizações, principalmente, no setor público, a fim de confirmar ou não a contribuição dada pela literatura à atual pesquisa.

Este estudo pretende conhecer e comparar os tipos de inovação para o setor público disponíveis na literatura, de forma que as organizações públicas possam, diante desse comparativo, visualizar, aprimorar e aplicar o modelo de gestão de inovação que melhor se adequar a sua realidade.

É fundamental para as organizações públicas saber como funciona os tipos já existentes de inovação de forma a contribuir para o resultado dos negócios; segundo os autores (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013), inovar no setor público pode significar melhores serviços prestados aos cidadãos e melhor desempenho dessas organizações. A difusão da inovação em todo o setor público pode garantir uma melhor utilização dos recursos públicos (ROLFSTAM; PHILLIPS; BAKKER, 2011).

Esta pesquisa atende à recomendação de que mais pesquisas sejam realizadas sobre os tipos de inovação para o setor público, pois, segundo (BLOCH; BUGGE, 2013), algumas pistas, para pesquisas futuras, incluem olhar mais criticamente os diferentes tipos de inovações do setor público.

Outra lacuna observada, na revisão de literatura e confirmada na análise de dados, refere-se à dificuldade encontrada, no processo de gestão de ideias e inovação no setor público, de saber se existe algum tipo de inovação adequado para contribuir para o resultado dos negócios, no sentido de melhores serviços prestados (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013).

Diante disso, este estudo pretende pesquisar como evoluiu o conceito de gestão do conhecimento, gestão de ideias nos últimos vinte anos e suas relações com a inovação. Como esta inovação pode ser vista como vantagem competitiva pelas organizações? Em virtude destas lacunas, faz parte deste trabalho realizar

uma revisão sistemática de literatura, para analisar e sintetizar essa profunda relação, tornando as organizações com maior vantagem competitiva.

Pretende-se, também, por outra revisão sistemática, conhecer quais são os tipos de inovação no setor público existentes na literatura, neste mesmo período, tendo como resultado um estudo comparativo entre os tipos a serem identificados, de forma que esta análise comparativa possa servir como orientação para que outras organizações públicas possam identificar qual tipo é mais adequado para realizar a gestão da inovação em sua instituição.

Torna-se, assim, questão de pesquisa saber quais os tipos de inovação são, atualmente, utilizados pelos Correios. Esta pesquisa trata-se de um estudo qualitativo, exploratório, cujos meios de investigação é um estudo de caso. O estudo de caso envolve pesquisa de campo, investigação documental, observação participante e entrevistas com atores-chave que trabalham na respectiva organização. O quadro teórico será construído a partir de revisão bibliográfica no conceito: tipos de inovação no setor público.

1.1 Questões de pesquisas

Diante do exposto, esta pesquisa considera as questões: Qual a relação da gestão do conhecimento e gestão de ideias com a inovação? Quais os tipos de inovações no setor público, presente na literatura, no período de 1995 a 2015? Quais os tipos de inovações utilizadas pelos Correios?

Com a finalidade de responder a essas questões, apresentam-se, abaixo, os objetivos deste trabalho.

1.2 Objetivos

Abaixo serão demonstrados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar os tipos de inovações aplicados no setor público.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Relacionar a gestão do conhecimento, gestão de ideias e inovação.
- b) Investigar os tipos de inovações no setor público disponíveis na literatura no período de 1995 a 2015.
- c) Descrever e analisar os tipos de inovações utilizados na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

1.3 Justificativa

Segundo Lakatos e Marconi (2010), uma proposta para pesquisa deve ser escolhida, observando-se os critérios de viabilidade, originalidade, relevância, exequibilidade e oportunidade.

Gestão da inovação no setor público é um tema viável para pesquisas, pois, conforme Mulgan e Albury (2003), a literatura de inovação no setor público tem sido até agora escassa, embora pareça ter vindo a crescer nos últimos anos. Amayah (2013) menciona que estudos sobre gestão do conhecimento, para inovação no setor público, são, ainda, escassos, sobretudo no subsetor das empresas públicas.

Os autores Brandão e Bruno-Faria (2013) realizaram uma pesquisa sobre a análise da produção científica em inovação no setor público e demonstraram que governos igualmente têm-se mantido atentos na implementação de inovações em serviços oferecidos aos cidadãos, em processos, estruturas administrativas e em modelos de gestão governamentais.

Outros autores, ainda, afirmam que é preciso identificar e analisar práticas de gestão de organizações públicas brasileiras, considerando a sua orientação no sentido da inovação (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013).

Embora haja consciência crescente de que muita inovação existe, atualmente, no setor público, também, é reconhecido que são necessários mais esforços sistemáticos para promover a inovação e poder enfrentar os desafios econômicos e sociais que os setores públicos enfrentam (BLOCH; BUGGE, 2013).

Diante disso, torna-se necessário entender como funcionam os tipos de inovação já existentes, a fim de avaliar e comparar os tipos de inovação disponíveis na literatura.

É importante investigar os tipos de inovação mais adequados para melhor captura de ideias (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006), encontrar maneiras de facilitar o aproveitamento dessas inovações para as organizações, principalmente, no setor público, a fim de confirmar ou não a contribuição dada pela literatura à atual pesquisa.

A originalidade deste trabalho se dá pelo levantamento dos tipos de inovações já existentes na literatura sobre o setor público, no período de 1995 a 2015, tornando-se necessário entender, avaliar e comparar tais tipos de inovação, para se ter um norte sobre esse tema no setor público, culminando em um estudo de caso nos Correios, elencando os tipos de inovações implementados, na Regional Centro-Sul 08, com pesquisa documental e aplicação de questionário.

A importância dada a este tema nos Correios é confirmada pela existência de uma área, especificamente criada, para esta atividade. A inovação nos Correios é normatizada pelo Manual do Planejamento (MANPLA), Módulo 12, Capítulos de 1 a 5 (CORREIOS, 2016), tendo como objetivos desenvolver e manter um conjunto de práticas de planejamento, coordenação, pesquisa, disseminação e governança, entre outros, capazes de atuar na cultura organizacional e criar um ambiente empresarial em que a inovação seja uma capacidade sistêmica da empresa no esforço para alcançar os objetivos estratégicos.

Diante dos argumentos exibidos nessa seção, torna-se pertinente o objeto desta pesquisa, com levantamento bibliográfico por revisão sistemática e utilização de um estudo de caso nos Correios, para investigar e analisar os tipos de inovações implementados na organização, relacionando-os com o levantamento bibliográfico realizado.

A relevância do tema decorre da gama de informações obtidas com a aplicação de duas revisões sistemáticas, contribuindo para estudos da área, além de fornecer, para gestores públicos, importantes informações sobre os modelos de inovações no setor público, podendo avaliar e comparar tais tipos disponíveis na literatura, de forma que as organizações públicas possam, diante desse comparativo, visualizar, aprimorar e aplicar o tipo de inovação que melhor se adequa a sua realidade.

A escolha dos Correios, empresa pública federal que oferece, sobretudo, serviços postais, para a realização desta pesquisa, garante a sua exequibilidade, uma vez que a pesquisa foi autorizada pelo Departamento de Inovação da empresa que forneceu dados para sua realização. A pesquisa é realizada por meio de pesquisa documental, como o Manual do Planejamento, que tem um capítulo específico sobre inovação, Manual de Organização, relatando sobre as atribuições das funções e cargos nos Correios entre outros e pela aplicação de questionário sobre os tipos de inovações implementados na referida organização.

Além disso, a pesquisa pode ser considerada oportuna, com base na constatação de Bloch e Bugge (2013) que fazem a recomendação de que mais pesquisas sejam realizadas sobre os modelos de gestão da inovação, para o setor público, pois, segundo algumas pistas, para pesquisas futuras, incluem olhar mais criticamente os diferentes tipos de inovações do setor público.

No capítulo seguinte, serão descritos os conceitos e questões teóricas que embasarão a pesquisa inserida no presente estudo. O referencial teórico se divide em relacionar a gestão do conhecimento, gestão de ideias com inovação,

no primeiro momento, depois um levantamento sobre os modelos de inovações no setor público. Na sequência, abordam-se os procedimentos metodológicos do estudo de caso. Logo após, apresentam-se os resultados e discussões teóricas e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos relacionados à gestão do conhecimento, gestão de ideias e inovação. Refletir-se-á a relação entre a gestão do conhecimento, gestão de ideias com a inovação, que compõe a primeira parte do referencial teórico, para a análise dos dados, após a definição dos instrumentos de coletas de dados. No primeiro momento, os artigos foram analisados de forma quantitativa, para descrever as principais características de cada artigo selecionado, por meio das variáveis: autores que escreveram sobre gestão do conhecimento, gestão de ideias relacionada à inovação e sobre inovação, obras realizadas em instituições privadas, obras realizadas em instituições públicas e obras realizadas em instituições privadas e públicas, simultaneamente, sendo esta uma revisão descritiva. Serão abordados, também, a questão da inovação e os tipos de inovações existentes no setor público.

2.1 Gestão do conhecimento e inovação

A gestão do conhecimento é o apoio à inovação, à geração de novas ideias e à exploração da força de pensamento da organização (PARLBY; TAYLOR, 2000). Não é a quantidade de ideias ou conhecimento que se dispõe que pode ser chamada de gestão do conhecimento, mas aquilo que se realiza com este conhecimento (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008).

Vários estudos anteriores têm considerado que o desempenho da inovação de uma empresa não depende do conhecimento que a empresa pode acumular, mas de suas habilidades para transformar esse conhecimento em ação (ALAVI; LEIDNER, 2001). Desta forma, a gestão do conhecimento tornou-se um recurso importante para a inovação das empresas (WANG; HAN, 2011).

Tem sido amplamente reconhecido que ativos, como o conhecimento, contribuem para melhorar a capacidade de inovação de uma organização

(LERRO et al., 2014) e uma importante ferramenta para gerenciar as atividades de inovação (Cantner, Joel e Schmidt, 2009).

Empresas que criam e utilizam da gestão do conhecimento, efetivamente, são capazes de inovar mais rápido e com mais sucesso do que aquelas que não o fazem (DU PLESSIS, 2007) visto que a gestão eficaz do conhecimento contribui para a inovação e desempenho (DARROCH, 2005), pois a capacidade de diferenciar-se no mercado depende de como as organizações integram práticas de gestão do conhecimento em suas atividades de gestão da inovação (Goh, 2005).

Gestão do Conhecimento precisa de se concentrar, fundamentalmente, na criatividade e inovação (GURTEEN, 1998) e a criação do conhecimento organizacional não é apenas a geração de ideias, mas também sua transformação em resultados inovadores (AKBAR; TZOKAS, 2013).

Na tabela abaixo, relacionada ao tema Gestão do Conhecimento, os autores focaram no contexto das inovações baseadas no conhecimento; o conhecimento como processo de inovação, a relação do conhecimento para o resultado da inovação e o conhecimento como ferramenta para a inovação. Assim demonstra a profunda relação da Gestão do Conhecimento com a Inovação.

Tabela 1 - Análise sobre a Gestão do Conhecimento. (Continua)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Conhecimento
Akbar e Tzokas (2013), Lengnick-Hall e Griffith (2011), Pitt e Macvaugh (2008), Darroch (2005),	A principal contribuição desses artigos é a apreciação da natureza dinâmica e interativa do desenvolvimento de produto / serviço no contexto de inovações baseada no conhecimento.
Mcadam (2004)	Existem dois aspectos para os processos de criatividade e inovação nas organizações: criação do conhecimento e gestão de ideias. O objetivo deste artigo é criticar essa afirmação como elemento-chave da criatividade e inovação.
Wang e Han (2011)	O objetivo deste trabalho é desvendar as relações complexas entre propriedades de conhecimentos, capacidades de absorção da empresa e os resultados da inovação na China.
Harlow (2008)	Os resultados deste estudo fornecem resultados empíricos que parecem indicar que o uso de métodos tácitos tem um efeito maior sobre a inovação do que em medidas financeiras.
Sánchez, Marín e Morales (2015)	Este estudo indica que tanto a gestão do conhecimento e práticas de recursos humanos podem interagir de várias formas para melhorar os resultados dos negócios.
Scharf e Soriano-Sierra (2008)	Este artigo objetiva abordar a inter-relação entre os conceitos de Gestão do Conhecimento e Valor Percebido e a relevância da GC como elemento diferenciador no valor percebido pelos clientes.

Tabela 1 - Análise sobre a Gestão do Conhecimento. (Conclusão)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Conhecimento
Escrivão, Nagano e Escrivão Filho (2011)	A gestão do conhecimento é essencial a todo e qualquer tipo de organização, podendo contribuir com diversas e diferentes organizações, de acordo com os objetivos de cada uma delas.
Saulais e Ermine (2012), Goh (2005), Carneiro (2000), María Ruiz-Jiménez e Del Mar Fuentes-Fuentes (2013), Ferraresi et al. (2012), Kamhawi (2012), Gurteen (1998), Moustaghfir et al. (2013), Du Plessis (2007).	Estes artigos procuram explicar e demonstrar a ligação entre a gestão do conhecimento e inovação, onde a gestão do conhecimento torna-se uma ferramenta para a inovação. Usando uma abordagem de inovação baseada no conhecimento, a estimulação da criatividade, o conhecimento foi introduzido e discutido. Examinam as relações entre a competitividade das organizações, avanços de inovação e gestão do conhecimento e apresentam um conjunto de considerações a respeito de como estes relacionamentos afetam a gestão estratégica e a formulação de estratégias competitivas.
Bailey e Clarke (2000)	Desenvolve a matriz da Gestão do Conhecimento com as atividades importantes da GC: Performance da gestão, ajuste estratégico, potencial estratégico e desenvolvimento de desempenho.
Coulson-Thomas (1997)	O resultado da pesquisa indica que muitas empresas irão pagar um preço elevado por uma ênfase em melhorar em curto prazo. É necessário mais ênfase na aprendizagem e nas pessoas.
Cantner, Joel e Schmidt (2009)	O artigo considera que uma estratégia de inovação orientada para os consumidores e as atividades contínuas de P&D estão positivamente relacionadas ao uso da GC das empresas alemãs inovadoras.

Gestão do conhecimento é um processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008).

A gestão do conhecimento é o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas. A implantação da gestão do conhecimento na organização cria uma vantagem competitiva sustentável, enraizada nas pessoas e não em recursos físicos que são facilmente imitáveis pela concorrência (SILVA, 2004).

A gestão do conhecimento tem uma contribuição distinta no desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável através da gestão de ideias e inovação (DU PLESSIS, 2007), porém é necessário mais estudos para amplo entendimento e aplicação de modelos de gestão do conhecimento para diferentes tipos de organizações (SILVA, 2004). Investigar as relações e ligações entre gestão do conhecimento e o desempenho global nas organizações (KAMHAWI, 2012). Há, também, a necessidade de pesquisa futura sobre as atitudes dos gestores que enfrentam as ligações entre a gestão estratégica e humana, podendo ter que examinar, cuidadosamente, o papel de uma orientação para a Gestão do Conhecimento como um esforço para apoiar as estratégias bem-sucedidas de forma adequada (CARNEIRO, 2000).

2.2 Gestão de ideias e a inovação

A capacidade de uma empresa para crescer depende de sua capacidade de gerar novas ideias e explorá-las de forma eficaz para o seu benefício em longo prazo (FLYNN et al., 2003), assim, as empresas devem gerar um número e variedade suficiente de ideias de alta qualidade para obter um bem equilibrado portfólio de projetos de inovação com potencial de sucesso (KOCK; HEISING; GEMUENDEN, 2015), pois dependem cada vez mais de desenvolvimento de

novos produtos, de equipes para gerar ideias criativas e moldar essas ideias inovadoras em novos produtos ou serviços (LIU; CHEN; TAO, 2015).

A capacidade de gerar novas ideias, desenvolver produtos viáveis, serviços ou processos, e dirigir um novo valor para a corporação é necessária para sustentar a eficácia da organização (WINBY; WORLEY, 2014) e fundamental para o processo de inovação de uma empresa (WANG; HAN, 2011). O principal desafio para as empresas não é tanto a geração de ideias inovadoras, mas a efetiva transferência dessas ideias para o mercado (THAMHAIN, 2003).

O melhor caminho não é ter uma grande ideia e, sim, procurar um uso para ela no mercado (DANILEVICZ; RIBEIRO, 2013), por isso, gerar e selecionar ideias não é suficiente se elas não são orientadas para o futuro da empresa (ROHRBECK; GEMÜNDEN, 2011), pois uma ideia é viável quando se verifica sua praticidade ou capacidade de ser implementada (POETZ; SCHREIER, 2012).

Esta perspectiva se concentra em alinhar a geração, seleção de ideias e inovação com a estratégia da empresa (KOCK; HEISING; GEMUENDEN, 2015), pois ideias criativas são o ponto de partida para a inovação (VAN DE VEN, 1986). Uma ideia é definida como criativa quando é simultaneamente nova e útil; assim, além da novidade, a utilidade, também, é importante para a criatividade (LITCHFIELD; GILSON; GILSON, 2015).

Ideias criativas quando manifestadas em produtos e práticas constituem o núcleo da inovação (IM; MONTOYA; WORKMAN, 2013), afinal a ideia é vista como o embrião da invenção (FIEDLER, 2011) e uma ideia ou invenção só se torna uma inovação quando o seu potencial econômico é efetivamente realizado (FERRARESI et al., 2012).

Quanto ao tema Gestão de Ideias, os autores concentraram, na criatividade das equipes de inovação, o efeito positivo de novas ideias para a

inovação; a ideia como estratégia, na prática gerencial, novas ideias como atitudes pró-ativas dos colaboradores, maior controle na gestão e tipos de ideias, apoio dos supervisores para implementação das ideias, a ideia no processo de inovação e as inter-relações de ideias, conhecimento e inovação, apresentados na tabela seguinte.

Tabela 2 - Análise sobre Gestão de Ideias. (Continua)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Ideias
Im, Montoya e Workman (2013)	Nesse estudo os autores concentram na criatividade em equipes de Inovação do Produto. Modelo que tem como influência a criatividade na equipe de inovação.
Hammedi, Van Riel e Sasovova (2011)	Pesquisa com 126 gestores de empresas internacionais mostram o efeito positivo da liderança transformacional afetando o desempenho na tomada de decisão na triagem das novas ideias para a inovação.
Schwarz e Nandhakumar (2002)	Desenvolvimento de ideias estratégicas em prática gerencial. Apresentam os resultados de um estudo de teoria fundamentada no desenvolvimento de ideias estratégicas em uma organização multinacional.
Rodrigues e Veloso (2011)	A confiança organizacional tem impacto positivo nas organizações, promovendo a cooperação, criatividade e inovação, influenciando o comportamento dos colaboradores em arriscar mais novas ideias.
Hoegl e Parboteeah (2007)	Este artigo investiga o impacto da qualidade do trabalho em equipe sobre os efeitos de desempenho de domínio, competências relevantes e habilidades criativas de pensamento em equipes de inovação.

Tabela 2 - Análise sobre Gestão de Ideias. (Continuação)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Ideias
Litchfield, Gilson e Gilson (2015)	O artigo sugere um maior controle na gestão e tipos de ideias para harmonizar com a gestão de inovação e seus tipos. Pesquisa os tipos de ideias criativas. A variação da criatividade de incremental para radical.
Nijholt, Heusinkveld e Benders (2014)	Criar um ponto de verificação estratégico para os produtores de gestão de ideias, uma vez que desempenham um papel de cão de guarda que pode bloquear ou facilitar a maior divulgação de ideias.
Kock, Heising e Gemuenden (2015)	Gestão de carteiras de ideação é conceituada com três elementos: estratégia de ideação, processo de formalização e incentivo criativo, contribuindo de forma independente para o sucesso da inovação.
Škerlavaj, Černe e Dysvik (2014)	Níveis mais elevados de apoio supervisor amortece a relação curvilínea entre a geração criativa de ideia e sua aplicação. O apoio supervisor fornece aos funcionários apoio para a implementação da ideia.
Vandenbosch, Saatcioglu e Fay (2006)	Embora a inovação começa com uma ideia, ela é, muitas vezes, alterada até a implementação. Inovação concentra-se sobre a implementação da ideia, bem como a eficácia do resultado final.
Mainemelis e Ronson (2006)	Com base na literatura existente, conceituamos jogo como o berço da criatividade nas organizações. Sugerimos que os jogos organizacionais, estimulam, facilitam até mesmo ensaiam a criatividade.

Tabela 2 - Análise sobre Gestão de Ideias. (Conclusão)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Ideias
Andersen e Kragh (2013)	Em sintonia com o aumento da importância da inovação como um meio de manter e desenvolver posições competitivas, as empresas cada vez mais procuram desenvolver a sua capacidade criativa.
Schulze e Hoegl (2008)	Esta pesquisa mostra que, ao passo que a externalização e combinação relacionam negativamente, a socialização e internalização relacionam positivamente para a gestão de ideias para produtos.
Westerski, Dalamagas e Iglesias (2013)	O sistema de Gestão de ideias tem a dificuldade de descrever as características distintivas das ideias e usá-las para as inovações propostas.
Flynn et al. (2003), Saulais e Ermine (2012), Gurteen (1998)	Estes artigos buscam apresentar uma abordagem estruturada e holística para a gestão de ideias. Uma pesquisa literária de conhecimento, inovação, ideias e criatividade é realizada para determinar as suas interrelações.
Barbieri e Álvares (2005)	Os empregados constituem importantes fontes de ideias, desde que haja um sistema capaz de estimular a geração de ideias, tornando-se importantes instrumentos de qualidade para as inovações incrementais.

Analisando os artigos, percebe-se a importância da gestão das ideias para o desenvolvimento das organizações, assim como sua dependência na geração de novas ideias para obtenção de novos projetos de inovação, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, pois um novo produto não pode surgir sem novas ideias (SCHULZE; HOEGL, 2008).

A pesquisa nos trouxe a íntima relação entre a gestão de conhecimento, gestão de ideias e inovação, pois inovação diz respeito ao desenvolvimento e

implementação de novas ideias (BERENDS et al., 2014; LITCHFIELD; GILSON; GILSON, 2015).

A gestão de ideias torna-se parte fundamental para as organizações que necessitam ser mais competitivas diante de uma necessidade constante de inovações para atender um mercado tão exigente. As organizações estão enfrentando uma necessidade contínua de desenvolver inovação como resultado da mudança, cada vez mais rápida, do mercado (MCADAM, 2004). Para tanto, não basta apenas ter novas ideias, mas que estas ideias tenham valor, possam ser implementadas, tornando-se inovações que farão diferenças, de fato, para a organização.

Para se tornar parte de uma inovação, novas ideias devem finalmente conseguir valor e viabilidade (LITCHFIELD; GILSON; GILSON, 2015). Assim a gestão de ideias que, segundo Vandenbosch, Saatcioglu e Fay (2006), é definida como o processo de geração, avaliação e reconhecimento da necessidade de ideias, relaciona-se com a inovação que, por consequência, relaciona-se com a gestão do conhecimento.

Diante disso, pesquisas futuras devem examinar fatores adicionais que possam ser relevantes para a gestão de ideias entre as equipes de inovação, incluindo grupos adicionais tais como a orientação estratégica, a aprendizagem organizacional e a capacidade produtiva (IM; MONTOYA; WORKMAN, 2013).

Segundo Kock, Heising e Gemuenden (2015), temos como oportunidade de pesquisa analisar os efeitos do impacto da gestão de ideias na organização. É importante saber quais os fatores que influenciam a relação entre a geração e implementação de ideias (SKERLAVAJ; ČERNE; DYSVIK, 2014).

2.3 Inovação

O processo de inovação inclui várias etapas, sendo a primeira e, talvez, mais importante, a criatividade, formalmente definida como a geração de novas e úteis ideias; sendo o ponto óbvio de partida para que a inovação ocorra (ŠKERLAVAJ; ČERNE; DYSVIK, 2014).

Novas ideias são os alimentos da inovação (GURTEEN, 1998), no entanto o processo de transformar ideias inovadoras em desempenho depende das capacidades de inovação das empresas (WU; LIN; CHEN, 2013). A inovação é a implementação da criatividade, ou novas ideias (MCADAM, 2004), que pode ser expressa sob a forma de conhecimento, prática ou um objeto físico (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006), relacionando as novas ideias com inovação, cujos resultados ideais são os produtos que são mais bem recebidos no mercado e que resultem em maior desempenho financeiro (IM; MONTOYA; WORKMAN, 2013).

Inovação pode ser entendida como um processo pelo qual as novas ideias se tornam realidade (BARBIERI; ÁLVARES, 2005), resultando em melhorias, ganhos ou lucros para a empresa (GUNDLING; PORRAS, 2000), representando uma importante fonte de vantagem competitiva (ČERNE; JAKLIČ; ŠKERLAVAJ, 2013) e, para sustentar uma vantagem competitiva em um ambiente global, a inovação contínua é crucial (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

A inovação contínua significa que as organizações precisam ser capazes de gerir eficazmente os seus processos criativos para assegurar que seu processo de inovação tenha uma oferta abundante de boas ideias e soluções (BRENNAN; DOOLEY, 2005), pois, caso as empresas desejem estar na vanguarda de um negócio, a inovação contínua parece ser a melhor estratégia (NIJHOF; KRABBENDAM; LOOISE, 2002), para alcançar uma vantagem competitiva e aumentar o desempenho (RUIZ-JIMÉNEZ; DEL MAR FUENTES-FUENTES,

2013), enfim, a inovação dentro das empresas está se tornando obrigatória e vital (SAULAIS; ERMINE, 2012).

Inovação surge da aplicação criativa do conhecimento (YUSUF, 2009) e sendo assim torna-se extremamente dependente do conhecimento (ADAMS; LAMONT, 2003), portanto a inovação é o processo de converter conhecimento em valor, pela implementação de novos ou melhores produtos, processos e sistemas (FERRARESI et al., 2012).

Inovação é a criação de novos conhecimentos e ideias, para facilitar novos resultados de negócios, visando à melhoria dos processos internos e estruturas, criando produtos e serviços adaptados ao mercado (DU PLESSIS, 2007) e que atendam as necessidades e desejos do consumidor (FIEDLER, 2011). A gestão da inovação envolve a gestão de conhecimentos dentro de um contexto claro e definido (MOUSTAGHFIR et al., 2013). Sendo assim, um dos componentes centrais da inovação é o conhecimento (RUIZ-JIMÉNEZ; DEL MAR FUENTES-FUENTES, 2013).

Na tabela abaixo, onde o tema Inovação é bem mais extenso, os autores concentraram sobre os diferentes modelos de inovações, as relações da inovação com ideias e conhecimento, as características nas fases de invenção, divulgação e implementação da inovação, o planejamento da inovação, sua diferença em relação ao setor público e privado, seu efeito no desempenho da organização, o impacto das inovações para a organização e clientes, inovação como vantagem competitiva, relação com a qualidade e fundamentos da inovação.

Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Continua)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Inovação
Song, Song e Di Benedetto (2009)	Desenvolveu um Modelo novo de inovação de Serviço (SIM - Service Innovation Model) para auxiliar os tomadores de decisão. Investiga inovação de serviços combinada com desenv. de novos produtos.
Ebner, Leimeister e Krcmar (2009)	Desenvolveram um quadro integrado que gera inovações, processos e ideias de produtos, em geral, combinando competição de ideias e comunidades virtuais.
Černe, Jaklič e Škerlavaj (2013)	Investigam a influência do Individualismo e Coletivismo na Inovação. O individualismo está ligado mais à parte da invenção enquanto o coletivismo se relaciona mais com a implementação.
Wan, Ong e Lee (2005)	Este estudo considera a inovação como um processo que envolve a geração, adoção e implementação de novas ideias ou práticas dentro da organização.
Song et al. (2011)	O Planejamento estratégico encoraja a inovação e performance da organização, mesmo que a relação entre o número de projetos e criação de novos produtos seja negativo.
Yusuf (2009)	Em relação ao setor privado, os recursos do setor público respondem por entre 20 e 40% dos gastos em P & D, que são as matérias-primas essenciais, mas é o ato criativo que é a base de uma inovação.
Wu, Lin e Chen (2013)	Inovação aberta é um paradigma que acredita que as empresas devem usar ambas as ideias internas e externas, podendo avançar a tecnologia e liderança para a vantagem competitiva da organização.

Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Continuação)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Inovação
Schultz <i>et al.</i> (2013)	Todos os instrumentos de gestão da inovação, incluindo o sistemas de controle, tem objetivo de melhorar o desempenho financeiro da organização.
Liu, Chen e Tao (2015)	Os resultados de uma amostra de 96 equipes NPD em empreendimentos tecnológicos da China revelam que a troca de informações é positiva associada com o desempenho da inovação.
Matsuno, Zhu e Rice (2014)	Os autores investigam as relações entre propensão empreendedora, características do processo de inovação e valor do cliente para atingir o crescimento dos negócios e retorno financeiro no contexto japonês.
Nijhof, Krabbendam e Looise (2002), Sundström e Zika-Viktorsson (2009), Cooper (2011), Barbieri e Álvares (2005).	O papel dos funcionários no processo de inovação é amplamente discutido. Um ponto de partida aceito é que a geração de ideias tem de ser organizada e iniciada pela alta administração de uma organização. A liderança assume papel importante nesse processo.
Geffen e Judd (2004)	A arte de gerir e desenvolver ideias requer um ambiente favorável e de uma cultura de descoberta e inovação que devem ser apoiadas e financiadas pela administração, no entanto continua sendo um desafio.
Salerno et al. (2015)	Baseando-se em teoria da contingência, argumentamos que processo de inovação pode seguir caminhos diferentes daquele que sempre foi: geração de ideias, seleção, desenvolvimento e implementação.

Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Continuação)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Inovação
Ota, Hazama e Samson (2013)	Para a inovação a criação sistemática e contínua deve ser considerada. Em outras palavras, estratégias e operações de gestão que induzem à inovação são necessárias para se obter a vantagem competitiva.
Winby e Worley (2014)	O novo ambiente de negócios favorece a inovação e agilidade: as empresas que não só executar novas ideias uma vez, mas fazê-lo repetidamente para sustentar a eficácia da organização.
Thamhain (2003)	Na verdade, o principal desafio para as empresas não é tanto a geração de ideias inovadoras, em fase de P&D, mas a efetiva transferência de tecnologia desde a fase de descoberta para o mercado.
Eklinder-Frick, Eriksson e Hallén (2014)	A inovação não só procura novas ideias, recursos financeiros e sistemas de fornecedores, mas também é influenciada pelo capital social, que tem um impacto sobre a capacidade de inovação em redes de negócios.
Brennan e Dooley (2005)	A inovação contínua significa que as organizações precisam ser capazes de gerir eficazmente os seus processos criativos para assegurar uma oferta abundante de boas ideias e soluções.
Sørensen, Sundbo e Mattsson (2013)	Inovação de serviço varia entre as organizações pelas diferentes condições organizacionais. Dois tipos de processos foram definidos: processos de mudança com base na prática e inovação dirigida.

Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Continuação)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Inovação
Berends <i>et al.</i> (2014)	A investigação de inovação de produto deve diferenciar de forma mais explícita entre empresas de diferentes tamanhos, em vez de prescrever as melhores práticas das grandes empresas para as pequenas empresas.
Castiaux (2007)	Considerando a importância estratégica da construção do conhecimento como as raízes de qualquer inovação radical, este artigo centra-se na necessidade de explorar o conhecimento novo e tácito.
Ettlie e Rosenthal (2011)	Há diferenças entre indústria e serviços na forma de abordar o processo de inovação, principalmente pela maneira como as organizações formalizam o desenvolvimento de novas ofertas nestes dois setores.
Andries e Czarnitzki (2014)	Verifica-se que as pequenas empresas se baseiam no conhecimento individual do CEO para inovações, sendo ineficiente, uma vez que subutiliza o conhecimento dos outros empregados.
Cantisani (2006)	O modelo sistêmico do processo de inovação tecnológica apresentado aqui, destaca o papel crucial da atividade da concepção de novas ideias e sua interação com outras fases do processo.
Bygballe e Ingemansson (2014)	Quando as empresas realizarem atividades novas ou já existentes de uma nova maneira, esta é, muitas vezes, considerada inovação. Em outras palavras, a inovação envolve uma "mudança na rotina".
Martinsuo e Poskela (2011)	O objetivo deste artigo é explicar como a utilização de critérios de avaliação está associada com o desempenho da inovação na linha de frente da inovação.

Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Continuação)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Inovação
Salge et al. (2013)	Considerando-se os benefícios e os custos de pesquisa, os autores desenvolvem um modelo de contingência em nível de projeto de inovação aberta.
Un e Asakawa (2015)	A Pesquisa sugere o cuidado na escolha dos parceiros para P&D de suas empresas. Engajar-se com universidades e fornecedores parece ser útil para a inovação de processos, nunca com concorrentes.
Robalo (2014)	Estudo realizado, no setor público postal de Portugal, onde foram implementadas duas inovações de gestão de contabilidade com objetivo de fornecer indicadores para monitorar o desempenho dos negócios.
Dressler (2013)	Estudo sobre inovação e suas mudanças, em empresas de pequeno e médio porte de vinho, revelando alta intensidade de inovação e mudança de atividades alinhada com a gestão da inovação.
Junior, Salerno e Miguel (2014)	A importância do envolvimento da alta administração no processo de inovação alinhado com a estratégia da organização com indicadores de desempenho para a gestão da inovação.
Danilevicz e Ribeiro (2013)	Apresenta um modelo quantitativo para auxiliar nas decisões estratégicas associadas à inovação: DEIN – Decisões Estratégicas de INovação – contemplando a inovação espontânea e a induzida.
Lloréns Montes, Ruiz Moreno e Miguel Molina (2003)	Os resultados desse artigo permitem estabelecer que a qualidade diz respeito à inovação, tanto direta como indiretamente, neste último caso, pela satisfação dos empregados.

Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Continuação)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Inovação
Borins (2001)	A atual realidade desmente a ideia de que o setor público seja congelado para a inovação. Vários prêmios têm sido dados a organizações públicas por suas inovações.
Darroch (2005)	Os resultados dessa pesquisa mostram que a aquisição de conhecimento e capacidade de respostas aos conhecimentos são mais importantes para a inovação do que a disseminação do conhecimento.
Herbig e Palumbo (1996)	A maior força tecnológica do Japão é a velocidade com que ele desenvolve os produtos e processos, melhorando-os e reduzindo os custos produzindo em massa.
Martín-De Castro et al. (2011)	Em primeiro lugar, a distinção entre inovação e novos conhecimentos. Muitas organizações optam por voltar a inovar, em vez de envolver-se em uma busca pelo conhecimento existente.
Edvinsson et al. (2004)	Os seis elementos bases da inovação: reutilização de conhecimento existente; invenção de novos conhecimentos; exploração; contribuições das partes interessadas; permissão da ecologia e o desempenho.
Wang, Wang e Horng (2010)	Os resultados desse artigo mostram que a dimensão de experiências técnicas do proprietário explica melhor a capacidade de absorção de conhecimento de uma PME, que afeta o desempenho da inovação.
Wang e Han (2011)	Apenas algumas propriedades de conhecimento têm efeitos negativos sobre o desempenho da inovação. A maioria das propriedades de conhecimento tem um efeito positivo sobre a inovação.

Tabela 3 - Análise sobre Inovação. (Conclusão)

Autores	Conceitos centrais dos artigos sobre Inovação
Antonio Lerro et al. (2014)	Este artigo centra-se sobre as relações entre o capital intelectual (IC), a inovação, melhoria de desempenho e vantagem competitiva nas organizações públicas e privadas.
Shang, Lin e Wu (2009)	Propoem um modelo para aprimorar as capacidades dinâmicas e a GC, vinculando recursos ou estímulos externos e práticas de gestão do conhecimento para fundamentar a inovação de serviços.

Organizações criativas vêm com novas ideias e conceitos, utilizando-os de forma flexível em gestão de inovações, de modo que a organização desenvolve continuamente e introduz novos produtos e serviços, permanecendo assim no mercado (BRENNAN; DOOLEY, 2005). A capacidade de uma organização para gerar continuamente inovações é considerada a principal fonte de vantagem competitiva sustentada (MARTÍN-DE-CASTRO et al., 2011).

Claramente há muitas questões que sugerem importantes áreas para futuras pesquisas, tais como, a gestão da inovação pode influenciar o ambiente organizacional? Como a inovação pode afetar a eficácia da organização? (THAMHAIN, 2003). É importante investigar os modelos de inovação mais adequados para melhor captura de ideias (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). Há uma necessidade de mais trabalho para integrar a inovação com o trabalho de gestão de ideias (SKERLAVAJ; ČERNE; DYSVIK, 2014).

A escassez de estudos com foco em inovação no setor público não é menos lamentável à luz da crescente demanda de inovação no setor público (SØRENSEN; TORFING, 2011), embora pareça ter vindo a crescer nos últimos anos (Mulgan; Albury, 2003). A maioria dos estudos realizados até a data sobre a inovação serviço público foi parcial ou unicamente derivada da literatura sobre o setor privado (WU; MA; YANG, 2013). Na tabela abaixo, é possível perceber

a escassez do tema abordado, no setor público, com apenas 2 publicações, justificando o escopo da presente pesquisa.

Tabela 4 - Obras realizadas em instituições públicas, obras realizadas em instituições públicas e privadas simultaneamente e obras realizadas em instituições privadas.

Categoria	Nº	Autores
Instituições Públicas	02	(Borins, 2001) e (Robalo, 2014)
Instituições Públicas e Privadas simultaneamente	08	(Akbar e Tzokas, 2013), (Ebner, Leimeister e Krcmar, 2009), (Yusuf, 2009), (Wu, Lin e Chen, 2013), (Geffen e Judd, 2004), (Sørensen, Sundbo e Mattsson, 2013), (Salge et al., 2013) e (Antonio Lerro et al., 2014)
		(Song, Song e Di Benedetto, 2009), (Im, Montoya e Workman, 2013), (Hammedi, Van Riel e Sasovova, 2011), (Schwarz e Nandhakumar, 2002), (Rodrigues e Veloso, 2011), (Hoegl e Parboteeah, 2007), (Černe, Jaklič e Škerlavaj, 2013), (Litchfield, Gilson e Gilson, 2015), (Wan, Ong e Lee, 2005), (Song et al., 2011), (Lengnick-Hall e Griffith, 2011), (Nijholt, Heusinkveld e Benders, 2014), (Schultz et al., 2013), (Kock, Heising e Gemuenden, 2015), (Škerlavaj, Černe e Dysvik, 2014), (Vandenbosch, Saatcioglu e Fay, 2006), (Mainemelis e Ronson, 2006), (Liu, Chen e Tao, 2015), (Matsuno, Zhu e Rice, 2014), (Nijhof, Krabbendam e Looise, 2002), (Salerno et al., 2015), (Ota, Hazama e Samson, 2013), (Mcadam, 2004), (Wang e Han, 2011), (Winby e Worley, 2014), (Andersen e Kragh, 2013), (Thamhain, 2003), (Eklinder-Frick, Eriksson e Hallén, 2014), (Brennan e Dooley, 2005), (Schulze e Hoegl, 2008), (Sundström e Zika-Viktorsson, 2009), Barbieri e Álvares, 2005), (Cooper, 2011), (Berends <i>et al.</i> , 2014), (Castiaux, 2007), (Ettlie e Rosenthal, 2011), (Andries e Czarnitzki, 2014), (Cantisani, 2006), (Harlow, 2008), (Bygballe e Ingemansson, 2014), (Un e Asakawa, 2015), (Martinsuo e Poskela, 2011), (Sánchez, Marín e Morales, 2015), (Dressler, 2013), (Westerski, Dalamagas e Iglesias, 2013), (Mcadam, 2004), (Flynn et al., 2003), (Gutiérrez, 2014), (Scharf e Soriano-Sierra, 2008), (Escrivão, Nagano e Escrivão Filho, 2011), (Junior, Salerno e Miguel), (Barbieri e Álvares, 2005), (Danilevicz e Ribeiro, 2013), (Lloréns Montes, Ruiz Moreno e Miguel Molina, 2003), (Saulais e Ermine, 2012), (Darroch e Mcnaughton, 2002), (Goh, 2005), (Bailey e Clarke, 2000), (Carneiro, 2000), (Herbig e Palumbo, 1996), (Martín-De Castro et al., 2011), (Edvinsson et al., 2004), (María Ruiz-Jiménez e Del Mar Fuentes-Fuentes, 2013), (Ferraresi et al., 2012), (Kamhawi, 2012), (Pitt e Macvaugh, 2008), (Darroch, 2005), (Gurteen, 1998), (Moustaghfir et al., 2013), (Wang, Wang e Horng, 2010), (Wang e Han, 2011), (Shang, Lin e Wu, 2009), (Harlow, 2008), (Coulson-Thomas, 1997), (Du Plessis, 2007) e (Cantner, Joel e Schmidt, 2009).
Instituições Privadas	76	

É importante investigar os modelos de inovação mais adequados para melhor captura de ideias (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). É importante encontrar maneiras de facilitar o aproveitamento dessas inovações para as organizações, principalmente, no setor público, a fim de confirmar ou não a contribuição dada pela literatura da atual pesquisa.

2.4 Inovação no setor público

A inovação é definida como uma condição necessária para a modernização da administração pública (BEKKERS, 2007), promovida pelos governos ao redor do mundo como uma ferramenta chave para melhorar os serviços públicos (WALKER, 2006), sendo uma tarefa central das organizações públicas que querem melhorar a capacidade de resposta e eficiência dos serviços públicos (SØRENSEN; TORFING, 2011).

A inovação é uma questão importante, pois impulsiona o desenvolvimento e crescimento econômico (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015), mas, embora os objetivos econômicos sejam importantes em muitos serviços públicos, o objetivo geral é criar valor público para os usuários dos serviços, cidadãos e da sociedade como um todo (BLOCH; BUGGE, 2013; PANTOJA, 2015; WEBER et al., 2014).

O setor público tem enfrentado desafios e oportunidades que o obrigaram a inovar (SANDFORD, 2002), assim, a inovação no setor público é a busca de soluções criativas para desafios, necessidades e oportunidades, incluindo novos serviços, novas formas organizacionais e melhorias de processo (ARUNDEL; HUBER, 2013; JENNY, 2014), aumentando a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos (ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015; WODECKA-HYJEK, 2014).

O primeiro pressuposto para se relacionar inovação no setor público é a capacidade de resposta dos órgãos públicos às necessidades dos cidadãos

(VIGODA-GADOT et al., 2008), refletindo uma evolução do setor público focado na desmaterialização e eficiência, buscando mudar a natureza do relacionamento (SUIRE, 2008), estabelecendo forte interação entre o setor público e usuários, dando aos usuários um papel mais ativo na criação de alguns serviços (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

A inovação não ocorre de forma isolada, mas depende da interação entre diversos tipos de atores que participam e desempenham vários papéis em um processo de inovação no setor público (BLOCH; BUGGE, 2013).

Há apenas um pequeno número de estudos que assume a tarefa de examinar o papel dos vários atores que colaboram para o reforço da inovação pública (SØRENSEN; TORFING, 2011), incluindo políticos, funcionários públicos, especialistas, empresas privadas, grupos de usuários, organizações de interesse e associações de base comunitária (SANDFORD, 2001).

Muitas vezes, é nas relações entre os atores e suas respectivas bases de conhecimento que a inovação ocorre, por meio de recombinações de conhecimento existente (WEITZMAN, 1998), em que os gestores públicos e funcionários devem aprender com diferentes grupos de usuários para melhorar os serviços públicos (SØRENSEN; SUNDBO; MATTSSON, 2013), pois inovação é responsabilidade de todos (SANDFORD, 2001).

Pouco se sabe sobre a inovação na gestão pública e nem tem havido estudos comparativos de inovação nesse setor (SANDFORD, 2001). Diante disso, torna-se necessário entender como funcionam os modelos de inovação já existentes, a fim de avaliar e comparar os modelos de inovação disponíveis na literatura, respondendo as lacunas encontradas no primeiro capítulo: “Conhecimento, ideias e inovação: uma revisão sistemática”. Dentre essas lacunas, (BLOCH; BUGGE, 2013) recomendam que mais pesquisas sejam realizadas sobre os modelos de gestão da inovação para o setor público, pois

algumas pistas para pesquisas futuras incluem olhar mais crítico sobre os diferentes tipos de inovações do setor público.

2.5 Tipos de inovação no setor público

Alguns estudos incluem, para o setor público, os vários tipos de inovação que ocorrem no setor privado, como inovação de serviço e inovação organizacional, além de tipos específicos de inovações que são tidas como exclusivamente característica do setor público (ARUNDEL; HUBER, 2013), mas a inovação do setor público, para ser bem sucedida, requer uma combinação de vários tipos de inovações e uma abordagem holística ou sistêmica (SANDFORD, 2001).

Os diferentes tipos de inovação pública podem ter um caráter incremental ou radical e o seu âmbito pode ser limitado a uma organização pública ou particular, pode abraçar organizações e domínios políticos diversos (SØRENSEN; TORFING, 2011), pois é crucial que possamos distinguir entre diferentes tipos de inovação no setor público e investigar a distribuição e características destes tipos (WU; MA; YANG, 2013).

Segundo Walker (2006), três tipos de inovação são identificados na literatura: inovação do produto, inovação de processo e inovação auxiliares. A distinção entre inovação de produto e inovação de processo foi originado no trabalho de Schumpeter: produto sendo um novo bem ou boa qualidade e processo um novo método de produção.

Dado o foco no atendimento das necessidades do setor público, a natureza da inovação de produtos nas organizações públicas é melhor compreendida por sua relação com os usuários. Ainda, segundo este mesmo autor, a inovação de produto se identifica em outros três tipos: Inovação Total – diz respeito à prestação de novos serviços para novos usuários; Inovação Expansionista – um serviço já existente sendo fornecido para um novo grupo de

usuários e Inovação Evolutiva – envolve fornecer um novo serviço para os usuários existentes.

Da mesma forma, este autor afirma que as inovações de processo afetam a gestão e organização, mudando as relações entre os membros da organização, afetando regras, papéis, procedimentos, comunicação e estruturas e que a literatura identifica dois tipos de inovação de processo: primeiro as inovações tecnológicas que estão associadas a mudanças em equipamentos físicos, técnicas e sistemas organizacionais e segundo as inovações organizacionais que são inovações na estrutura, estratégia e processos administrativos e poderiam incluir novas práticas de gestão, tais como gestão de qualidade total ou a introdução de uma nova estrutura organizacional.

Por fim, este autor cita as inovações auxiliares que são inovações de fronteira organizacional do ambiente, onde o sucesso é dependente de fatores de fora do controle de uma organização.

Gallouj (2002) identificou seis modelos de inovação, a saber: inovação radical, inovação de melhoria, inovação incremental, inovação ad hoc, inovação recombinação e a inovação de formalização.

Inovação radical é a criação de um produto totalmente novo, isto é, definida em termos de um sistema de características e competências não relacionadas com aquelas de um produto antigo. Inovação de melhoria consiste simplesmente de melhorar certas características, sem qualquer modificação à estrutura do sistema. Inovação incremental é quando a estrutura geral do sistema continua a ser o mesmo, mas o sistema é alterado marginalmente pela adição de novos elementos ou substituição de elementos. Inovação ad hoc pode ser definida, em termos gerais, como a construção interativa (sociais) de uma solução para um problema específico colocado por um determinado cliente. Inovação recombinação explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque

estabelecido de conhecimento e de uma determinada trajetória tecnológica. Inovação de Formalização consiste em colocar as características do serviço "em ordem", especificando-as, tornando-as menos turvas, tornando-as concretas, dando-lhes uma forma.

Os autores Ongkittikul e Geerlings (2006), em seu artigo, identificaram cinco tipos diferentes de inovações para o setor público. Inovação de serviços: a maioria das inovações visa melhorar as características do serviço, como resultado, qualquer alteração nas características de serviço poderia ser considerada como inovação nesta categoria. Inovação técnica, este tipo de inovação inclui as alterações das características técnicas, por exemplo, mudança de propulsão, veículos para sistemas de infraestrutura. Esta inovação pode ou não afetar qualquer alteração em outros grupos característicos. Inovação incremental não requer qualquer mudança na competência e características do serviço. Por exemplo, a utilização de novos sistemas de propulsão (por exemplo, gás natural) não exige uma mudança de habilidade do piloto e os serviços prestados são quase os mesmos. Inovação componencial exige um desenvolvimento de novas competências a adquirir um novo componente, como, por exemplo, um autocarro elétrico pode precisar que o motorista desenvolva sua habilidade para operar, no entanto as características de serviço, na maior parte, permanecem inalteradas. Inovação radical é uma introdução de um novo sistema exigindo que o operador desenvolva novas competências, para lidar com um novo sistema e, conseqüentemente, traz novas características do serviço.

Stewart-Weeks e Kastle (2015) citam cinco formas de inovação que podem ser feitas no setor público: criação de produtos e serviços novos ou melhorados; desenvolvimento de novas formas de fazer as coisas, estas podem ser grandes, como alterar a nossa forma de financiar grandes projetos de infraestrutura com parcerias público-privadas; como alterar o fluxo de pessoas por um centro de serviços; encontrar um novo mercado que, talvez, seja a mais

difícil das cinco formas de inovação no setor público, uma vez que geralmente se refere a encontrar novos mercados ou novas geografias em que se possa trabalhar; identificar uma nova fonte de alimentação, uma forma importante e, muitas vezes, negligenciado da inovação e criar uma nova forma de organizar (modelo de negócio da inovação), uma outra forma frequentemente negligenciada de inovação, que envolve encontrar maneiras totalmente novas para criar e entregar valor.

Sørensen e Torfing (2011) afirmam que inovação pública inclui produtos e serviços de inovação, inovação de processo e inovação organizacional, mas que, na maioria dos casos, a inovação do setor público requer interação colaborativa entre uma série de diferentes atores públicos e privados, incluindo políticos, funcionários públicos, especialistas, empresas privadas, grupos de usuários, organizações de interesse e associações de base comunitária.

A colaboração pode fortalecer todas as partes do processo de inovação e apontaram uma série de diferentes estratégias para facilitar a inovação colaborativa no setor público.

Bloch e Bugge (2013) mostram, em seu artigo, seis tipos de inovações: inovações em serviços são a introdução de novo serviço e produtos ou melhorias de produtos de serviços existentes; inovação prestação de serviços são novas formas de prestação de serviços e a interação com os utilizadores; inovação conceitual é o desenvolvimento de novos conceitos que desafiam pressupostos que sustentam produtos, serviços, processos e formas organizacionais existentes; inovações políticas são novos conceitos de política, podendo ser em razão das mudanças políticas ou mudanças nas políticas; inovações sistêmicas que envolvem novos ou melhores formas de interagir com outras organizações e bases de conhecimento; inovação organizacional que são novos sistemas de

gestão, novos métodos de organização do trabalho, novas formas de organização das relações externas e construção da capacidade inovadora.

Os autores Wu, Ma e Yang (2013) pesquisaram os tipos de inovação que estão sendo adotados pelo setor público e como os diferentes tipos de inovação interagem uns com os outros, sendo estes: Inovação de governança (novas abordagens e práticas que visam administrar instituições democráticas, desencadeando a participação dos cidadãos e combatendo a corrupção), Inovação de serviço, Inovação tecnológica, Inovação colaborativa (atividades que atravessam fronteiras no processo de entrega e gerenciamento de serviços, como alianças, parcerias, colaborações e redes) e Inovação de gestão (diz respeito à adoção de novos elementos nos sistemas de gestão, novidade dos processos operacionais ou dos meios de prestação de serviços, a adoção de gestão da qualidade total, gestão baseada em resultados, a gestão estratégica de recursos humanos, reestruturação e capacitação, são exemplos de inovações de gestão).

Algumas das inovações estabelecem forte interação entre o setor público e usuários, dando aos usuários um papel mais ativo na criação de alguns serviços (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Esses autores catalogaram dezesseis tipos de inovações: Inovação de Serviço, Inovação de Produto, Inovação tecnológica, Inovação de processo, Inovação Organizacional, Inovação de Gestão, Inovação de sistema, Inovação conceitual, Inovação de posição, Inovação estratégica, Inovação retórica, Inovação concetual, Inovação Institucional, Inovação radical, Inovação Incremental e Inovação recombinante. Eles relatam que estes modelos são baseados em características de produtos e inovação, sendo alteradas várias vezes e, em alguns casos, com o objetivo explícito de melhorar os serviços públicos.

Os autores Arundel e Huber (2013) citam que, atualmente, não há nenhuma acordada tipologia para a inovação no setor público, trazendo em seu

artigo, os tipos de inovações segundo o manual de Oslo, que identifica quatro tipos de inovação no setor privado: inovações de produto, de processo, organizacionais e de marketing. Estes mesmos autores assinalam que outras variedades de inovações, que haviam sido discutidas na literatura como de importância potencial no setor público, como as inovações estratégicas, sistêmicas ou conceituais, não foram incluídas em sua pesquisa, porque eram difíceis de definir ou susceptíveis de ser muito raras e, conseqüentemente, não eram adequadas para um pesquisa.

Nas últimas duas décadas, os defensores da Nova Gestão Pública têm afirmado que o setor público deve imitar ou aprender com o setor privado (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013). Estes autores defendem a inovação colaborativa, que parece ser apoiada por novas tendências associadas à Nova Gestão Pública, exigindo o desenvolvimento de novos tipos de gestão da inovação. Nesta mesma linha da inovação colaborativa, aparece a inovação aberta que incentiva as organizações a procurar soluções fora das suas fronteiras organizacionais para resolver problemas de gestão do núcleo (MERGEL; DESOUZA, 2013).

Gonzalez, Llopis e Gasco (2013), em seu artigo, afirmam que as semelhanças entre a inovação colaborativa e inovação aberta são aparentes, sendo dois conceitos que mostram que as fontes de inovação já não são em grande parte interna de uma organização, mas se espalharam para vários locais no ambiente externo. Neste artigo, os autores classificam a inovação em três tipos: inovação de produto, inovação de processo e inovação auxiliares, que será chamada de Inovação Colaborativa, porque este nome explica melhor a natureza deste tipo de inovação: Inovação de Produto: Novos produtos ou serviços – Total, Expansionista e Evolutiva; Inovação de Processo: Novas formas de produção – Organizacional e Tecnológica e Inovação Colaborativa: Novas relações externas.

Inovação de produto, Inovação de serviço, Inovação de processo, Inovação Organizacional, Inovação de Marketing (utilização de novos métodos de marketing que compreendem grandes mudanças no design, embalagem, distribuição e preço do produto), são tipos de inovação classificados por Çınar e Eren (2015).

Já os autores Patthera, Pasu e Anupap (2015), em seu artigo, citam Bessant e Tidd (2007) que classificam a inovação em quatro dimensões: inovação de produção, inovação de processo, inovação de posição e inovação paradigma. Alguns autores têm tentado fazer uma distinção entre as inovações que são técnicas (novas tecnologias, produtos e serviços) e administrativas - novos procedimentos, políticas e formas de organização (VAN DE VEN, 1986). No estudo deles, foram abordados três tipos de inovação (produto, serviço e inovação de processo).

Fatores que influenciam a difusão de inovações incluem as características de uma inovação, a complexidade da inovação; a forma como a informação sobre uma inovação é comunicada; o sistema social; o papel de agentes de mudança e os tipos de inovação (WALKER, 2006).

Inovação no setor público ainda é subteorizada e pouco pesquisada e está apenas emergindo de um período que é dominado por estudos do setor privado (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013).

Na tabela abaixo, a incidência dos tipos de inovações por autores.

Tabela 5 - Autores e os tipos de inovação. (Continua)

Tipos de Inovações	Nº	Autores
Inovação de Serviços	14	(Walker, 2006), (Ongkittikul e Geerlings, 2006), (Sørensen e Torfing, 2011), (Weber et al., 2014), (Bloch e Bugge, 2013), (Wu, Ma e Yang, 2013), (Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Arundel e Huber, 2013), (Çınar e Eren, 2015), (Pantoja, 2015), (Maddock, 2009), (Patthera, Pasu e Anupap, 2015), (Jenny, 2014) e (Pärna e Von Tunzelmann, 2007).
Inovação de Processo	11	(Walker, 2006), (Sørensen e Torfing, 2011), (Wu, Ma e Yang, 2013), (Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Arundel e Huber, 2013), (Gonzalez, Llopis e Gasco, 2013), (Çınar e Eren, 2015), (Pantoja, 2015), (Patthera, Pasu e Anupap, 2015), (İbrahim, 2010) e (Jenny, 2014).
Inovação Organizacional	10	(Walker, 2006), (Stewart-Weeks e Kastle, 2015), (Sørensen e Torfing, 2011), (Bloch e Bugge, 2013), (Wu, Ma e Yang, 2013), (Jun Choi e Park, 2014), (Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Arundel e Huber, 2013), (Çınar e Eren, 2015) e (Jenny, 2014).
Inovação Tecnológica	09	(Walker, 2006), (Ongkittikul e Geerlings, 2006), (Stewart-Weeks e Kastle, 2015), (Wu, Ma e Yang, 2013), (Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Arundel e Huber, 2013), (Patthera, Pasu e Anupap, 2015), (Pärna e Von Tunzelmann, 2007), (Bekkers, 2007).
Inovação de Produto	08	(Walker, 2006), (Sørensen e Torfing, 2011), (Wu, Ma e Yang, 2013), (Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Arundel e Huber, 2013), (Gonzalez, Llopis e Gasco, 2013), (Çınar e Eren, 2015) e (Patthera, Pasu e Anupap, 2015).
Inovação Colaborativa	07	(Sørensen e Torfing, 2011), (Bloch e Bugge, 2013), (Wu, Ma e Yang, 2013), (Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Hartley, Sørensen e Torfing, 2013), (Gonzalez, Llopis e Gasco, 2013) e (Hansson, Norn e Vad, 2014).
Inovação Estratégica	04	(Wu, Ma e Yang, 2013), (Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Vigoda-Gadot et al., 2008) e (Arundel e Huber, 2013).

Tabela 5 - Autores e os tipos de inovação. (Continuação)

Tipos de Inovações	Nº	Autores
Inovação Incremental	04	(Gallouj, 2002), (Ongkittikul e Geerlings, 2006), (Sørensen e Torfing, 2011) e (Djellal, Gallouj e Miles, 2013).
Inovação Aberta	04	(Mergel e Desouza, 2013), (Gonzalez, Llopis e Gasco, 2013), (Hansson, Norn e Vad, 2014) e (Van Duivenboden e Thaens, 2008).
Inovação Radical	04	(Gallouj, 2002), (Ongkittikul e Geerlings, 2006), (Sørensen e Torfing, 2011) e (Djellal, Gallouj e Miles, 2013).
Inovação Política	03	(Sørensen e Torfing, 2011), (Bloch e Bugge, 2013) e (Arundel e Huber, 2013).
Inovação de Marketing	03	(Djellal, Gallouj e Miles, 2013), (Arundel e Huber, 2013) e (Çınar e Eren, 2015).
Inovação Retórica	03	(Sørensen e Torfing, 2011), (Wu, Ma e Yang, 2013) e (Djellal, Gallouj e Miles, 2013)
Inovação Recombinativa	02	(Gallouj, 2002) e (Djellal, Gallouj e Miles, 2013)
Inovação Conceitual	02	(Bloch e Bugge, 2013) e (Djellal, Gallouj e Miles, 2013)
Inovação Sistêmica	02	(Bloch e Bugge, 2013) e (Djellal, Gallouj e Miles, 2013)
Inovação de Gestão	02	(Wu, Ma e Yang, 2013) e (Djellal, Gallouj e Miles, 2013)
Inovação Auxiliar	01	(Walker, 2006)
Inovação de Melhoria	01	(Gallouj, 2002)
Inovação ad hoc	01	(Gallouj, 2002)

Tabela 5 - Autores e os tipos de inovação. (Conclusão)

Tipos de Inovações	Nº	Autores
Inovação de formalização	01	(Gallouj, 2002)
Inovação Componencial	01	(Ongkittikul e Geerlings, 2006)
Inovação de Governança	01	(Wu, Ma e Yang, 2013)
Inovação de posição	01	(Djellal, Gallouj e Miles, 2013)
Inovação Institucional	01	(Djellal, Gallouj e Miles, 2013)

Outros estudos incluem, para o setor público, os vários tipos de inovação que ocorrem no setor privado (ARUNDEL; HUBER, 2013), outras variedades de inovações que haviam sido discutidas na literatura como de importância, como as inovações estratégicas, sistêmicas ou conceituais (ARUNDEL; HUBER, 2013).

Na tabela abaixo, teremos os conceitos dos diferentes tipos de inovações encontrados na literatura, do setor público.

Foi percebido que muitos tipos tiveram poucas incidências nos artigos, como mostrado na tabela anterior, mas como parte da pesquisa foram catalogados todos os tipos, conceituando-os e relacionando-os, como parte fundamental.

Tabela 6 - Tipos de inovações no setor público e seus conceitos. (Continua)

Tipos de Inovação	Conceitos
Inovação de serviço	A maioria das inovações visa melhorar as características do serviço. Como resultado, qualquer alteração nas características de serviço poderia ser considerada como inovação nesta categoria.
Inovação de produto	Consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores.
Inovação tecnológica	Este tipo de inovação inclui as alterações das características técnicas, associado a alterações no equipamento físico, técnicas e sistemas organizacionais.
Inovação de processo	Trata-se de mudanças no processo de produção ou serviço, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.
Inovação colaborativa	São aquelas em que a realização do sucesso está além do controle da organização, uma vez que estas são inovações com base nas relações entre a organização e o ambiente, relacionadas com conexões com outras organizações, sejam eles prestadores de serviços, outras entidades públicas ou pelos próprios usuários.
Inovação organizacional	Definida como a reestruturação das estruturas organizacionais e processos de gestão e práticas. A adoção de gestão da qualidade total, gestão baseada em resultados, a gestão estratégica de recursos humanos, reestruturação e capacitação, são exemplos de inovações de gestão.

Tabela 6 - Tipos de inovações no setor público e seus conceitos. (Continuação)

Tipos de Inovação	Conceitos
Inovação radical	É a criação de um produto totalmente novo, isto é, uma definida em termos de um sistema de características e competências não relacionadas com aquelas de um produto antigo.
Inovação incremental	A estrutura geral do sistema continua a ser o mesmo, mas o sistema é alterado marginalmente pela adição de novos elementos ou substituição de elementos.
Inovação recombinitiva	Explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque estabelecido de conhecimento e de uma determinada trajetória tecnológica.
Inovação aberta	A inovação aberta incentiva as organizações a procurar soluções fora das suas fronteiras organizacionais para resolver problemas de gestão do núcleo.
Inovação estratégica	Novas metas, propósitos e valores, como envolvimento no policiamento comunitário.
Inovação auxiliar	Inovações auxiliares são inovações de fronteira organizacional do ambiente, dependente de fatores de fora do controle da organização.
Inovação de melhoria	De acordo com a definição mais estrita, este tipo de inovação consiste simplesmente de melhorar certas características, sem qualquer modificação à estrutura do sistema.
Inovação ad hoc	Inovação ad hoc pode ser definida, em termos gerais, como a construção interativa de uma solução para um problema específico colocado por um determinado cliente.

Tabela 6 - Tipos de inovações no setor público e seus conceitos. (Conclusão)

Tipos de Inovação	Conceitos
Inovação de formalização	Este modelo consiste em colocar as características do serviço "em ordem", especificando-as, tornando-as menos turvas, tornando-as concretas, , dando-lhes uma forma.
Inovação componencial	Esta inovação exige um desenvolvimento de novas competências para adquirir um novo componente. Por exemplo, um autocarro elétrico pode precisar que o motorista desenvolva sua habilidade para operá-lo.
Inovação retórica	Onde novas linguagens, conceitos e definições são aplicados, como em taxas de congestionamento e impostos.
Inovação de posição	Envolve novos contextos, novas posições, novos clientes ou parceiros de serviços.
Inovação institucional	Onde há transformações fundamentais nas relações institucionais entre organizações, instituições e outros atores do setor público.
Inovação conceitual	É o desenvolvimento do novo conceito que desafia pressupostos que sustentam produtos de serviços, processos e organizacionais.
Inovação sistêmica	Envolve novas ou melhores formas de interagir com outras organizações e bases de conhecimento.
Inovação de governança	Novas abordagens e práticas que visam administrar instituições democráticas, desencadear a participação dos cidadãos e combater a corrupção. Inovação governança é mais política e policêntrica na natureza do que os outros tipos de inovação.
Inovação de gestão	Diz respeito à adoção de novos elementos nos sistemas de gestão, novidade dos processos operacionais ou dos meios de prestação de serviços. A adoção de gestão da qualidade total baseada em resultados, a gestão estratégica de recursos humanos, reestruturação e capacitação, são exemplos de inovações de gestão.
Inovação política	São novos conceitos de política em razão das mudanças políticas ou mudanças nas políticas, novos programas ou grandes reformas.
Inovação de Marketing	Inovação de marketing significa a utilização de novos métodos de marketing que compreendem grandes mudanças no design, embalagem, distribuição ou do preço de um produto. A inovação do marketing visa a alterar os requisitos de clientes para o mercado recém-aberto ou para uma nova posição, é claro, com o objetivo de aumento das vendas.

É fundamental, para as organizações públicas, saber como funcionam os modelos já existentes de gestão de inovação, de forma a contribuir para o resultado dos negócios; segundo os autores (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013), inovar no setor público pode significar melhores serviços prestados aos cidadãos e melhor desempenho dessas organizações.

Implementação de metodologias de inovação no setor público pode ter milhares de benefícios positivos, incluindo maior consciência dos problemas sociais, práticas mais eficazes, com base na vasta experiência do cidadão, e aumentar a confiança entre governo e cidadãos (MERGEL; DESOUZA, 2013).

A inovação no setor público, é definida em termos da novidade e do grau de mudança em relação à organização: “Alterações no valor de reconhecer como a inovação deve ser nova para a organização, ser grande o suficiente e durável o suficiente para afetar significativamente as operações ou personagens da organização” (BLOCH; BUGGE, 2013).

Adoção, criação ou desenvolvimento de ideias, objetos e práticas que são novos para a unidade inovadora é a definição de inovação no setor público, segundo Wu, Ma e Yang (2013). O processo de inovação pode ser feito no próprio setor público, pela melhoria das operações ou serviços internos fornecidos ao público, por meio de parcerias com o terceiro setor ou processos de cooperação (PANTOJA, 2015).

Gallouj (2002), ao abordar as lacunas na literatura de inovação no setor público, afirmou que há necessidade de mais estudos sobre os serviços públicos, a fim de atender questões relacionadas a lacunas teóricas, empíricas, metodológicas e do campo político.

Inovação, em um contexto do setor público, tem sido definida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de

entrega, que resultam em significativas melhorias na eficácia ou qualidade dos resultados (MULGAN; ALBURY, 2003).

Inovação no setor público pode ser definida como a "utilização (de) novas abordagens, desde a concepção de políticas à prestação de serviços, para um alto desempenho, maior capacidade de resposta do setor público" (Observatório da OCDE de Inovação Setorial pública, p. 1); ou como "o processo de geração de novas ideias e implementá-las para criar valor para a sociedade, cobrindo processos novos ou melhorados (foco interno) e serviços (foco externo) (PANTOJA, 2015).

As inovações, trazidas na década de 80, foram respostas às demandas dos movimentos sociais, no período de 1970, que pleiteavam contra: a centralização financeira e decisória na esfera federal; a perspectiva institucional fragmentada; a formulação de políticas sob a lógica clientelista; entre outros (FARAH, 2006).

Desde o início da década de 80, observa-se nascer, em todo mundo, uma onda global de reforma do setor público, praticamente, todos os governos têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a administração pública (KETTLE, 1998), uma nova filosofia ou conjunto de idéias conhecido como *New Public Management* tem orientado a gestão na Administração Pública, envolvendo a introdução de inovação em gestão pública pelo uso de redução de efetivos e outros métodos para trazer a administração mais perto da perspectiva de seus usuários ou cidadãos (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013), dando aos gestores maior responsabilidade para a implementação de inovações que melhorem a eficiência (ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015).

A nova gestão pública tem ajudado a estimular a inovação no setor público (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013). Desde o surgimento do movimento "reinventar o governo" com a Nova Gestão Pública, tem havido um interesse crescente em inovação pública e muitos governos lançaram programas

nacionais com o objetivo de melhorar inovação em serviços públicos (SØRENSEN; TORFING, 2011), identificado como um dos pilotos de melhoria de desempenho do serviço público e excelência (WU; MA; YANG, 2013), contribuindo para melhorar a gestão no setor público reforçando sua inovação e influenciando a cultura de gestão (SØRENSEN; SUNDBO; MATTSSON, 2013).

A Nova gestão pública reformou o setor público de várias maneiras (HANSSON; NORN; VAD, 2014). A tendência para criar e implementar inovações nas organizações do setor público é um resultado da evolução do seu funcionamento, o que se reflete no afastamento da tradicional organização burocrática, com base no paradigma da administração de Weber para a Nova Gestão Pública orientada à eficácia e ao desempenho bem como a abordagem profissional para o cidadão-cliente e o conceito contemporâneo de cogestão enfatizando o carácter acessório da administração para com os cidadãos e parceria nas relações com os clientes (WODECKA-HYJEK, 2014).

No início da década de 1990, foi moldado principalmente em termos da Nova Gestão Pública, com foco na privatização dos serviços públicos, gestão de desempenho e melhoria dos serviços públicos (BEKKERS, 2007). Nas últimas duas décadas, os defensores da Nova Gestão Pública têm afirmado que o setor público deve imitar ou aprender com o setor privado (SØRENSEN; SUNDBO; MATTSSON, 2013).

O setor público deve ser mais inovador, flexível e eficiente através da introdução de uma concorrência baseada no mercado e técnicas de gestão do setor privado (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013) e, quando as empresas públicas estão presentes em setores econômicos em que competem diretamente com empresas privadas, estas tendem a ser mais inovadoras (OLIVEIRA, 2014).

O mito de que o setor privado é muito mais inovador do que o setor público é generalizado (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013), além do que há uma crescente demanda e pressão para que o setor público se torne mais inovador em resposta às crescentes expectativas dos cidadãos, restrições fiscais terríveis e uma série de problemas que, devido à sua complexidade, não pode ser resolvido por soluções padrão (SANDFORD, 2002).

Em economias avançadas, o setor público tem sido pressionado a melhorar a transparência nos procedimentos e processos de tomada de decisão, bem como melhorar a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos (Arduini et al., 2010). Para Mulgan e Albury (2003), a inovação deveria se tornar a atividade núcleo no setor público, visto que contribui para um melhor desempenho do serviço, agrega valor ao setor, contribui para uma melhor resposta às expectativas dos cidadãos, adapta-se às necessidades dos usuários, aumenta a eficiência e reduz os custos.

Inovação no setor público é uma questão importante, pois impulsiona o desenvolvimento e crescimento econômico, pois representa mais de um terço da economia na maioria dos lugares, o que significa que ele deve desempenhar um papel de apoio e entrega de inovação (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015). A implementação de inovação no setor público proporciona consideráveis oportunidades para o crescimento econômico e atrai investidores (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001).

Inovação no setor público é um processo de geração de ideias para criar ou melhorar o desempenho de produtos e serviços os quais se tornam resultados benéficos para a sociedade (MULGAN; ALBURY, 2003), cujo objetivo não é apenas a eficiência no sentido de mercado, mas também no sentido de oferecer novos serviços que atendam às necessidades públicas (WEBER et al., 2014), sendo definida como uma condição necessária para a modernização (BEKKERS, 2007).

Cidadãos e grupos de civis, bem como usuários de serviços públicos escalados para o papel de "clientes", também, podem desencadear a inovação pública por sair ou dar voz às suas opiniões e demandas (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013).

Os usuários dos serviços públicos são clientes que atuam no chamado mercado livre, tendo a liberdade de escolha entre vários prestadores de serviços (WEBER et al., 2014), a sociedade vem mudando no sentido de que está tornando-se mais exigente quanto ao recebimento de bons serviços (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001). A atividade das organizações governamentais deve se atentar às necessidades dos cidadãos e não à conveniência dos servidores públicos e atores políticos (KETTLE, 1998).

Por outro lado, para Klering e Andrade (2006), o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas, que conduzam a transformações efetivas.

A definição do conceito de inovação, ainda, não recebeu uma interpretação clara na literatura, o que se justifica, uma vez que a multiplicidade de interpretações é determinada por uma série de condições que determinam a natureza específica e área de implementação (WODECKA-HYJEK, 2014); a inovação é um conceito evasivo que, muitas vezes, carece de uma definição precisa, aqui, a inovação é definida como um processo intencional e pró-ativa que envolve a geração e adoção prática e propagação de idéias novas e criativas, que visam produzir uma mudança qualitativa em um contexto específico (SØRENSEN; TORFING, 2011).

Segundo Koch e Hauknes (2005), as inovações no setor público podem ser divididas em vários tipos como, por exemplo, um serviço novo ou melhorado, uma inovação de processo, administrativa, de sistema, conceitual ou uma mudança radical de racionalidade. Por meio do estudo, realizado por

Brandão e Bruno-Faria (2013), foi possível observar que os principais tipos de inovação estudados no setor público foram inovação de serviços e de processos.

A maioria das inovações no setor público não são radicais ou sistêmicas, mas, sim, incrementais, ou seja, são pequenas alterações ou adaptações dos serviços ou processos provocados pelos servidores públicos para melhorar o desempenho dos serviços prestados à sociedade (ALBURY, 2005).

No próximo capítulo, será detalhado o percurso metodológico que balizou o presente estudo, bem como os métodos/técnicas empregados para a coleta de dados e para o tratamento do material levantado.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresentamos a perspectiva e os procedimentos metodológicos que guiaram o presente estudo, evidenciando métodos e técnicas utilizados para coleta e tratamento de dados, além de uma breve apresentação do campo de pesquisa.

3.1 Tipologia da Pesquisa

A seleção do procedimento metodológico recaiu sobre o estudo de caso, como a categoria de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo.

3.1.1 Estudo de Caso

A pesquisa científica constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas enunciados, por meio do uso adequado de métodos, processos e técnicas. Apresentamos, a seguir, o delineamento da pesquisa, a população, amostra e as técnicas utilizadas para operacionalizar e analisar os dados.

3.1.1.1 Delineamento da pesquisa

Neste item, define-se o tipo de pesquisa aplicado, expondo-se definições e justificando-se o porquê de suas aplicações.

3.1.1.1.1 Segundo a abordagem do problema

A dificuldade encontrada no processo de inovação no setor público é saber se existe algum tipo de inovação adequado para contribuir para o resultado dos negócios, no sentido de melhores serviços prestados e maior desempenho dessas organizações (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013).

Torna-se, logo, questão de pesquisa: Quais os tipos de inovações são utilizados dentro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos?

Para tratar um problema de pesquisa, temos duas estratégias diferentes, as abordagens qualitativa e quantitativa. Esta pesquisa tem cunho qualitativo, a qual permite, de forma geral, descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1.1.1.2 Segundo o objetivo geral

O estudo científico inicia-se com um tipo especial de classificação, tendo em vista dois fatores: o estado de conhecimento do tema sob investigação e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao estudo (SAMPIERI et al., 1998). Os autores apresentam uma tipologia delineando quatro classes de investigação: exploratória, descritiva, correlacional e explicativa. Afirmam que o desenho da pesquisa, a natureza dos dados coletados e o método de obtenção das informações guardam relação com o tipo de estudo a ser realizado. Tripodi, Fellin e Meyer (1981) apontam que um estudo pode ser caracterizado como exploratório quando tem por objetivo oferecer um quadro de referência para futuras aplicações. Segundo os autores, os estudos exploratórios podem ser classificados em três tipos básicos: estudos que combinam características de exploração e descrição de um fenômeno, estudos que usam artifícios específicos para a coleta de dados na busca de ideias e estudos que envolvem a manipulação de variáveis independentes na demonstração da viabilidade de técnicas.

Diante do referencial acima, pode-se classificar a presente pesquisa como exploratória, porque tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e gerar conhecimento sobre os modelos de inovações nos Correios.

3.1.1.1.3 Segundo o procedimento técnico

De acordo com o procedimento técnico, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos mais complexos, permitindo uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como os ciclos de vida individuais, os processos organizacionais e administrativos, as mudanças ocorridas em organizações e regiões, entre outros aspectos dinâmicos.

Um elemento importante que justifica a aplicação do estudo de caso, nesta pesquisa, é a relação fenômeno x contexto, à medida que se buscam conhecer os modelos de inovação no setor público. Reforçando as palavras de Yin (2015), o estudo de caso privilegia um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso é utilizado como método, quando não se tem a pretensão de que o trabalho tenha uma representatividade estatística, tampouco a mensuração de frequências, como é o caso desta pesquisa. É, também, um método de pesquisa que proporciona a generalização analítica dos fenômenos sociais. Daí o porquê de Yin (2015) ressaltar que o objetivo do estudo de caso é o estudo em profundidade de um fenômeno social complexo, correlacionado, nesta pesquisa, aos modelos de inovação nos Correios.

Um desenho de pesquisa pode prever casos simples ou múltiplos com uma única unidade de análise, ou casos simples ou múltiplos com mais de uma unidade de análise (YIN, 2015). Para este estudo, o desenho de pesquisa escolhido foi o caso simples com uma unidade de análise, os Correios.

3.1.1.2 Procedimentos da pesquisa

Um estudo de caso exige um bom desenho de pesquisa visando a uma adequação entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados. A Figura abaixo apresenta os passos seguidos para a realização desta pesquisa. Na primeira etapa, planejou-se a pesquisa, procedendo à revisão teórica, selecionando-se a empresa a ser estudada e elaborando-se o protocolo de coletas de dados. Numa segunda etapa, houve a preparação, coleta e análise do caso, conduzindo o estudo de caso e elaborando o relatório. Por fim, a análise e conclusão do estudo de caso com elaboração do relatório final.

Figura 1 - Procedimentos da pesquisa.



3.1.1.3 População e amostra

Dentro dos Correios, foi escolhida como população a Regional 08 – Centro Sul de Minas em Varginha, composta por oitenta e sete agências (cidades) de atendimento dos Correios, todas no Sul de Minas.

Essa regional é subdividida em quatro coordenadorias, para melhor gerenciamento das atividades operacionais, financeiras e gerenciais das

unidades, sendo a Coordenadoria de Vendas 801 com 19 agências (cidades), a Coordenadoria de Vendas 802 com 20 agências (cidades), a Coordenadoria de Vendas 803 com 24 agências (cidades) e, por último, a Coordenadoria de Vendas 804 com 24 agências (cidades).

Como amostras, foram selecionadas 40 unidades da Regional 08 – Centro Sul de Minas, divididas entre as coordenadorias, levando em conta o tamanho da unidade, número de colaboradores e viabilidade de aplicação da pesquisa. As agências selecionadas foram das cidades de: Eloi Mendes, Ijaci, Ingaí, Itumirim, Itutinga, Luminárias, Nepomuceno, Paraguaçu, Ribeirão Vermelho, São Gonçalo do Sapucaí, Varginha, Alfenas, Arceburgo, Boa Esperança, Campo do Meio, Campos Gerais, Guaranésia, Guaxupé, Juruáia, Machado, Muzambinho, Nova Resende, Carmo do Rio Claro, Passos, Baependi, Campanha, Caxambu, Itamonte, Lambari, São Lourenço, Três Corações, São Sebastião do Paraíso, Cambuquira, Passa Quatro, Jesuânia, Alagoa, Lavras, Cássia, Jacuí e Três Pontas.

Na maioria das agências, o gerente foi o respondente, tendo em vista ser o responsável pela gestão da unidade, tendo como segunda opção ou mais opções, os atendentes dos Correios, por estarem diretamente ligados aos processos da unidade. Em cada agência foi dada a oportunidade do gestor e atendentes responderem o questionário. O critério, para escolha dos entrevistados nas empresas, foi o de selecionar as pessoas que possuíssem maior conhecimento dos aspectos estudados.

Tabela 7 - Relação dos respondentes por agência.

Agências Selecionadas	Nº de Respondentes	Cargos
Eloi Mendes	1	Gerente
Ijaci	1	Gerente
Ingai	1	Gerente
Itumirim	2	Gerente e Atendente
Itutinga	1	Gerente
Luminárias	1	Gerente
Nepomuceno	1	Gerente
Paraguaçu	2	Gerente e Atendente
Ribeirão Vermelho	1	Gerente
São Gonçalo do Sapucaí	3	Gerente e Atendentes
Varginha – Agência	1	Gerente
Varginha – Regional	3	Coordenadora de Vendas e Consultora de Negócios e Coordenador Unidade Operacional
Alfenas	1	Gerente
Arceburgo	1	Gerente
Boa Esperança	0	Não houve retorno
Campo do Meio	2	Gerente e Atendente
Campos Gerais	0	Não houve retorno
Guaranésia	1	Gerente
Guaxupé	0	Não houve retorno
Juruaia	2	Gerente e Atendente
Machado	0	Não houve retorno
Muzambinho	0	Não houve retorno
Nova Resende	1	Gerente
Carmo do Rio Claro	0	Não houve retorno
Passos	1	Gerente
Baependi	0	Não houve retorno
Campanha	1	Gerente
Caxambu	1	Gerente
Itamonte	0	Não houve retorno
Lambari	1	Gerente
São Lourenço	1	Gerente
Três Corações	1	Gerente
São Sebastião do Paraíso	2	Gerente e Atendente
Cambuquira	0	Não houve retorno
Passa Quatro	0	Não houve retorno
Jesuânia	0	Não houve retorno
Alagoa	0	Não houve retorno
Lavras	8	Gerente e Atendentes
Cássia	0	Não houve retorno
Jacuí	0	Não houve retorno
Três Pontas	0	Não houve retorno
TOTAL	42	

3.1.1.4 Instrumento de coleta de dados

Nesta pesquisa, utilizaram-se dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos com a aplicação de um questionário elaborado com questões abertas e fechadas.

O formulário de pesquisa foi elaborado tendo-se como foco os modelos de inovações pesquisados no capítulo anterior. Parte 1, o perfil do respondente, parte 2, com questões abertas e fechadas sobre os tipos de inovações destacadas no capítulo anterior e parte 3, questão sobre os aspectos relevantes de inovação nos Correios que mereçam mais atenção ou estudo (APÊNDICE A). A estrutura do questionário apresenta-se na tabela abaixo.

Tabela 8 - Estrutura do questionário. (Continua)

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS ABORDADAS
Perfil do Respondente	Nome, lotação, cargo ou função, tempo de empresa, tempo na função, experiência profissional anterior, idade, sexo e escolaridade.	Coleta dos dados pessoais dos respondentes
Tipos de Inovação	Inovação de Serviço	A maioria das inovações visa melhorar as características do serviço. Como resultado, qualquer alteração nas características de serviço poderia ser considerada como inovação nesta categoria.
Tipos de Inovação	Inovação de Produto	Consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores.
Tipos de Inovação	Inovação Tecnológica	Este tipo de inovação inclui as alterações das características técnicas, associadas a alterações no equipamento físico, técnicas e sistemas organizacionais.

Tabela 8 - Estrutura do questionário. (Continuação)

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS ABORDADAS
Perfil do Respondente	Nome, lotação, cargo ou função, tempo de empresa, tempo na função, experiência profissional anterior, idade, sexo e escolaridade.	Coleta dos dados pessoais dos respondentes
Tipos de Inovação	Inovação de Processo	Trata de mudanças no processo de produção ou serviço, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.
Tipos de Inovação	Inovação Colaborativa	São aquelas em que a realização do sucesso está além do controle da organização, uma vez que estas são inovações com base nas relações entre a organização e o ambiente, relacionadas com conexões com outras organizações, sejam eles prestadores de serviços, outras entidades públicas ou pelos próprios usuários.
Tipos de Inovação	Inovação Organizacional	Definida como a reestruturação das estruturas organizacionais e processos de gestão e práticas. A adoção de gestão da qualidade total, gestão baseada em resultados, a gestão estratégica de recursos humanos, reestruturação e capacitação, são exemplos de inovações de gestão.
Tipos de Inovação	Inovação Radical	É a criação de um produto totalmente novo, isto é, definido em termos de um sistema de características e competências não relacionadas com aquelas de um produto antigo.
Tipos de Inovação	Inovação Incremental	A estrutura geral do sistema continua a ser o mesmo, mas o sistema é alterado marginalmente pela adição de novos elementos ou substituição de elementos.

Tabela 8 - Estrutura do questionário. (Conclusão)

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS ABORDADAS
Perfil do Respondente	Nome, lotação, cargo ou função, tempo de empresa, tempo na função, experiência profissional anterior, idade, sexo e escolaridade.	Coleta dos dados pessoais dos respondentes
Tipos de Inovação	Inovação Recombinativa	Explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque estabelecido de conhecimento e de uma determinada trajetória tecnológica.
Benefícios da Inovação	Origem, breve descrição, dificuldades, facilidades e benefícios	Breve descrição por parte do respondente sobre as inovações das quais participaram.
Futura Pesquisa	Aspectos relevantes sobre a inovação que mereçam mais atenção e possivelmente uma futura pesquisa científica.	Oportunidade de o respondente relatar um feedback sobre qual aspecto na organização mereça mais atenção sobre inovação ou assunto para futura pesquisa científica.

As questões relativas aos tipos de inovações foram formuladas de acordo com os modelos identificados no referencial teórico.

Para identificar os tipos de inovações implementados nos Correios, foram listados nove modelos mais relevantes, identificados na literatura, para o setor público com os seus devidos conceitos; aqueles que tiveram maiores incidências, em que o respondente assinalava sim ou não sobre sua participação, neste tipo de inovação, foi a primeira questão da parte 2 – Inovação nos Correios.

Na sequência, na segunda questão da parte 2, o respondente, numa questão aberta, identifica o tipo de inovação, sua origem, fazendo uma breve descrição dessa inovação, descrevendo as dificuldades e/ou facilidades na implementação dessa inovação, terminando com a descrição dos benefícios dessa inovação. Repetiu-se essa ação, de acordo com o número de inovações marcadas na primeira questão, definindo os tipos de inovações de que participa.

Por fim, na parte 3, numa questão aberta, ele deixa o seu ponto de vista sobre os aspectos relevantes das inovações nos Correios que mereçam mais atenção na pesquisa científica.

Foram enviados os questionários por e-mail, podendo os respondentes devolvê-los por e-mail ou via postal. Foi dada a oportunidade do Gerente e atendentes responderem. A pesquisa aconteceu entre o período de abril a maio de 2016. Houve um retorno de 42 questionários.

Os dados secundários foram obtidos em referências bibliográficas e pelo Manual do Planejamento, Módulo 12, capítulo de 1 a 5 – Gestão da Inovação (CORREIOS, 2016).

3.1.1.5 Análise dos dados

- a) Apresentação e análise individual: os dados obtidos com os questionários foram descritos por agência (cidade), de acordo com as unidades de análise: tipos de inovações. Para cada uma dessas unidades, definiram-se dimensões, variáveis e as principais características.
- b) Apresentação e análise global: nesta etapa, apresentaram-se os dados de todas as unidades participantes, de acordo com as unidades de análise: tipos de inovação.

Assim, após a análise dos dados, no próximo capítulo, teremos os resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção fornecerá os resultados e uma discussão e reflexão sobre as várias conclusões a respeito deste tema. Após uma análise de como o conhecimento, ideias e inovação estão relacionados entre si e sendo utilizados pelas organizações como um diferencial competitivo e quais os tipos de inovações utilizados no setor públicos, foi realizado um estudo de caso, em uma empresa do setor público, os Correios, para confirmar e concluir as pesquisas realizadas sobre inovação no setor público.

4.1 Resultados obtidos do estudo de caso

A seguir apresentaremos a empresa escolhida para o estudo de caso, assim como, serão apresentados os dados de interação dos respondentes com a inovação coletados através de um questionário.

4.1.1 A empresa: Histórico dos Correios

Os Correios estão ligados ao Brasil desde o seu descobrimento, afinal, ninguém desconhece que a certidão de nascimento de nosso país foi uma carta escrita por Pero Vaz de Caminha (1450-1500), escrivão da esquadra de Pedro Álvares Cabral (1467-1520), a D. Manuel I (1469-1521), O venturoso, rei de Portugal.

Durante período imperial, D. Pedro I reorganizou os Correios do Brasil independente e iniciou o processo de criação de administrações nas províncias. Sob D. Pedro II, as reformas postais instituíram: o lançamento dos primeiros selos postais, a criação do quadro de carteiros, de caixas de coleta e de postais e a distribuição domiciliária de correspondência na Corte e nas províncias.

No período do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), o Código Postal Universal, elaborado por ocasião do IX Congresso Universal, em Londres, em 1929, viria a legislar e apresentar soluções para os problemas postais modernos dando início a uma nova era na história dos Correios.

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, tornava-se necessária a reorganização do serviço postal a partir de um modelo mais moderno que o do DCT, que já não apresentava infraestrutura compatível com as necessidades dos usuários. Nesse sentido, foi criada, em 20 de março de 1969, pela Lei nº. 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações.

No ano de 1982, houve a implantação do Serviço de Encomenda Expressa Nacional (SEDEX). Dezenove anos depois, houve a inovação, neste serviço e, no ano de 2001, é lançado o SEDEX 10.

Em 2009, houve o lançamento da nova identidade corporativa, com inclusão da sustentabilidade como um valor da empresa. Julgamento do Supremo Tribunal Federal (STF) garante a exclusividade da ECT na prestação dos serviços postais.

A Lei nº 12.490 de 16 de setembro de 2011 permite que a ECT tenha atuação no território nacional e no exterior, bem como, dentro das atividades compreendidas em seu objeto, constitua subsidiárias e adquira o controle ou participação acionária em sociedades empresariais já estabelecidas. As mudanças na lei permitirão uma nova postura, que contribuirá para que a ECT se torne uma empresa de classe mundial.

Em 2013, a empresa inova com o lançamento do SEDEX 12 e da coleta seletiva solidária na rede de agências. Lançamento da parceria com a Apex-Brasil, para a abertura da primeira unidade internacional dos Correios brasileiros. Início do uso de *smartphones* pelos carteiros para aprimoramento dos serviços de distribuição domiciliária.

Os Correios foram agraciados com a premiação ID People Americas Awards, na categoria Postal Innovation, em reconhecimento à adoção de práticas inovadoras visando modernizar os serviços postais. Mais de 72 mil equipamentos de informática foram adquiridos para o atendimento de demandas

de expansão, substituição e obsolescência. Modernização e ampliação da infraestrutura que suporta os sistemas de informação, melhoria dos processos de governança corporativa seguindo os melhores *frameworks* do mercado (os quais se destacam ITIL, COBIT, MPS-BR) e o aumento substancial dos recursos de processamento e memória resultaram em redução de incidentes, maior estabilidade e segurança dos aplicativos.

Destaca-se, também, a modernização da última etapa do processo da entrega postal. Os Correios vêm fazendo grande avanço para disponibilizar funcionalidades e serviços baseados no uso de *smartphones*. Na área operacional, o Sistema de Rastreamento-Móvel permite que os carteiros sinalizem, em tempo real, o trâmite de objetos, no processo de entrega, além de aprimorar e agilizar os controles sobre o fluxo de objetos. Ainda, na vertente *mobile*, encontra-se disponível funcionalidade que permite aos clientes receberem comunicação SMS sobre o andamento de suas postagens.

Os recursos de tecnologia da informação que suportam estas inovações e os demais processos de negócios da ECT estão hospedados em dois *datacenters* (centros corporativos de dados); um localizado em Brasília e outro, em São Paulo, sendo uma das maiores redes corporativas do mundo conectando estes dois centros, com mais de 7.200 pontos de presença.

4.1.2 Estrutura organizacional dos Correios

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos.

A estrutura é representada pela Administração Central em Brasília, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria-Executiva, o Comitê Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias

Regionais. Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional que atuam na área correspondente aos limites geográficos dos respectivos Estados.

A organização da Diretoria de Minas data de 1832, quando o ministro e secretário de Estado dos Negócios do Império, José Lino Coutinho, por Decreto de 13 de julho desse ano, instituiu a Administração dos Correios da Província de Minas Gerais. Inicialmente, funcionou em Ouro Preto, antiga Vila Rica, capital da província, onde ocupava o edifício "Casa dos Contos", localizado à Rua Tiradentes. Em 1906, a sede da instituição foi transferida para Belo Horizonte, após a sua inauguração como a nova capital do Estado de Minas Gerais. Em 1931, com a vigência do Decreto nº 20.859-31, a administração passou a denominar-se Diretoria Regional dos Correios e Telégrafos de Minas Gerais.

A Diretoria de Minas é subdividida em treze regionais: Reven 01 – Metropolitana sediada em Belo Horizonte, Reven 02 – Norte de Minas em Montes Claros, Reven 03 – Jequitinhonha-Mucuri em Teófilo Otoni, Reven 04 – Rio Doce em Governador Valadares, Reven 05 – Leste de Minas em Manhuaçu, Reven 06 – Zona da Mata em Juiz de Fora, Reven 07 – Campos das Vertentes em Barbacena, Reven 08 – Centro Sul de Minas em Varginha, Reven 09 – Sul de Minas em Pouso Alegre, Reven 10 – Oeste de Minas em Divinópolis, Reven 11 – Central Mineira em Sete Lagoas, Reven 12 – Triângulo Sudoeste em Uberaba e Reven 13 – Triângulo Noroeste em Uberlândia.

A população foco da pesquisa é a Reven 08 – Centro Sul de Minas, que tem sua sede em Varginha e composta por oitenta e sete agências (cidades) de atendimento dos Correios, todas no Sul de Minas, sendo elas: Careagu, Carmo da Cachoeira, Carrancas, Coqueiral, Elói Mendes, Ijaci, Itumirim, Itutinga, Lavras, Luminárias, Monsenhor Paulo, Paraguaçu, Ribeirão Vermelho, Santana da Vargem, São Gonçalo do Sapucaí, Três Pontas, Varginha, Alfenas, Arceburgo, Boa Esperança, Cabo Verde, Campo do Meio, Campos Gerais, Carvalhópolis, Divisa Nova, Fama, Guapé, Guaranésia, Guaxupé, Ilicínea,

Juruáia, Machado, Monte Belo, Muzambinho, Nova Resende, Poço Fundo, Serrania, Alpinópolis, Alterosa, Areado, Bom Jesus da Penha, Capetinga, Capitólio, Carmo do Rio Claro, Cássia, Claraval, Conceição Aparecida, Delfinópolis, Fortaleza de Minas, Ibiraci, Monte Santo de Minas, Passos, Pratápolis, São João Batista Glória, São José da Barra, São Pedro da União, São Sebastião do Paraíso, São Tomás de Aquino, Alagoa, Baependi, Cambuquira, Campanha, Carmo de Minas, Caxambu, Conceição do Rio Verde, Dom Viçoso, Heliadora, Itamonte, Itanhandu, Jesuânia, Lambari, Natércia, Olímpio Noronha, Passa Quatro, Pouso Alto, São Bento Abade, São Lourenço, São Sebastião do Rio Verde, São Thomé das Letras, Soledade de Minas, Três Corações e Virgínia.

Essa regional é subdividida por quatro coordenadorias, para melhor gerenciamento das atividades operacionais, financeiras e gerenciais das unidades, sendo a Coordenadoria de Vendas 801 com 19 agências (cidades), a Coordenadoria de Vendas 802 com 20 agências (cidades), a Coordenadoria de Vendas 803 com 24 agências (cidades) e, por último, a Coordenadoria de Vendas 804 com 24 agências (cidades).

4.1.3 Inovação nos Correios

A inovação nos Correios é normatizada pelo Manual do Planejamento (MANPLA), Módulo 12, Capítulos de 1 a 5, como é exposto a seguir: Módulo 12: Gestão da Inovação. Neste módulo, no capítulo 1, trata-se dos atributos da gestão da inovação, iniciando com o objetivo que é desenvolver e manter um conjunto de práticas de planejamento, coordenação, pesquisa, disseminação e governança, entre outras, capazes de atuarem na cultura organizacional e criar um ambiente empresarial em que a inovação seja uma capacidade sistêmica da empresa no esforço para alcançar os objetivos estratégicos (CORREIOS, 2016).

Tem como fundamento a busca de diferenciação e competitividade nos mercados atuais e futuros, sendo fundamental para a sobrevivência da empresa.

Como origem, a inovação sempre vem das pessoas, empregados, parceiros e clientes são as principais fontes de ideias, sendo orientada à obtenção de resultados por meio de adição de valor às partes interessadas; podendo a inovação ser feita em todos os níveis, órgãos e unidades da empresa; devendo ser feita sempre, pois a inovação deve ser contínua e permanente.

No capítulo 2, apresenta como instrumento de fomento à inovação, a campanha inova correios, tendo como abrangência toda a empresa dos Correios, envolvendo todos os empregados, com periodicidade bianual ou quando for identificada a necessidade de estimular a participação dos colaboradores no esforço de inovação, por meio da captação, seleção e premiação de ideias, dando às áreas responsáveis possíveis soluções para as demandas de inovação detectadas.

Neste capítulo, cita-se a importância de estimular a participação das pessoas, pois um desafio de inovação é uma questão apresentada como estímulo para que as pessoas tenham ideias sobre como aproveitar uma oportunidade de inovação. A necessidade de captar ideias. Captar as ideias por meio do sistema corporativo disponível na intranet, onde o autor inscreve sua ideia com o preenchimento de formulário eletrônico, em que serão triadas, analisando as ideias inscritas com relação às condições estabelecidas pelo regulamento.

As ideias que obtiverem melhor classificação serão selecionadas para a fase final. A quantidade de ideias selecionadas é definida pelo Coordenador Geral da Campanha. Recomenda-se que o número de ideias selecionadas seja por volta de três vezes a quantidade prevista de premiações. Para implantar a ideia, emitir memorando do gestor da campanha, para apresentação da ideia ao órgão sistêmico responsável pelo tema, o órgão sistêmico responsável pelo tema promoverá, em até três meses, a análise de viabilidade da implantação da ideia mencionando as expectativas de implantação da ideia ou os motivos da não implantação.

No capítulo 4, trata-se de pesquisas na área de inovação, onde o documento relata que as pesquisas, tanto a básica quanto a aplicada, podem ser elaboradas e realizadas pelos próprios profissionais da empresa, por fontes internas e externas, considerando a expertise do pesquisador e/ou a sua acessibilidade ao conhecimento necessário.

Iniciativas de Pesquisa, que necessitem de uma investigação mais profunda, não havendo o conhecimento interno na empresa, podem ser realizadas com o apoio de parcerias que sejam referências no mercado brasileiro e/ou no exterior, tais como: universidades, centros e institutos de pesquisas, fornecedores, entre outras.

4.1.4 Inovações na história dos Correios

A partir de 1969, com a criação da ECT, o sistema postal ganhou em agilidade e eficiência. Dentre as medidas adotadas para modernizar a empresa, destacam-se: a criação do Código de Endereçamento Postal (CEP), a implantação de centros de triagem automatizada, a instalação da Rede Aérea Postal Noturna e a informatização da empresa.

Um dos maiores avanços dos Correios, nas últimas décadas, a RPN é responsável pelo transporte diário de mais de 600 toneladas de objetos postais em todo o Brasil. A criação da Rede Aérea Postal Noturna, na década de 70, veio no bojo de uma profunda reestruturação do plano de encaminhamento de objetos, necessária para que a empresa pudesse cumprir o D+1 (prazo que garante a entrega do objeto no dia seguinte à postagem), adotado à época em todas as capitais e cidades importantes.

O aumento constante do volume do tráfego postal exigia aumento da força de trabalho e do espaço físico, para o tratamento dos objetos, o que elevaria, significativamente, os custos operacionais da empresa, inviabilizando o negócio postal. A mecanização da triagem de cartas, encomendas e malotes foi a

resposta efetiva para vencer este desafio e promover o desenvolvimento sustentável da ECT.

Surge, em 1997, a CorreiosNet, uma das maiores redes corporativas de dados da América Latina, abrangendo mais de 6.800 pontos e interligando todas as agências e unidades operacionais da empresa – em tempo real – em todos os municípios do País. Em 2008, a ECT investiu R\$ 27 milhões na aquisição de equipamentos de última geração para modernizar seu parque tecnológico e suportar o crescimento previsto para os próximos anos.

O Portal Internet dos Correios (www.correios.com.br), criado em 1997, recebe uma média de 25 milhões de visitas mensais, destacando-se como o terceiro site de correio público mais visitado no mundo, ficando atrás apenas dos correios dos Estados Unidos e da Inglaterra. O site oferece Busca CEP, Serviço de Postagem Eletrônica, Rastreamento, telegrama e carta, entre outros. O cliente, também, pode antecipar atendimentos relativos à Certificação Digital, Exporta Fácil, Importa Fácil, Endereçador, inscrições de concursos, Malote, SEDEX e Achados e Perdidos.

Em 2016, os Correios ingressaram na recém-criada Rede de Inovação no Setor Público – InovaGov, organizada pelo Ministério do Planejamento em colaboração com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para integrar e estimular o compartilhamento de experiências e informações entre órgãos governamentais.

O foco da iniciativa é atuar na resolução de problemas e entraves mútuos, bem como na construção de um contexto favorável à inovação no setor público, além de estimular a aproximação com a academia, sociedade civil e setor privado.

Atualmente, o InovaGov é composta por 22 órgãos do Governo Federal, que já definiram os temas prioritários iniciais: plataforma online para compartilhamento de projetos, produtos e experiências na área de inovação;

estudos e pesquisas; metodologia para inovação; alianças público-privadas para geração de valor público e articulação de iniciativas e programas para inovação – sendo este último o que contará com a participação dos Correios, em conjunto com os ministérios do Planejamento e da Fazenda, além da Enap.

Considerando esse contexto histórico dos Correios, apresentam-se, a seguir, os resultados específicos da pesquisa de campo.

4.1.5 Aplicação do questionário - Perfil dos respondentes

A apresentação e análise individual contemplam três pontos básicos: Parte 1: sobre o perfil do respondente diante do contexto da inovação nos Correios. Parte 2: sobre os tipos de inovações que participam ou participaram. Parte 3 sobre as questões que mereçam mais atenção sobre inovação nos Correios ou que mereçam um estudo científico.

Na parte 1, sobre o perfil dos respondentes, tivemos o retorno de 42 questionários, com características: de todos os respondentes, 25 ocupam a função de gerente, 17 com o cargo de atendentes.

Segundo o Manual de Organização – MANORG – Módulo 12, capítulo 11, faz parte da função do gerente, entre outras atividades, coordenar, acompanhar, avaliar e adotar medidas de melhorias, em relação às atividades de atendimento, comercial, operacional, financeiro e administrativo; promover o bom atendimento aos clientes da empresa, prestando informações e orientando sobre produtos/serviços oferecidos pela ECT; orientar a implementação de ações que garantam a satisfação dos clientes e a realização de novos negócios; coordenar, supervisionar e controlar todas as atividades desenvolvidas na agência; manter-se atualizado sobre as mudanças operacionais introduzidas no processamento dos serviços, zelando para que todas as operações sejam executadas de acordo com as normas e procedimentos vigentes na Empresa;

identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento da equipe, visando aprimorar a prestação de serviços da agência (CORREIOS, 2016).

Ainda, segundo o MANORG, faz parte das funções dos atendentes, entre outras, identificar a necessidade do cliente, apresentando o produto/serviço mais adequado; levar ao conhecimento do Gerente a identificação de oportunidades de negócios e exercer outras atividades inerentes à sua função e/ou às confiadas pelo gerente da agência.

Quanto ao tempo de empresa, a maior faixa de anos ficou entre 20 e os acima de 30 anos de empresa, com 22 respondentes entre os 42 que efetivaram a pesquisa, demonstrando grande experiência profissional e conhecimento dos processos, produtos, serviços e transformações sofridas pela empresa, em todo esse período, vivenciando as inúmeras inovações implementadas pela organização.

Tabela 9 - Tempo de profissão nos Correios.

TEMPO NA EMPRESA – ECT	
PERÍODO	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
2 a 5 ANOS	6
5 a 10 ANOS	2
10 a 15 ANOS	6
15 a 20 ANOS	6
20 a 25 ANOS	11
25 a 30 ANOS	5
ACIMA DE 30 ANOS	6

Tão importante quanto o tempo de empresa, também, o tempo na função ou cargo exercido, demonstra, assim, o seu conhecimento e experiência

profissional em sua atual atividade na organização. Uma observação interessante é que houve um empate no tempo da função ou cargo atual entre a faixa de 1 a 4 anos e 15 acima de 20 anos na empresa, com 14 respondentes cada. Equilibrando a grande experiência no tempo de exercício de função com o sangue novo daqueles que chegaram há pouco na organização, na percepção, implementação e acompanhamento das inovações nos Correios.

Tabela 10 - Tempo de cargo ou função nos Correios.

TEMPO NO CARGO / FUNÇÃO NA ECT	
PERÍODO	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
ATÉ 1 ANO	3
2 a 4 ANOS	11
5 a 9 ANOS	6
10 a 14 ANOS	7
15 a 20 ANOS	11
ACIMA DE 20 ANOS	4

A faixa etária que mais se destacou na organização, entre os respondentes, encontra-se de 40 aos acima de 55 anos, com 27 dos questionários, ficando os demais, 15 respondentes, na faixa de 24 a 39 anos.

Tabela 11 - Faixa etária dos respondentes.

IDADE	
FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
ATÉ 23 ANOS	0
24 a 39 ANOS	15
40 a 55 ANOS	23
ACIMA DE 55 ANOS	4

A experiência profissional anterior aos Correios foi vivenciada por 30 respondentes, dos quais 27 trabalharam em empresa privada e 7 em empresa pública, trazendo bagagem e experiência de outras organizações para a atual empresa.

O grau de escolaridade demonstra que a maioria possui formação de nível superior, sendo 11 com o ensino médio, 24 com graduação e 7 com especialização, não contabilizando ninguém com mestrado ou doutorado.

Tabela 12 - Grau de escolaridade dos respondentes.

GRAU DE ESCOLARIDADE	
NÍVEL	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
ENSINO MÉDIO / TÉCNICO	11
GRADUAÇÃO	24
ESPECIALIZAÇÃO	7
MESTRADO	0
DOCTORADO	0

Com esses dados, foi definido o perfil dos respondentes, sendo esta a parte 1 do questionário.

4.1.6 Relação dos tipos de inovações que participam ou participaram

Na parte 2 do questionário, sobre os tipos de inovações de que participam ou participaram, tivemos duas situações distintas. Na parte 2 – 1, os respondentes teriam de marcar com X, em um quadro com nove tipos de inovações e seus conceitos, quais participam ou participaram. Apenas escolher e marcar com X. Nesta parte, muitos escolheram vários tipos, às vezes, marcando todos.

Nesta parte da pesquisa, confirmando o que foi pesquisado na literatura, o tipo de inovação que mais aparece é a Inovação de Serviços, com 35 respondentes, pois é característica do setor público o fornecimento de serviços. Nesta mesma linha, as demais inovações que mais apareceram foram tecnológica com 33 respondentes, colaborativa com 31 respondentes. A inovação de produtos aparece com 31 respondentes, pois os Correios têm em sua carteira serviços e produtos, como selos, embalagens, envelopes dentre outros.

Tabela 13 - Tipos de inovações nos Correios que o respondente participa ou participou. (Continua)

PARTE 2-1: TIPOS DE INOVAÇÃO DE QUE PARTICIPA OU PARTICIPOU		
Tipos de Inovação	Conceito	Quantidade de Respondentes
Inovação de Serviço	A maioria das inovações visa melhorar as características do serviço. Como resultado, qualquer alteração nas características de serviço poderia ser considerada como inovação nesta categoria.	35
Inovação de Produto	Consiste em modificações, nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores.	31

Tabela 13 - Tipos de inovações nos Correios que o respondente participa ou participou. (Conclusão)

PARTE 2-1: TIPOS DE INOVAÇÃO DE QUE PARTICIPA OU PARTICIPOU		
Tipos de Inovação	Conceito	Quantidade de Respondentes
Inovação Tecnológica	Este tipo de inovação inclui as alterações das características técnicas, associadas a alterações no equipamento físico, técnicas e sistemas organizacionais.	33
Inovação de Processo	Trata-se de mudanças no processo de produção ou serviço, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.	30
Inovação Colaborativa	São aquelas em que a realização do sucesso está além do controle da organização, uma vez que estas são inovações com base nas relações entre a organização e o ambiente, relacionadas com conexões com outras organizações, sejam elas prestadores de serviços, outras entidades públicas ou pelos próprios usuários.	31
Inovação Organizacional	Definida como a reestruturação das estruturas organizacionais e processos de gestão e práticas. A adoção de gestão da qualidade total, gestão baseada em resultados, a gestão estratégica de recursos humanos, reestruturação e capacitação são exemplos de inovações de gestão.	28
Inovação Radical	É a criação de um produto totalmente novo, isto é, uma definida em termos de um sistema de características e competências não relacionadas com aquelas de um produto antigo.	23
Inovação Incremental	A estrutura geral do sistema continua a ser o mesmo, mas o sistema é alterado marginalmente pela adição de novos elementos ou substituição de elementos.	26
Inovação Recombinativa	Explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque estabelecido de conhecimento e de uma determinada trajetória tecnológica.	15

4.1.7 Relação da descrição sobre os tipos de inovações

Essa realidade muda na parte 2 – 2, onde os mesmos respondentes teriam de descrever as inovações, com um breve relato, citando o tipo de inovação, origem, breve descrição, dificuldades e facilidades na implementação, facilidades e benefícios. Foi dado espaço no questionário para 3 relatos. Nesta parte, 1 questionário veio sem preencher, outros 2 com apenas 1 relato, outros 3 com 2 relatos, 1 com 8 relatos e os demais com os três relatos. Entre a primeira parte em que havia apenas que marcar com X e a segunda parte em que teriam de relatar as inovações, houve uma diferença no número de tipos de inovações mais frequentes nos Correios. Mesmo assim, confirma o grande número de respondentes que escolheram a inovação de serviços com 30 questionários respondidos. Nesta fase, eles escolheram a inovação de produtos como a segunda mais percebida com 21 respostas, pela tangibilidade da inovação percebida, seguida pela tecnológica com 19 e colaborativa com 18, com profunda relação com as duas primeiras inovações selecionadas.

Tabela 14 - Tipos de inovações nos Correios que o respondente participa ou participou. (Continua)

PARTE 2-2: TIPOS DE INOVAÇÃO QUE O RESPONDENTE ESCOLHEU PARA RELATAR		
Tipos de Inovação	Conceito	Quantidade de Respondentes
Inovação de Serviço	A maioria das inovações visa melhorar as características do serviço. Como resultado, qualquer alteração nas características de serviço poderia ser considerada como inovação nesta categoria.	30
Inovação de Produto	Consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores.	21
Inovação Tecnológica	Este tipo de inovação inclui as alterações das características técnicas, associadas a alterações no equipamento físico, técnicas e sistemas organizacionais.	19

Tabela 14 - Tipos de inovações nos Correios que o respondente participa ou participou. (Conclusão)

PARTE 2-2: TIPOS DE INOVAÇÃO QUE O RESPONDENTE ESCOLHEU PARA RELATAR		
Tipos de Inovação	Conceito	Quantidade de Respondentes
Inovação de Processo	Trata-se de mudanças no processo de produção ou serviço, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.	10
Inovação Colaborativa	São aquelas em que a realização do sucesso está além do controle da organização, uma vez que estas são inovações com base nas relações entre a organização e o ambiente, relacionadas com conexões com outras organizações, sejam elas prestadores de serviços, outras entidades públicas ou pelos próprios usuários.	18
Inovação Organizacional	Definida como a reestruturação das estruturas organizacionais e processos de gestão e práticas. A adoção de gestão da qualidade total, gestão baseada em resultados, a gestão estratégica de recursos humanos, reestruturação e capacitação são exemplos de inovações de gestão.	07
Inovação Radical	É a criação de um produto totalmente novo, isto é, uma definida em termos de um sistema de características e competências não relacionadas com aquelas de um produto antigo.	03
Inovação Incremental	A estrutura geral do sistema continua a ser o mesmo, mas o sistema é alterado marginalmente pela adição de novos elementos ou substituição de elementos.	04
Inovação Recombinativa	Explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque estabelecido de conhecimento e de uma determinada trajetória tecnológica.	0

Nesta parte, o respondente teria de descrever as inovações, demonstrando o seu conhecimento e envolvimento com tais inovações, confirmando sua existência e importância.

Os respondentes relataram, de forma prática, as inovações nas quais estão envolvidos e, segundo a tabela anterior, quatro tipos aparecem de forma mais frequente: as inovações de serviço apareceram entre 30 respondentes que relataram, em sua maioria, as modificações no serviço expresso SEDEX, que sofreram inovações para o SEDEX 10, com entrega até às 10 horas do dia seguinte e, também, o SEDEX 12 algum tempo depois, que chega ao destino no dia seguinte até às 12 horas. Abaixo temos o relato do respondente número 29:

Na inovação de serviço tivemos a melhoria do serviço de SEDEX com a chegada da nova família como o SEDEX 10 e o SEDEX 12, mudando sua característica de entrega, tendo o prazo definido de entrega para o dia seguinte até às 10 horas ou 12 horas, respectivamente, trazendo ganhos para os clientes e para a empresa (Respondente N° 29).

Na inovação de serviço, também, apareceu nessa descrição o Vale Postal eletrônico que substituiu o Vale Postal Nacional, em que o usuário emite um Vale em dinheiro para o Destinatário no valor que desejar e o qual consegue sacar no destino, em qualquer cidade do território nacional, logo após a emissão, apresentando a identidade e o CPF. O Vale anterior, o documento de papel, seguia via postal e somente com a chegada deste documento, no destino vários dias depois, o destinatário poderia sacar o dinheiro.

Dentre as inovações de Produto, que apareceram entre 21 respondentes, foram destaques as alterações nas embalagens vendidas nos Correios, que sofreram inovações como o Envelope Plástico Bolha, para envio de mídia eletrônica, a caixa de ecomenda “vai e volta” e pode ser utilizada dos dois lados, assim, o remetente envia um produto, o destinatário pode devolver o produto consertado ou outro produto, na mesma caixa, tendo apenas que remontá-la do lado contrário. Segue o relato do respondente número 17:

Tínhamos muitas reclamações de clientes que enviavam CD's em envelopes comuns e os mesmos chegavam danificados no destino. Com a chegada do envelope bolha

conseguimos atender às necessidades dos clientes e aumentar a receita para os Correios (Respondente N° 17).

Dentre as inovações tecnológicas, que apareceram entre 19 respondentes, todos citaram os sistemas operacionais como SARA (Sistema de Automação da Rede de Atendimento) – utilizado por todos os Atendentes dos Correios, SIGEP – Sistema de Gestão de Postagem, ofertado aos clientes de contrato, facilitando a postagem, geração de etiquetas e rastreamento dos objetos e o SRO – Sistema de Rastreamento de Objetos. Abaixo o relato da respondente número 23.

Como inovação tecnológica eu destaco o SIGEP – Sistema de Gestão de Postagem, oferecidos aos clientes de contratos, pois para eles facilitam todo o processo de postagem, gerando as etiquetas na hora podendo fornecer de imediato o número da etiqueta para rastreamento e para nós atendentes, agiliza o atendimento, gerando rapidez, agilidade e satisfação para o cliente (Respondente N° 23).

Dentre as inovações colaborativas, apresentadas entre 18 respondentes, todos citaram o Banco Postal, parceria com o Banco do Brasil. O Banco Postal está presente em todas as agências dos Correios do Brasil levando à população menos favorecida acesso aos produtos e serviços bancários. Abaixo o relato do respondente número 7.

O grande destaque da inovação colaborativa é o Banco Postal, onde os Correios fizeram uma parceria com o Banco do Brasil, oferecendo serviços bancários para toda a população e em todos os municípios, inclusive para os mais carentes, facilitando os processos e prestando serviços de boa qualidade com grande aceitação do público (Respondente N° 7).

Quanto à origem das inovações, em sua grande maioria, 39 num total de 44 tem sua origem nacional, sendo 4 inovações locais, 2 inovações estaduais e 1 inovação regional. Como observa Sandford (2002), inovação no setor público é tradicionalmente vista como vinda do topo, mas inovação é responsabilidade de todos.

Isso demonstra a origem *top-down* das inovações, ou seja, de cima para baixo, que vem de encontro com o último item da pesquisa em que os respondentes tinham de relatar questões que mereciam mais atenção sobre inovação nos Correios ou que mereciam um estudo científico, sendo possível catalogar sete itens, sendo o mais expressivo, com 22 respondentes, a necessidade do pessoal, que executa a inovação, ser ouvido pela organização, num total de 39, o que representa 56% dos respondentes. A presente pesquisa não se dedicou a definir essa questão como negativa ou positiva, apenas na coleta dos dados com o foco nos tipos de inovações dos Correios. Abaixo um relato do respondente número 3, na parte 3 da pesquisa, em que se pede que o respondente relate os aspectos relevantes sobre Inovações nos Correios que mereçam mais atenção ou pesquisa científica:

É preciso ouvir mais as pessoas que trabalham diretamente com o atendimento para evitar muitas atualizações de sistemas que seriam resolvidas de imediato se tivessem apenas ouvido quem executam tais inovações (Respondente N° 3).

Um tipo de inovação muito desejável é a inovação de baixo para cima, sendo marca registrada de empresas altamente inovadoras do setor público, pois tradicionalmente ela é vista como vinda do topo, sendo que inovação é responsabilidade de todos (SANDFORD, 2001). Um estudo sobre o prêmio de inovação nos Estados Unidos constatou que apenas 20% das inovações foram iniciadas pelos políticos contra 82% de média gerência e 25% por parte do pessoal da linha de frente (ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015).

Ainda, neste relato, os respondentes teriam de fazer um breve relato sobre as dificuldades, facilidades e benefícios dessas inovações.

Quanto às dificuldades, foi possível catalogar 11 itens diferentes, sendo o mais frequente, com 23 respondentes, a dificuldade de implementar a inovação em todas unidades ou cidades, em razão das diferentes características das

agências, conforme o porte da cidade, em termos de estrutura e efetivo. Em segundo lugar, com 22 respondentes, a maior dificuldade é a necessidade de adequar o parque tecnológico, para suportar as inovações, como hardwares, redes, velocidade de internet entre outros e, em terceiro lugar, com 17 respondentes, a dificuldade de manutenção da inovação, sendo a mais citada na inovação de produto, a dificuldade para repor o estoque.

İbrahim (2010) cita alguns obstáculos potenciais no setor público frente à inovação: legislação, a falta de pessoal qualificado, burocracia, hierarquia de gestão, ambiente de trabalho e as restrições financeiras. A inovação tecnológica nos serviços do setor público exige uma ampla gama de melhorias gerenciais e organizacionais (PÄRNA; VON TUNZELMANN, 2007). As demais dificuldades aparecem na tabela abaixo:

Tabela 15 - Dificuldades na implementação da inovação nos Correios.
(Continua)

MAIORES DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO	
DIFICULDADES	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
Dificuldade em Implementar em todas as Unidades (Cidades)	23
Adequação do Parque Tecnológico para Suportar a Inovação	22
Dificuldade na Manutenção da Inovação (Reposição do Estoque)	17
Falta de Treinamento Adequado sobre a Inovação	15
Burocracia	9
Aumento do Preço do Produto ou Serviço	4
Resistência à Mudança	4
Demora na Divulgação da Inovação	3

Tabela 15 - Dificuldades na implementação da inovação nos Correios.
(Conclusão)

MAIORES DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO	
DIFICULDADES	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
Falta de Conscientizar os Colaboradores	3
Falta de Segurança com Oferta dos Serviços Bancários	3
Produto ou Serviço Novo muito Similar a outro já existente	2

As facilidades foram catalogadas em 5 itens diferentes e em primeiro lugar ficou o fato da simplicidade, facilidade e agilidade na execução da inovação, com 45 respondentes. Todos os instrumentos de gestão da inovação têm o objetivo final de melhorar, facilitar o desempenho da organização (SCHULTZ et al., 2013), pois um objetivo importante para a inovação é atingir a eficiência nas operações e melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços (UN; ASAKAWA, 2015).

Em segundo lugar, a grande aceitação dos clientes (usuários) com 41 respondentes. O conceito de inovação refere-se à criação de um novo valor para a empresa, seus stakeholders e clientes. (FERRARESI et al., 2012). Uma maneira de ganhar uma vantagem competitiva sustentada e criar valor para as partes interessadas é procurar a inovação (OTA; HAZAMA; SAMSON, 2013).

Na terceira posição, ficou a adequação da estrutura existente com 26 respondentes. Thamhain (2003) afirma que o desafio para a organização é facilitar um ambiente propício à inovação, orientada para o mercado, apesar da dinâmica do negócio e as complexidades existentes. Esses resultados são demonstrados na tabela abaixo.

Tabela 16 - Facilidades na implementação da inovação nos Correios.

MAIORES FACILIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO	
FACILIDADES	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
Simplicidade, Facilidade e Agilidade na Execução da Inovação	45
Grande Aceitação dos Clientes (Usuários)	41
Adequação da Estrutura Existente	26
Comunicação Visual da Inovação	3
Maior Segurança na Operacionalização dos Sistemas Organizacionais	2

Como benefícios, foi possível catalogar 5 itens diferentes, sendo o de maior destaque a praticidade e agilidade nos processos com 39 respondentes, seguido pela possibilidade de ampliar a carteira de produtos com novos benefícios e ganhos com 37 respondentes, ficando, em terceiro lugar, o fato de trazer maior qualidade, comodidade e segurança para o cliente, com 24 respondentes.

A inovação é intrinsecamente sobre como identificar e utilizar as oportunidades para criar novos produtos, serviços ou práticas de trabalho (ANDRIES; CZARNITZKI, 2014), pois a capacidade de inovação da empresa é apresentada como uma das capacidades mais importantes para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Tabela 17 - Benefícios da implementação da inovação nos Correios.

BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO	
BENEFÍCIOS	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
Praticidade e Agilidade nos Processos	39
Nova Carteira de Produtos com Novos Benefícios e Ganhos	37
Maior Qualidade, Comodidade e Segurança para o Cliente	24
Redução de Custos	9
Maior Controle dos Processos, Produtos e Serviços	6

De acordo com Brennan e Dooley (2005), excelência na inovação requer que as organizações tenham as competências para reagir rapidamente às novas condições de mercado e as necessidades dos clientes e ver as possibilidades que podem surgir com base, constantemente, na procura de soluções criativas e melhorias contínuas em produtos e processos de inovação.

4.1.8 Aspectos relevantes sobre a inovação nos Correios

A parte 3 traz questões que merecem mais atenção sobre inovação nos Correios ou que mereçam um estudo científico. Os respondentes descreveram aspectos relevantes sobre as inovações nos Correios. Foi possível catalogar sete itens, sendo o mais expressivo, com 22 respondentes, a necessidade do pessoal que executa a inovação de ser ouvido pela organização. Esta questão está relacionada com o fato das inovações serem *top-down*, como confirmado pelos respondentes no questionário.

A abordagem *top-down* com a inovação ocorre no setor público pelo grande distanciamento que existe entre aqueles que formulam a estratégia e aqueles que devem executá-la (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015).

Tabela 18 - Aspectos importantes da inovação nos Correios.

PARTE 3 – ASPECTOS RELEVANTES SOBRE A INOVAÇÃO NOS CORREIOS QUE MERECEM MAIS ATENÇÃO OU PESQUISA CIENTÍFICA	
TEMAS RELEVANTES	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
Ouvir Mais o Pessoal que Executa a Inovação	22
Investir Mais no Banco Postal	7
Melhoria na Comunicação da Inovação para todos os Setores	3
Falta de Incentivo à Inovação	3
Unificar os Sistemas Operacionais	2
Investir Mais no Segmento Chefe (SEDEX)	1
Segmentar os Serviços Bancários dos Serviços Postais	1

Para a análise dos dados, utilizaram-se várias fontes de informações, o que permitiu a triangulação dos dados, processo que é necessário para o estabelecimento da validade de *constructo* e a confiabilidade dos dados. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa, para a validade de *constructo* e confiabilidade, foi um protocolo do estudo de caso elaborado por dimensões, variáveis e características-chave, utilizando-se fontes múltiplas de evidências, como o referencial teórico e documentos que expressam os padrões de referência para a pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi dedicada à análise da inovação no setor público, iniciando com uma pesquisa bibliográfica sobre conhecimento, ideias e inovação, seguindo com uma ampla pesquisa sobre inovação no setor público assim como os modelos de inovações utilizados por este setor. Por fim, foi elaborado um estudo de caso nos Correios, a fim de confirmar os modelos de inovações levantados nas pesquisas e a teoria pesquisada.

Desenvolver, continuamente, a gestão de inovações tem sido o maior desafio das organizações, pois gerir constantemente ideias, inovações e conhecimentos, requer constantes investimentos e capacidade de se renovar sempre. Sustentar esse objetivo, por curto período de tempo é fácil, é a prática do modismo, da onda. Os autores Winby e Worley (2014) afirmam que poucas organizações têm sido capazes de sustentar a inovação, por longos períodos de tempo, é muito mais fácil inovar uma vez que ser continuamente inovador.

Outra importante observação é o início de um ciclo, que começa na criação da ideia, sua gestão que passa pela avaliação e implementação, sendo efetivada como inovação, com o uso do conhecimento e colocada em forma de produtos ou serviços, tornando-se um diferencial competitivo para as organizações.

Nosso estudo confirma que a capacidade da empresa para acumular ideias criativas como ativos intangíveis, converter, com êxito, essas ideias em inovações e lançar essas inovações no mercado, constitui uma capacidade dinâmica o que resulta em uma vantagem competitiva sobre outros produtos no mercado (IM; MONTOYA; WORKMAN, 2013).

A escassez de estudos com foco em inovação no setor público não é menos lamentável à luz da crescente demanda de inovação no setor público (SØRENSEN; TORFING, 2011), embora pareça ter vindo a crescer nos últimos anos (MULGAN; ALBURY, 2003). A maioria dos estudos realizados até a data

sobre a inovação serviço público foi, parcial ou unicamente, derivada da literatura sobre o setor privado (WU; MA; YANG, 2013).

Em nossa pesquisa, na revisão dos resultados sobre conhecimento, ideias e inovação, pode-se observar que somente 2 empresas públicas foram incluídas nas pesquisas dos autores e 8 em empresas privadas e públicas, simultaneamente, sendo a ênfase em empresas privadas no total de 76 empresas pesquisadas.

Diante dessa constatação, justifica-se a presente pesquisa sobre inovação no setor público, estudando os seus modelos e aprofundando nesta temática, pois segundo Wu, Ma e Yang (2013), inovação no setor público é diferente do setor privado, merecendo um exame em profundidade.

É importante investigar os modelos de inovação mais adequados para melhor captura de ideias (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006). É importante encontrar maneiras de facilitar o aproveitamento dessas inovações para as organizações, principalmente, no setor público, a fim de confirmar ou não a contribuição dada pela literatura da atual pesquisa.

Inovação é um conceito amplo, apresentando diferentes tipos, diferentes modelos, que, muitas vezes, desenvolvem-se em conjunto, sendo assim, é muito importante distinguir os diferentes modelos de inovação no setor público, investigando a distribuição e características de cada um. Em seu artigo, Sandford (2001) declara que a inovação do setor público, para ser bem sucedida, requer uma combinação de vários modelos de inovações e uma abordagem holística ou sistêmica. Tudo isso foi constatado, no estudo de caso, demonstrando que, nos Correios, os respondentes sinalizaram vários tipos de inovações e descreveram sobre a atuação desses modelos simultaneamente.

Nas revisões dos modelos de inovações, foi possível perceber que alguns modelos são mais comuns às organizações públicas, pela sua natureza e pelo fato de que muitas organizações públicas se dedicam à prestação de serviços. O

modelo que mais foi apontado pelos autores e respondentes da pesquisa foi inovação de serviços, pois, segundo Hansson, Norn e Vad (2014), à medida que o setor público é dominado por serviços, em vez de produtos físicos, a inovação é, muitas vezes, baseada em serviços, no todo ou em grande parte de itens intangíveis, como novos conhecimentos.

Desde o surgimento do movimento "reinventar o governo" com a Nova Gestão Pública, tem havido um interesse crescente em inovação pública e muitos governos lançaram programas nacionais com o objetivo de melhorar inovação em serviços públicos (SØRENSEN; TORFING, 2011), identificado como um dos pilotos de melhoria de desempenho do serviço público e excelência (WU; MA; YANG, 2013).

A inovação de processo ficou em segundo lugar, seguida pela inovação organizacional e tecnológica, visto que todas essas inovações podem estar ligadas diretamente à prestação de serviços. Outro modelo, também, que apareceu como destaque foi a inovação de produto e colaborativa, uma vez que os Correios têm, em seu portfólio, a comercialização de alguns produtos, como selos, envelopes, caixas entre outros.

Na revisão, entendemos por que o setor público inova, como o setor público inova e sua motivação para a inovação. Os autores citaram a complexidade e tipos de inovações, liderança, interação, condições organizacionais, desafios econômicos e mercadológicos, intenção de fazer algo novo, práticas mais eficazes, parcerias, aprendizagem, demanda pública e modernização da administração pública.

É fundamental para as organizações públicas saber como funcionam os modelos já existentes de gestão de inovação de forma a contribuir para o resultado dos negócios; segundo os autores Resende Junior, Guimarães e Bilhim (2013), inovar no setor público pode significar melhores serviços prestados aos cidadãos e melhor desempenho dessas organizações.

A primeira grande observação do estudo de caso nos Correios foi quanto à origem da inovação na organização. Como observa Sandford (2002), inovação no setor público é, tradicionalmente, vista como vinda do topo, mas inovação é responsabilidade de todos.

O resultado trouxe um expressivo valor quanto ao item nacional dentre as opções nacionais, estaduais, regionais e locais. Em sua grande maioria, 39 num total de 44, têm sua origem nacional, sendo 4 locais, 2 estaduais e 1 regional. Isso demonstra a origem *top-down* da gestão das inovações, ou seja, de cima para baixo, o que vem de encontro do último item da pesquisa em que os respondentes tinham de relatar questões que mereciam mais atenção sobre inovação nos Correios ou que mereçam um estudo científico, sendo possível catalogar sete itens, sendo o mais expressivo, com 22 respondentes, a necessidade do pessoal que executa a inovação de ser ouvido pela organização, num total de 39, o que representa 56% dos respondentes.

Um tipo de inovação muito desejável é a inovação de baixo para cima, sendo marca registrada de empresas altamente inovadoras do setor público, pois, tradicionalmente, ela é vista como vinda do topo, sendo que inovação é responsabilidade de todos (SANDFORD, 2001). Um estudo sobre o prêmio de inovação, nos Estados Unidos, constatou que apenas 20% das inovações foram iniciadas pelos políticos contra 82% de média gerência e 25% por parte do pessoal da linha de frente (ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015).

A inovação de baixo para cima é muito mais comum do que pensamos no setor público e é impulsionada por pessoas que mostram a liderança na entrega de valor para os seus stakeholders (SANDFORD, 2002); são inúmeras as pessoas do setor público que se preocupam, apaixonadamente, em como melhorar os resultados para as pessoas que servem (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015).

Como maiores dificuldades na implementação das inovações nos Correios, receberam destaques: dificuldades de implementar a inovação em todas as unidades (agências) da organização e adequação do parque tecnológico, para suportar a inovação, somando 43% dos respondentes.

No setor público, estamos vendo o aumento da mudança tecnológica, que leva a lacunas de expectativas entre o nível e o tipo de serviço que as pessoas esperam e aquilo que é efetivamente entregue (SANDFORD, 2001). Muitas vezes, o setor público torna-se um pouco frágil e quebradiço, em torno do imperativo da inovação, ele atravessa os movimentos, mas não está sempre preparado para ir adiante com as consequências (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015).

Na tabulação dos dados quanto às maiores facilidades na implementação das inovações nos Correios, 86 dos respondentes citaram simplicidade, facilidade e agilidade, na execução da inovação e grande aceitação dos clientes (usuários) e, em terceiro lugar, a adequação da estrutura existente, totalizando 73% do total. Estas respostas tiveram uma forte relação quando o item foi descrever os benefícios, tendo maior destaque com 76 respostas (66%) a praticidade e agilidade nos processos, seguido pela possibilidade de ampliar a carteira de produtos com novos benefícios e ganhos. Demonstra, com isso, que a inovação pode ser simples, mas eficaz.

Inovação no setor público melhora a capacidade de resposta às demandas do público (SØRENSEN; TORFING, 2011), cuja preocupação com a eficiência dos serviços públicos é uma fonte de inovação que visa alcançar a racionalização (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

A principal limitação, desta pesquisa, diz respeito às limitações das referências bibliográficas estudadas, tendo em vista que o termo de busca não permitiu abranger toda a literatura sobre o tema. Em algumas bases, como Science Direct, World Scientific e SciELO.ORG, foram selecionados,

respectivamente, apenas cinco, dois e seis artigos. Entende-se este fato como uma limitação, assim como vários artigos das cinco bases não terem seu acesso aberto ou texto integral. Enfim, pela importância das bases pesquisadas assim como pelos artigos encontrados e selecionados, espera-se que o resultado seja satisfatório pelo que foi proposto para este fim.

Outra limitação foi quanto à delimitação da população e amostras da pesquisa, assim como a dificuldade na obtenção de respostas dos questionários enviados.

Para pesquisas futuras é interessante a aplicação de tal estudo, em outras regionais dos Correios, assim como em outras organizações públicas brasileiras para um maior entendimento sobre os modelos de inovações no setor público, catalogando as dificuldades, facilidades, benefícios e outros itens sobre inovações públicas que mereçam mais atenção por parte da organização e dos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, G. L.; LAMONT, B. T. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, Auburn, v. 7, n. 2, p. 142-154, Aug. 2003.
- AKBAR, H.; TZOKAS, N. An exploration of new product development's front-end knowledge conceptualization process in discontinuous innovations. **British Journal of Management**, Norwich, v. 24, n. 2, p. 245-263, Oct. 2013.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Atlanta, v. 25, n. 1, p. 107-136, Mar. 2001.
- ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public money and management**, Londres, v. 25, n. 1, p. 51-56, Nov. 2005.
- AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, Rochester, v. 17, n. 3, Apr. p. 454-471, 2013.
- ANDERSEN, P. H.; KRAGH, H. Managing creativity in business market relationships. **Industrial Marketing Management**, Aarhus, v. 42, n. 1, Dec. p. 82-85, 2013.
- ANDRIES, P.; CZARNITZKI, D. Small firm innovation performance and employee involvement. **Small Business Economics**, New York, v. 43, n. 1, Feb. p. 21-38, 2014.
- ARDUINI, D. et al. Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy. **Information Economics and Policy**, Urbino, v. 22, n. 3, p. 257-275, Sept. 2010.
- ARUNDEL, A.; CASALI, L.; HOLLANDERS, H. How European public sector agencies innovate: the use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. **Research Policy**, Sandy Bay, v. 44, n. 7, p. 1271-1282, May 2015.
- ARUNDEL, A.; HUBER, D. From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. **Structural Change and Economic Dynamics**, Hobart, v. 27, n. 27, p. 146-159, Sept. 2013.

AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**, Athens, v. 18, n. 5, p. 324-342, Mar. 2001.

BAILEY, C.; CLARKE, M. How do managers use knowledge about knowledge management? **Journal of Knowledge Management**, Cranfield, v. 4, n. 3, p. 235-243, June 2000.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. O retorno dos sistemas de sugestão: abordagens, objetivos e um estudo de caso. **Cadernos EBAPE. BR**, São Paulo, v. 3, nesp, p. 01-17, mar. 2005.

BEKKERS, V. Modernization, public innovation and information and communication technologies: the emperor's new clothes? **Information Polity: the international journal of government & democracy in the information age**, Rotterdam, v. 12, n. 3, p. 103-107, Dec. 2007.

BERENDS, H. et al. Product innovation processes in small firms: combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. **Journal of Product Innovation Management**, Amsterdam, v. 31, n. 3, p. 616-635, Mar. 2014.

BJÖRK, J.; MAGNUSSON, M. Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. **Journal of Product Innovation Management**, Goteborg, v. 26, n. 6, p. 662-670, June 2009.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation—from theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, Aarhus, v. 27, n. 27, p. 133-145, June 2013.

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**, Ontario, v. 2, n. 3, p. 310-319, June 2001.

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

BRENNAN, A.; DOOLEY, L. Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation. **Technovation**, Galway, v. 25, n. 12, p. 1388-1399, Aug. 2005.

BYGBALLE, L. E.; INGEMANSSON, M. The logic of innovation in construction. **Industrial Marketing Management**, Oslo, v. 43, n. 3, p. 512-524, Jan. 2014.

CANTISANI, A. Technological innovation processes revisited. **Technovation**, São Paulo, v. 26, n. 11, p. 1294-1301, dez. 2006.

CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. The use of knowledge management by German innovators. **Journal of Knowledge Management**, Jena, v. 13, n. 4, p. 187-203, June 2009.

CARNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? **Journal of Knowledge Management**, Lisbon, v. 4, n. 2, p. 87-98, June 2000.

CASTIAUX, A. Radical innovation in established organizations: being a knowledge predator. **Journal of Engineering and Technology Management**, Namur, v. 24, n. 1, p. 36-52, Feb. 2007.

ČERNE, M.; JAKLIČ, M.; ŠKERLAVAJ, M. Decoupling management and technological innovations: Resolving the individualism–collectivism controversy. **Journal of International Management**, Solkan, v. 19, n. 2, p. 103-117, Mar. 2013.

ÇINAR, F.; EREN, E. Organizational learning capacity impact on sustainable innovation: the case of public hospitals. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Istanbul, v. 181, n. 181, p. 251-260, Feb. 2015.

COOPER, R. G. Perspective: the innovation dilemma: how to innovate when the market is mature. **Journal of Product Innovation Management**, Ontario, v. 28, n. 1, p. 2-27, Sept. 2011.

CORREIOS. **Manual do planejamento**. Brasília: [s.n.], 2016. 23 p.

COULSON-THOMAS, C. J. The future of the organization: selected knowledge management issues. **Journal of Knowledge Management**, London, v. 1, n. 1, p. 15-26, June 1997.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, Newark, v. 46, n. 4, p. 650-675, June 2009.

DANILEVICZ, Â. D. M. F.; RIBEIRO, J. L. D. Um modelo quantitativo para a gestão da inovação em portfólio de produtos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 59-75, June 2013.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, Otago, v. 9, n. 3, p. 101-115, June 2005.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, Otago, v. 3, n. 3, p. 210-222, May 2002.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Brasil, 2004. 168 p.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, Lille, v. 27, n. 27, p. 98-117, July 2013.

DRESSLER, M. Innovation management of German wineries: from activity to capacity—an explorative multi-case survey. **Wine Economics and Policy**, Neustadt, v. 2, n. 1, p. 19-26, June 2013.

DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, Lyttelton, v. 11, n. 4, p. 20-29, June 2007.

EBNER, W.; LEIMEISTER, J. M.; KRUMHOLTZ, H. Community engineering for innovations: the ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. **R&d Management**, Bonn, v. 39, n. 4, p. 342-356, Apr. 2009.

EDVINSSON, L. et al. Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era: The quest and context for innovation efficiency and management of IC. **Journal of Intellectual Capital**, Lund, v. 5, n. 1, p. 40-58, June 2004.

EKLINDER-FRICK, J.; ERIKSSON, L. T.; HALLÉN, L. Multidimensional social capital as a boost or a bar to innovativeness. **Industrial Marketing Management**, Gavle, v. 43, n. 3, p. 460-472, June 2014.

ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. S.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão do conhecimento na educação ambiental. **Perspectivas em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 92-110, jan./mar. 2011.

ETTLIE, J. E.; ROSENTHAL, S. R. Service versus manufacturing innovation. **Journal of Product Innovation Management**, Rochester, v. 28, n. 2, p. 285-299, May 2011.

FARAH, M. F. S. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: SILVA, M. Z. e; BRITO JUNIOR, B. T. de. **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006. p. 41-75.

FERRARESI, A. A. et al. Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. **Journal of Knowledge Management**, Curitiba, v. 16, n. 5, p. 688-701, jun. 2012.

FIEDLER, L. Gestão de idéias para inovação contínua. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 173-175, jan./fev. 2011.

FLYNN, M. et al. Idea management for organisational innovation. **International Journal of Innovation Management**, Galway, v. 7, n. 4, p. 417-442, Sept. 2003.

GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Lille: Edward Elgar Publishing, 2002. 226 p.

GEFFEN, C.; JUDD, K. Innovation through initiatives—a framework for building new capabilities in public sector research organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, Richland, v. 21, n. 4, p. 281-306, Nov. 2004.

GOH, A. L. Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework. **Journal of Knowledge Management**, South Australia, v. 9, n. 4, p. 6-18, June 2005.

GONZALEZ, R.; LLOPIS, J.; GASCO, J. Innovation in public services: the case of Spanish local government. **Journal of Business Research**, Alicante, v. 66, n. 10, p. 2024-2033, Mar. 2013.

GUNDLING, E.; PORRAS, J. I. The 3M Way to innovation: balancing people and profit. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 219-229, jul./set. 2000.

GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of Knowledge Management**, London, v. 2, n. 1, p. 5-13, Sept. 1998.

GUTIÉRREZ, E. Managing ambiguity when evaluating and selecting new ideas in project portfolio management. **International Journal of Innovation and Technology Management**, Stockholm, v. 11, n. 5, p. 1450030, June 2014.

HAMMEDI, W.; VAN RIEL, A. C.; SASOVOVA, Z. Antecedents and consequences of reflexivity in new product idea screening. **Journal of Product Innovation Management**, Namur, v. 28, n. 5, p. 662-679, Sept. 2011.

HANSSON, F.; NORN, M. T.; VAD, T. B. Modernize the public sector through innovation? A challenge for the role of applied social science and evaluation. **Evaluation**, Copenhagen, v. 20, n. 2, p. 244-260, Apr. 2014.

HARLOW, H. The effect of tacit knowledge on firm performance. **Journal of Knowledge Management**, Cairo, v. 12, n. 1, p. 148-163, June 2008.

HARTLEY, J.; SØRENSEN, E.; TORFING, J. Collaborative Innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. **Public Administration Review**, Roskilde, v. 73, n. 6, p. 821-830, Jan. 2013.

HERBIG, P. A.; PALUMBO, F. A. Innovation-Japanese style. **Industrial Management & Data Systems**, Laredo, v. 96, n. 5, p. 11-20, June 1996.

HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K. P. Creativity in innovative projects: how teamwork matters. **Journal of Engineering and Technology Management**, Vallendar, v. 24, n. 1, p. 148-166, Feb. 2007.

İBRAHİM, A. E-government and technological innovation in Turkey: case studies on governmental organizations. **Transforming Government: people, process and policy**, Ankara, v. 4, n. 1, p. 37-53, Dec. 2010.

IM, S.; MONTOYA, M. M.; WORKMAN, J. P. Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. **Journal of Product Innovation Management**, Seoul, v. 30, n. 1, p. 170-185, Jan. 2013.

JENNY, S. Implementing an innovative public sector program: the balance between flexibility and control. **International Journal of Public Sector Management**, Canberra, v. 27, n. 3, p. 241-250, Nov. 2014.

KAMHAWI, E. M. Knowledge management fishbone: a standard framework of organizational enablers. **Journal of Knowledge Management**, Zagazig, v. 16, n. 5, p. 808-828, June 2012.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 10, p. 7-34, out. 1998.

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

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo: Publin Research Project, 2005. 75 p.

KOCK, A.; HEISING, W.; GEMUENDEN, H. G. How ideation portfolio management influences front-end success. **Journal of Product Innovation Management**, Darmstadt, v. 32, n. 4, p. 539-555, July 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Altas, 2010. 320 p.

LENGNICK-HALL, C. A.; GRIFFITH, R. J. Evidence-based versus tinkerable knowledge as strategic assets: a new perspective on the interplay between innovation and application. **Journal of Engineering and Technology Management**, San Antonio, v. 28, n. 3, p. 147-167, Apr. 2011.

LERRO, D. R. L. A. et al. Managing intellectual capital dimensions for organizational value creation. **Journal of Intellectual Capital**, Potenza, v. 15, n. 3, p. 350-361, June 2014.

LITCHFIELD, R. C.; GILSON, L. L.; GILSON, P. W. Defining creative ideas: toward a more nuanced approach. **Group & Organization Management**, Washington, v. 40, n. 2, p. 238-265, Apr. 2015.

LIU, J. J.; CHEN, J. Y.; TAO, Y. Innovation performance in new product development teams in China's technology ventures: the role of behavioral integration dimensions and collective efficacy. **Journal of Product Innovation Management**, Zhejiang, v. 32, n. 1, p. 29-44, Jan. 2015.

MAINEMELIS, C.; RONSON, S. Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. **Research in Organizational Behavior**, Athens, v. 27, n. 12, p. 81-131, Sept. 2006.

MARTÍN-DE-CASTRO, G. et al. Innovation as a knowledge-based outcome. **Journal of Knowledge Management**, Lugano, v. 15, n. 6, p. 928-947, June 2011.

MARTINSUO, M.; POSKELA, J. Use of evaluation criteria and innovation performance in the front end of innovation. **Journal of Product Innovation Management**, Tampere, v. 28, n. 6, p. 896-914, Aug. 2011.

MATSUNO, K.; ZHU, Z.; RICE, M. P. Innovation process and outcomes for large Japanese firms: roles of entrepreneurial proclivity and customer equity. **Journal of Product Innovation Management**, Babson, v. 31, n. 5, p. 1106-1124, May 2014.

MCADAM, R. Knowledge creation and idea generation: a critical quality perspective. **Technovation**, Newtownabbey, v. 24, n. 9, p. 697-705, July 2004.

MERGEL, I.; DESOUZA, K. C. Implementing open innovation in the public sector: the case of challenge.gov. **Public Administration Review**, Syracuse, v. 73, n. 6, p. 882-890, Nov. 2013.

MONTES, F. J. L.; MORENO, A. R.; MOLINA, L. M. An analysis of the relationship between quality and perceived innovation: "the case of financial firms". **Industrial Management & Data Systems**, Granada, v. 103, n. 8, p. 579-590, June 2003.

MOUSTAGHFIR, K. et al. Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. **Journal of Knowledge Management**, Ifrane, v. 17, n. 4, p. 495-510, June 2013.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit, 2003. 40 p.

NIJHOF, A.; KRABBENDAM, K.; LOOISE, J. Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees. **Technovation**, Enshede, v. 22, n. 11, p. 675-683, June 2002.

NIJHOLT, J. J.; HEUSINKVELD, S.; BENDERS, J. Handling management ideas: gatekeeping, editors and professional magazines. **Scandinavian Journal of Management**, Rotterdam, v. 30, n. 4, p. 470-484, Mar. 2014.

OLIVEIRA, L. G. D. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: Enap, 2014. 61 p.

ONGKITTIKUL, S.; GEERLINGS, H. Opportunities for innovation in public transport: Effects of regulatory reforms on innovative capabilities. **Transport Policy**, Rotterdam, v. 13, n. 4, p. 283-293, Feb. 2006.

OTA, M.; HAZAMA, Y.; SAMSON, D. Japanese innovation processes. **International Journal of Operations & Production Management**, Osaka, v. 33, n. 3, p. 275-295, Apr. 2013.

PANTOJA, R. Multisystemic therapy in Chile: a public sector innovation case study. **Psychosocial Intervention**, Santiago, v. 24, n. 2, p. 97-103, June 2015.

PARLBY, D.; TAYLOR, R. **The power of knowledge**: a business guide to knowledge management. [S.l.: s.n.], 2000. Disponível em: <www.kpmgconsulting.com/index.html>. Acesso em: 11 Maio de 2016.

PÄRNA, O.; VON TUNZELMANN, N. 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, Brighton, v. 12, n. 3, p. 109-125, June 2007.

PATTHERA, S.; PASU, D.; ANUPAP, S. Fostering innovation in public organizations in Thailand. **International Journal of Organizational Analysis**, Bangkok, v. 23, n. 4, p. 528-544, June 2015.

PITT, M.; MACVAUGH, J. Knowledge management for new product development. **Journal of Knowledge Management**, Uxbridge, v. 12, n. 4, p. 101-116, June 2008.

POETZ, M. K.; SCHREIER, M. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? **Journal of Product Innovation Management**, Frederiksberg, v. 29, n. 2, p. 245-256, Feb. 2012.

RESENDE JUNIOR, P. C. R.; GUIMARÃES, T. de A.; BILHIM, J. A. de F. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração e Inovação**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 257, out. 2013.

ROBALO, R. Explanations for the gap between management accounting rules and routines: an institutional approach. **Revista de Contabilidade**, Covilhã, v. 17, n. 1, p. 88-97, Mar. 2014.

RODRIGUES, F.; VELOSO, A. L. D. O. M. Confiança organizacional, risco e criatividade. **Revista Brasileira de Negócios**, São Paulo, p. 545-561, 2013.

ROHRBECK, R.; GEMÜNDEN, H. G. Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. **Technological Forecasting and Social Change**, Berlin, v. 78, n. 2, p. 231-243, June 2011.

ROLFSTAM, M.; PHILLIPS, W.; BAKKER, E. Public procurement of innovations, diffusion and endogenous institutions. **International Journal of Public Sector Management**, Sonderborg, v. 24, n. 5, p. 452-468, May 2011.

RUIZ-JIMÉNEZ, J. M.; DEL MAR FUENTES-FUENTES, M. Knowledge combination, innovation, organizational performance in technology firms. **Industrial Management & Data Systems**, Granada, v. 113, n. 4, p. 523-540, Oct. 2013.

SALERNO, M. S. et al. Innovation processes: which process for which project? **Technovation**, São Paulo, v. 35, p. 59-70, set. 2015.

SALGE, T. O. et al. When does search openness really matter? A contingency study of health-care innovation projects. **Journal of Product Innovation Management**, Aachen, v. 30, n. 4, p. 659-676, Apr. 2013.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1998. 607 p.

SÁNCHEZ, A. A.; MARÍN, G. S.; MORALES, A. M. Gestión del conocimiento y resultados empresariales: efecto mediador de las prácticas de recursos humanos. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Murcia, v. 1, n. 64, p. 1-12, Mar. 2015.

SANDFORD, B. Encouraging innovation in the public sector null. **Journal of Intellectual Capital**, Ontario, v. 2, n. 3, p. 310-319, Sept. 2001.

_____. Leadership and innovation in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, Toronto, v. 23, n. 8, p. 467-476, Dec. 2002.

SAULAIS, P.; ERMINE, J.-L. Creativity and knowledge management. **VINE**, Evry, v. 42, n. 3/4, p. 416-438, Apr. 2012.

SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 87-108, abr. 2008.

SCHULTZ, C. et al. How formal control influences decision-making clarity and innovation performance. **Journal of Product Innovation Management**, Kiel, v. 30, n. 3, p. 430-447, Mar. 2013.

SCHULZE, A.; HOEGL, M. Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach. **Research Policy**, Zurich, v. 37, n. 10, p. 1742-1750, July 2008.

SCHWARZ, M.; NANDHAKUMAR, J. Conceptualizing the development of strategic ideas: a grounded theory analysis. **British Journal of Management**, Southampton, v. 13, n. 1, p. 67-82, Oct. 2002.

SHANG, S. S.; LIN, S.-F.; WU, Y.-L. Service innovation through dynamic knowledge management. **Industrial Management & Data Systems**, Taipei, v. 109, n. 3, p. 322-337, Sept. 2009.

SILVA, S. L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

ŠKERLAVAJ, M.; ČERNE, M.; DYSVIK, A. I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. **The Leadership Quarterly**, Ljubljana, v. 25, n. 5, p. 987-1000, May 2014.

SONG, L. Z.; SONG, M.; DI BENEDETTO, C. A. A staged service innovation model. **Decision Sciences**, Kansas, v. 40, n. 3, p. 571-599, Aug. 2009.

SONG, M. et al. Does strategic planning enhance or impede innovation and firm performance? **Journal of Product Innovation Management**, Kansas, v. 28, n. 4, p. 503-520, Aug. 2011.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, Roskilde, v. 43, n. 8, p. 842-868, Oct. 2011.

SØRENSEN, F.; SUNDBO, J.; MATTSSON, J. Organisational conditions for service encounter-based innovation. **Research Policy**, Roskilde, v. 42, n. 8, p. 1446-1456, May 2013.

STEWART-WEEKS, M.; KASTELLE, T. Innovation in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, South Australia, v. 74, n. 1, p. 63-72, June 2015.

SUIRE, R. Encastrement social et usages de l'internet: une analyse jointe du commerce et de l'administration électronique. **Economie & Prévision**, Rennes, v. 4, n. 4, p. 161-174, June 2008.

SUNDSTRÖM, P.; ZIKA-VIKTORSSON, A. Organizing for innovation in a product development project: combining innovative and result oriented ways of working—a case study. **International Journal of Project Management**, Stockholm, v. 27, n. 8, p. 745-753, Feb. 2009.

THAMHAIN, H. J. Managing innovative R&D teams. **R&D Management**, Waltham, v. 33, n. 3, p. 297-311, Mar. 2003.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981. 337 p.

UN, C. A.; ASAKAWA, K. Types of R&D collaborations and process innovation: the benefit of collaborating upstream in the knowledge chain. **Journal of Product Innovation Management**, Boston, v. 32, n. 1, p. 138-153, Jan. 2015.

VANDENBOSCH, B.; SAATCIOGLU, A.; FAY, S. Idea management: a systemic view. **Journal of Management Studies**, Cleveland, v. 43, n. 2, p. 259-288, Mar. 2006.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, Minneapolis, v. 32, n. 5, p. 590-607, May 1986.

VARANDAS JUNIOR, A. ; SALERNO, M. S.; MIGUEL, P. A. C. Análise da gestão da cadeia de valor da inovação em uma empresa do setor siderúrgico.

Gestão & Produção, São Carlos, v. 21 n.1, p. 1-18, jan./mar. 2014.

VIGODA-GADOT, E. et al. Public sector innovation for europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. **Public Administration**, Oxford, v. 86, n. 2, p. 307-329, Feb. 2008.

WALKER, R. M. Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. **Public Administration**, Cardiff, v. 84, n. 2, p. 311-335, June 2006.

WAN, D.; ONG, C. H.; LEE, F. Determinants of firm innovation in Singapore. **Technovation**, Singapore, v. 25, n. 3, p. 261-268, Aug. 2005.

WANG, C.; HAN, Y. Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, Jinan, v. 15, n. 5, p. 802-819, June 2011.

WANG, Y.-L.; WANG, Y.-D.; HORNG, R.-Y. Learning and innovation in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, Jinan, v. 110, n. 2, p. 175-192, Apr. 2010.

WEBER, K. M. et al. ICT-enabled system innovations in public services: Experiences from intelligent transport systems. **Telecommunications Policy**, Vienna, v. 38, n. 5/6, p. 539-557, Jan. 2014.

WEITZMAN, M. L. Recombinant growth. **Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 113, n. 2, p. 331-360, May 1998.

WESTERSKI, A.; DALAMAGAS, T.; IGLESIAS, C. A. Classifying and comparing community innovation in idea management systems. **Decision Support Systems**, Marousi, v. 54, n. 3, p. 1316-1326, Dec. 2013.

WINBY, S.; WORLEY, C. G. Management processes for agility, speed, and innovation. **Organizational Dynamics**, Los Angeles, v. 3, n. 43, p. 225-234, Aug. 2014.

WODECKA-HYJEK, A. A learning public organization as the condition for innovations adaptation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Krakow, v. 110, n. 110, p. 148-155, Oct. 2014.

WU, J.; MA, L.; YANG, Y. Innovation in the chinese public sector: typology and distribution. **Public Administration**, Xian, v. 91, n. 2, p. 347-365, Feb. 2013.

WU, Y.-C.; LIN, B.-W.; CHEN, C.-J. How do internal openness and external openness affect innovation capabilities and firm performance? **Engineering Management, IEEE Transactions On**, Hsinchu, v. 60, n. 4, p. 704-716, Nov. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

YUSUF, S. From creativity to innovation. **Technology in Society**, Washington, v. 31, n. 1, p. 1-8, Oct. 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DOS DADOS

Questionário

Parte 1 - Perfil do respondente

1.1 Nome

opcional: _____

1.2 Lotação Completa (unidade e Estado):

1.3 Cargo / Função:

1.4 Tempo de Correios:

1.5 Tempo no Cargo / Função:

1.6 Experiência Profissional anterior:

Empresa Privada (tipo de cargo e tempo):

Empresa Pública (tipo de cargo e tempo):

1.6 Idade: até 23 anos () 24 a 39 () 40 a 55 () acima de 55 ()

1.7 Sexo: _____

1.8 Escolaridade:

Médio/Técnico () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado ()

Parte 2 – Inovação nos Correios

1 Tipos de Inovação que você participa / participou nos Correios

Nº	Tipo de Inovação	CONCEITO	SIM	NÃO
1	Inovação de Serviço	A maioria das inovações visa melhorar as características do serviço. Como resultado, qualquer alteração nas características de serviço poderia ser considerada como inovação nesta categoria.		
2	Inovação de Produto	Consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores.		
3	Inovação Tecnológica	Este tipo de inovação inclui as alterações das características técnicas, associadas a alterações no equipamento físico, técnicas e sistemas organizacionais.		
4	Inovação de Processo	Trata-se de mudanças no processo de produção ou serviço, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.		
5	Inovação Colaborativa	São aquelas em que a realização do sucesso está além do controle da organização, uma vez que estas são inovações com base nas relações entre a organização e o ambiente, relacionadas com conexões com outras organizações, sejam elas prestadores de serviços, outras entidades públicas ou pelos próprios usuários.		
6	Inovação Organizacional	Definida como a reestruturação das estruturas organizacionais e processos de gestão e práticas. A adoção de gestão da qualidade total, gestão baseada em resultados, a gestão estratégica de recursos humanos, reestruturação e capacitação, são exemplos de inovações de gestão.		
7	Inovação Radical	É a criação de um produto totalmente novo, isto é, uma definida em termos de um sistema de características e competências não relacionadas com aquelas de um produto antigo.		
8	Inovação Incremental	A estrutura geral do sistema continua a ser o mesmo, mas o sistema é alterado marginalmente pela adição de novos elementos ou substituição de elementos.		
9	Inovação Recombinativa	Explora as possibilidades oferecidas pelas novas combinações de várias características finais e técnicas, derivadas de um estoque		

		estabelecido de conhecimento e de uma determinada trajetória tecnológica.		
--	--	---	--	--

2 – Cite os benefícios das inovações acima das quais você participa ou participou nos últimos 5 anos.

Primeira Inovação: _____

Origem da Inovação: () Local () Regional () Estadual () Nacional

Breve Descrição da Inovação:

Dificuldades na implementação:

Facilidades na implementação:

Benefícios:

Segunda Inovação: _____

Origem da Inovação: () Local () Regional () Estadual () Nacional

Breve Descrição da Inovação:

Dificuldades na implementação:

Facilidades na implementação:

Benefícios:

Terceira Inovação: _____

Origem da Inovação: () Local () Regional () Estadual () Nacional

Breve Descrição da Inovação:

Dificuldades na implementação:

Facilidades na implementação:
