



EVIDÊNCIAS E DETERMINANTES DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE CONTROLE

Autoria: Paulo Roberto de Carvalho Nunes, Márcia Zabdiele Moreira,
José Ednilson de Oliveira Cabral

Resumo

Inovação organizacional na administração Pública é fundamental para permitir que os dirigentes enfrentem os problemas que se tornaram mais complexos, tanto quanto à natureza das variáveis envolvidas como em relação às possíveis soluções. Assim, a questão de pesquisa formulada é: quais fatores são determinantes para concepção e adoção de práticas organizacionais ou de novas formas de organização, em organizações públicas de Controle Interno, que podem ser caracterizadas como Inovação Organizacional? Definiu-se como objetivo geral caracterizar e avaliar os determinantes das inovações organizacionais em Órgãos Públicos de Controle Interno. A pesquisa é de natureza qualitativa, tendo como procedimento o estudo de caso do Órgão central de Controle Interno do Estado do Ceará. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e observação participante. Os resultados da análise mostram que os fatores determinantes da inovação são de natureza legal e estratégica e que as práticas organizacionais foram implantadas por meio: (i) do Portal da Transparência, (ii) da Função de Ouvidoria e (iii) do Sistema de Gestão da Qualidade. Conclui-se que o Órgão central de Controle Interno do Governo do Estado do Ceará concebe e adota práticas organizacionais ou formas de organização que caracterizam um processo cumulativo de Inovações Organizacionais.

Palavras-Chave: Inovação Organizacional, Administração Pública, Práticas Organizacionais.

Abstract

The organizational innovation in public administration is essential to empower leaders to address the problems that have become increasingly complex, both as to the nature of the variables involved and in relation to possible solutions. In this sense, formulated the following research question: which factors are decisive for the design and adoption of organizational practices or new organizational forms in public organizations Internal Control, which can be characterized as Organizational Innovation? Furthermore, we defined the general objective of this study is to characterize and evaluate the determinants of organizational innovations in Public Agencies for Internal Control. The research is qualitative in nature, with the procedure, the case study of the Central Organ of Internal Control of the State of Ceará. Data were collected through archival research and participant observation. The analysis results show that the determinants of innovation are of a legal, strategic and organizational practices were implemented by means of three instruments: (i) the Transparency Portal, (ii) the role of Ombudsman and (iii) Quality Management system. Finally, we conclude that the Central Organ of Internal Control of the State Government of Ceará designs and adopt organizational practices or forms of organization that characterize a cumulative process of Organizational Innovations.

Keywords: Organizational Innovation, Public Administration, Organizational Practices.

1. INTRODUÇÃO

Governos e serviços públicos ao redor do mundo vêm enfrentando muitos desafios resultantes do próprio contexto de governar e de prestar serviços. É necessário, dessa forma, implantar políticas e processos inovadores a fim de enfrentá-los. Deve-se ressaltar que a inovação consiste geralmente de uma série de problemas adaptativos (Schvella, 2005).

Para Rosenbaum (2003) não há solução fácil para problemas públicos complexos, considerando que se requer esforço conjunto e coordenado de grupos díspares e de atores diversos, muitas vezes distantes em termos concretos e ideológicos.

Diante do exposto, define-se como problema para esta pesquisa: quais fatores são determinantes para concepção e adoção de práticas organizacionais ou de novas formas de organização, em organizações públicas de Controle Interno, que podem ser caracterizadas como Inovação Organizacional?

Na busca de respostas a essa questão, este artigo avalia o processo inovativo no Órgão central de Controle Interno do Governo do Estado do Ceará considerando o pressuposto de que o mesmo concebe e adota práticas organizacionais ou formas de organização que podem ser evidenciadas como Inovação Organizacional, em virtude de fatores determinantes para que o órgão possa cumprir com eficácia, eficiência e efetividade suas atribuições legais.

Associado ao problema, o objetivo geral desta pesquisa é identificar e categorizar os fatores determinantes da concepção e adoção de práticas organizacionais ou formas de organização, por parte do Órgão central de Controle Interno do Governo do Estado do Ceará, que podem ser consideradas como Inovação Organizacional, apresentando e descrevendo suas características e funcionalidades.

Metodologicamente a pesquisa se classifica como bibliográfica, documental, qualitativa, descritiva, realizada por meio de estudo de caso na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE). A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental de relatórios, planilhas, manuais disponibilizados pelo Órgão central de Controle Interno do Governo do Estado do Ceará, além de observação participante, dado que um dos autores da presente pesquisa trabalha como servidor público estadual nesse Órgão.

Este artigo está estruturado em seis seções, sendo esta introdução a primeira. A segunda seção trata da revisão bibliográfica sobre (i) visão geral da administração pública e (ii) visão geral sobre Inovação Organizacional na Administração Pública. A terceira seção descreve a metodologia, apresentando os métodos e técnicas utilizados para coleta e

tratamento dos dados. A quarta seção trata da análise dos resultados da pesquisa. Na quinta seção, encontra-se a conclusão do presente estudo e, na última, a indicação bibliográfica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esta subseção apresenta um apanhado sobre a evolução da Administração pública e acrescenta comentários sobre conceitos associados às práticas de Administração pós-burocrática ou gerencial, também denominada gestão pública para resultados (GPR).

Nesse sentido, registre-se inicialmente que, historicamente, percebe-se uma sucessão de três formas puras da gestão da coisa pública: Administração patrimonialista, Administração burocrática e Administração pós-burocrática ou gerencial, as quais, não necessariamente substitutas uma da outra, são praticadas de forma combinada, em função das circunstâncias e necessidades, ao longo do tempo, até os dias atuais.

A Administração pública patrimonialista ou pré-burocrática, conforme comentários de Lima (2005, p. 231), é caracterizada por um contexto em que “[...] o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano que utiliza os bens públicos da forma que achar mais conveniente, particularmente em benefício próprio e de seus colaboradores diretos”.

Com a evolução da Administração pública, a Administração burocrática tomou o lugar da Administração patrimonialista porque a chegada do capitalismo industrial exigiu a separação entre o mercado e o Estado; porque a sociedade civil precisava ser diferenciada do Estado e ao mesmo tempo controlá-lo; e porque o político precisava ser separado do administrador público (Bresser-Pereira, 1998).

Com o enfraquecimento do Estado liberal do século XIX, que deu lugar ao Estado social e econômico no século XX, a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, ficou evidenciado que a Administração burocrática “[...] não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público” (Bresser-Pereira, 1998, p. 49). Essa administração burocrática se tornou “[...] lenta, cara, auto-referida, autoritária, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.” (Bresser-Pereira, 1998, p. 49).

A Administração pública pós-burocrática, ou gerencial, ou ainda gestão para resultados (GPR), é considerada uma resposta ao processo de globalização, que ameaça reduzir a autonomia dos Estados na formulação e implementação de políticas, e à crise do Estado, que começou a se delinear em quase todo o mundo nos anos 1970 e assumiu plena definição nos anos 1980 (Bresser-Pereira, 1998).

Trata-se de um modelo em que o setor público passa a adotar uma atitude empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência, bem como reduzindo custos para a sociedade e comprometendo o Estado com a satisfação dos cidadãos, no qual o Governo é um meio e não um fim em si mesmo. A ênfase se desloca dos aspectos operacionais da gestão de projetos e seus resultados imediatos para uma óptica mais abrangente, incorporando os impactos das ações governamentais sobre a vida da população e o processo de desenvolvimento (IPECE, 2004).

No contexto da evolução das práticas de Administração pública, a chegada ao estágio da Gestão para Resultados (GPR) está associada à discussão e reflexão sobre conceitos como: *accountability*, controle externo, controle interno, governabilidade e governança.

O conceito de *accountability* é apresentado pelas Normas de Auditoria Governamental – Revisão 2003 (atualizada até setembro de 2005), emitidas pelo Controlador Geral dos Estados Unidos da América (TCE-BA, 2005, p. 31), como sendo:

Os legisladores, outros dirigentes do governo e o público desejam saber se: (1) os recursos públicos são administrados adequadamente e utilizados segundo as leis e regulamentos oficiais; (2) os programas de governo estão alcançando seus objetivos e resultados previstos; e (3) os programas de governo estão sendo administrados de forma eficiente, econômica e efetiva.

Cabe ainda destacar a previsão do Art. 70 da Constituição Federal (Brasil, 2004) sobre o controle na Administração pública.

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta será exercida pelo Congresso Nacional, mediante **controle externo**, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. (grifo nosso)

De outra parte, segundo o Art. 71 da Carta Magna (Brasil, 2004), “o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União [...]”, e é considerado como a função de controle da Administração pública brasileira exercida sobre o Poder Executivo Federal, cabendo àquela Corte uma série de competências ali declaradas.

O controle interno, por sua vez, corresponde à função de controle da Administração pública brasileira exercida sobre o Poder Executivo pelos próprios órgãos de controle interno desse Poder nos Estados federativos brasileiros e no Distrito Federal, conforme se depreende do Artigo 74, incisos I a IV, da Constituição Federal (Brasil, 2004), e está fundamentado nos Artigos 76 a 80 da Lei nº 4.320/64.

A respeito de Governança e Governabilidade, Santos (2001, p. 6) assevera que, “para evitar as ambigüidades e a pouca clareza com que vêm sendo distinguidos os conceitos de governabilidade e *governance* (governança) [...]”, seja utilizada a expressão capacidade governativa como sinônimo de governabilidade para englobar os aspectos operacionais do aparelho do Estado, incluindo requisitos estruturais organizacionais e da gestão e as dimensões econômica e política.

Por outro lado, Araújo (2002, p.6) afirma ser possível “[...] citar algumas características comuns entre as diferentes conceituações existentes e estabelecer alguns paralelos” e acrescenta a noção de que, numa abordagem genérica, a governabilidade “[...] refere-se às próprias condições substantivas/materiais de exercício do poder e de legitimidade do Estado e do seu governo derivadas da sua postura diante da sociedade civil e do mercado (em um regime democrático, claro)”.

Para Araújo (2002) governança pode estar relacionada aos aspectos que qualificam e instrumentalizam a governabilidade – o outro lado de um mesmo processo. Além disso, no geral, governança é indicada como a “capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas” (Araújo, 2002, p.6).

Diante do exposto, registre-se que é nesse contexto de evolução da Administração pública que se inserem as políticas e processos inovadores que Governos e serviços públicos têm adotado para enfrentar os desafios resultantes do próprio contexto de governar e de prestar serviços.

2.2. VISÃO GERAL SOBRE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Considerando a ambiência e escopo do amplo processo de gestão das organizações, bem como a premissa de cumprimento de atribuições com eficácia, eficiência e efetividade, esta subseção compreende a apresentação de conceitos e definições sobre Inovação e Inovação Organizacional, inclusive no âmbito da Administração de organizações públicas.

Inicialmente registre-se que Schumpeter (1939), ao discutir a Teoria da Inovação, afirma que o significado mais rigoroso da função produção propicia a base da definição de inovação.

Além disso, os termos “radical, incremental, realmente-novo, imitativo, descontínuo, arquitetural, modular, melhorias e evolucionário” têm sido usados para definir inovação (GARCIA e CALANTONE, 2002).

De outra parte, para Armbruster et al. (2008), no debate científico corrente, o termo “inovação” está predominantemente relacionado à pesquisa e desenvolvimento (P&D) associado à criação de novos produtos. Como consequências disso, um crescente número de países têm investido em uma política de inovação baseada em P&D.

Voltando a Schumpeter (1939, p. 84), este indica que

This function describes the way in which quantity of product varies if quantities of factors vary. If, instead of quantities of factors, we vary the form of the function, we have an innovation.

Todavia, essa definição pode limitar o conceito de inovação aos casos em que se produz um mesmo tipo de produto, que fora antes produzido, com a utilização dos mesmos meios de produção usados antes (Schumpeter, 1939).

Já Crossan e Apaydin (2010, p.1155) conceituam inovação de forma ampla.

Inovação é: a produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade com valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e alargamento de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É tanto um processo como um resultado.

Essa percepção levanta outras questões, e então Schumpeter (1939, p. 84) adenda que

Therefore, we will simply define innovation as the setting up of a new production function. This covers the case of a new commodity, as well as those of a new form of organization such as a merger, of the opening up of new markets, and so on.

Por outro lado, quanto à tipologia, registre-se o entendimento da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE, 2005), publicado na terceira edição de seu Manual de Oslo, traduzido no Brasil pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Com efeito, referido Manual, em seu capítulo 3, divide a inovação em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização.

Assim, a inovação organizacional é apresentada pela OCDE (2005) como sendo “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” visando

a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

De outra parte, registram-se comentários de Lam (2004) sobre Inovação Organizacional, em que a autora a examina como relação dinâmica e multi-nível entre a organização e inovação, a partir de três perspectivas diferentes e interdependentes:

- a) A relação entre formas estruturais de organização e capacidade de inovação;
- b) A inovação como um processo de aprendizagem organizacional e criação de conhecimento, e
- c) A capacidade de organização para a mudança e adaptação.

Já Frambach e Schillewaert (1999) realizaram um estudo com o objetivo de identificar e integrar variáveis que têm determinado ou influenciado as decisões organizacionais na adoção da inovação, tendo encontrado dois tipos de decisões: (a) a decisão feita pela organização para adotar uma inovação e (b) a decisão feita por um indivíduo dentro da organização para fazer uso da inovação.

Ainda de acordo com Lam (2004), a literatura existente sobre inovação organizacional é muito diversificada e não muito bem integrada em um quadro teórico coerente, motivo pelo qual o fenômeno da "inovação organizacional" está sujeito a interpretações diferentes dentre as diferentes vertentes da literatura.

Armbruster et al. (2008), por exemplo, distinguiram quatro tipos diferentes de inovação: (a) inovação técnica de produtos; (b) inovação não técnica de serviços; (c) inovação técnica de processos; e (d) inovação não técnica de processos, todos sendo compreendidos como inovações organizacionais.

Além disso, Armbruster et al. (2008) explicam que “a inovação organizacional pode ser intra-organizacional ou inter-organizacional. Enquanto a intra-organizacional ocorre dentro de uma organização ou empresa, a inter-organizacional inclui novas estruturas e procedimentos além das fronteiras da empresa”.

Todos os tipos de inovação buscam prover uma estrutura ao corpo da pesquisa em inovação ao especificar o significado do constructo da inovação e o seu domínio. Em geral, constructos deveriam primeiro fazer sentido e segundo, ser claramente definido de forma que ambas as implicações de significado e operacionalização sejam claras (Varadarajan, 1996).

Além disso, Lam (2004) afirma que a expressão “inovação organizacional” é ambígua, pois alguns autores usam-na para referir o amplo significado de “inovação ou comportamento inovativo em organizações” (Slappendel, 1996; Sorensen & Stuart, 2000), ou “adoção organizacional de inovações” (Kimberley & Evanisko, 1981; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1996).

Frambach e Schillewaert (1999) explicam que o tamanho da organização está positivamente relacionado com a adoção de inovação. Grandes organizações sentem mais a necessidade de adotar inovações ao invés de manter ou melhorar suas atividades e produtividade. Em contrapartida, é argumentado que as organizações menores são mais flexíveis e inovam, resultando numa maior receptividade a novos produtos.

Acrescente-se que a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2004, p.53) indica que inovação organizacional é responsável pela introdução de

[...] novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações, os sistemas de recompensas e punições e outros elementos relacionados com a gestão da organização.

De outra parte, registre-se que Coelho (2010, p. 235) afirma que “do ponto de vista da amplitude, a inovação abrange qualquer setor da economia, inclusive os setores públicos, a exemplo da saúde e educação” e que

Os diversos tipos de inovação se confundem e, por isso, é comum identificar mais de uma característica num mesmo processo. Assim uma inovação do tipo organizacional pode revelar também uma inovação de serviço e de marketing. Um processo de inovação de produto ou serviço pode representar também uma inovação organizacional.

Nesse sentido, e no âmbito da implantação da Reforma Administrativa da Administração Pública brasileira, em 1995, a Escola Nacional de Administração Pública e Pesquisa – ENAP (Enap, 2001), utiliza

Um conceito de inovação que contempla vários aspectos da boa gestão. São consideradas **inovações em gestão pública** ações gerenciais implementadas que tenham introduzido mudanças substantivas na administração pública federal, baseadas nos princípios da gestão pública empreendedora que norteiam o processo de reforma do aparelho do Estado em curso: orientação para resultados; foco no usuário-cidadão; aumento da eficácia e eficiência organizacional ou do programa; estímulo à criatividade na realização do trabalho; valorização do servidor; desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos; responsabilização e trabalho em equipe; horizontalização das estruturas; desburocratização; transparência dos processos decisórios; descentralização das ações e desenvolvimento de parcerias.

De outra parte, para Graças Rua (1999 apud Soares, 2012), o conceito de inovação no serviço público “foi formulado inicialmente para expressar as tentativas dos países desenvolvidos de responder às necessidades de ações governamentais capazes de integrar políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, pesquisas com produção, visando a uma maior competitividade econômica internacional”.

Assim, percebe-se que a adoção de políticas e processos inovadores por parte de Governos e serviços públicos para lidar com os desafios do contexto de governar e de prestar esses serviços está associada à ampla e diversificada conceituação e definição de Inovação e Inovação Organizacional, inclusive no âmbito da própria Administração de organizações públicas.

3. METODOLOGIA

Na presente seção, apresenta-se a metodologia adotada nas etapas inerentes ao desenvolvimento do trabalho, destacando-se os passos adotados para se atingir os objetivos propostos.

Assim, quanto à caracterização, considerando a contextualização e a definição dos objetivos apresentados, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois a questão para a qual se busca resposta está associada a um fenômeno social cujo significado e relações entre variáveis envolvidas e características essenciais precisam ser conhecidas (Beuren, 2004).

Além disso, quanto aos objetivos, entende-se que a tipologia da pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, por abordar tema ainda não muito tratado pela literatura referente à temática, além de buscar descrever, relatar e comparar os aspectos que contribuem para alcance do objetivo da pesquisa, sem manipulação dos fenômenos (Beuren, 2004). Segundo Minayo (1994), a fase exploratória termina formalmente com a entrada em campo. A pesquisa exploratória foi realizada com pesquisa bibliográfica.

Quanto à forma de condução e obtenção dos dados, a pesquisa é entendida como bibliográfica, porque se busca conhecer as produções teóricas, a legislação, as normas técnicas, os estudos e outros meios documentais de transmissão de conhecimentos sobre fatores determinantes da concepção e adoção de práticas organizacionais ou formas de organização, por parte do Órgão central de Controle Interno do Governo do Estado do Ceará, que podem ser considerados como Inovação Organizacional, publicados sob a forma de livros, artigos, manuais e informações disponíveis em sítios da internet (Beuren, 2004).

Ainda quanto ao meio de obtenção dos dados, a pesquisa realizada é entendida como de campo, pois abrange levantamento de dados sobre fatores determinantes da concepção e adoção de práticas organizacionais ou formas de organização que podem ser consideradas como Inovação Organizacional, no âmbito do Órgão central de Controle Interno do Estado do Ceará (Vergara, 1997).

O trabalho de campo foi realizado por meio de pesquisa documental e observação participante. Realizou-se pesquisa nos seguintes documentos relativos à Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE):

a) Leis Estaduais 13.875/2007 e 14.306/2009, disponíveis no endereço <http://www.cge.ce.gov.br/categoria2/leis/estaduais> ;

b) Decreto Estadual 30.047/2009, disponível no endereço <http://www.cge.ce.gov.br/categoria1/regulamento> ;

c) Portaria 113/2009, disponível no endereço <http://www.cge.ce.gov.br/categoria1/planejamento-estrategico-2009-20014> ;

d) Documento final do Planejamento Estratégico para o período de 2009 a 2014, disponível no endereço <http://www.cge.ce.gov.br/categoria1/planejamento-estrategico-2009-20014> ;

e) Relatório de Gestão da CGE – 2007-2010, disponível no endereço <http://www.cge.ce.gov.br/categoria3/Relatorio-Institucional-2007-2010.pdf>;

f) Mensagem à Assembleia Legislativa 2012, disponível no endereço http://www.seplag.ce.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2004:mensagem-do-governo-a-assembleia-legislativa&catid=398:servicos;

g) Termo de Referência para Contratação de Serviço de Reestruturação do Portal da Transparência do Governo do Estado do Ceará, obtido junto à Coordenadoria de Acompanhamento da Gestão da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado;

h) Edital de Tomada de Preços nº 001/2009-SECON (Reformulado), Processo nº 08347967-8, relativo à licitação do tipo técnica e preço para contratação de serviços de consultoria e treinamento para implantação de sistema de gestão da qualidade na Secretaria da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará – SECON, obtido junto à Coordenadoria de Ações Estratégicas da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado;

i) Relatórios de resultados da aplicação de pesquisa de satisfação da Qualidade efetuada pela CGE junto a seus fornecedores e clientes internos (órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo do Estado do Ceará), obtidos junto à Coordenadoria de Ações Estratégicas da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado.

O método de coleta de dados utilizado foi a observação participante natural, denominado por Gil (1999) de técnica explicando que “a observação participante, ou participação ativa, consiste na integração real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. E complementa que observação participante é natural quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga.

A busca também pode ser caracterizada ainda como um estudo de caso, de acordo com Yin (2005), porque a pressupõe como estratégia utilizada em situações de estudos de fenômenos organizacionais, sociais e políticos, portanto com finalidade científica, não sendo confundido com os estudos de casos dirigidos para situações de ensino-aprendizagem que ocorrem na vida acadêmica e profissional. Para a realização da observação participante, realizou-se estudo de caso na (CGE).

De acordo com a taxonomia de Vergara (1997), quanto aos fins, a tipologia da pesquisa é apresentada como metodológica, por pretender analisar como as práticas exercidas pela Administração pública do Estado do Ceará podem ser consideradas como evidências de Inovação Organizacional, e quanto aos meios ou procedimentos, a investigação é classificada como de campo, porque abrange levantamento de dados acerca dessas práticas da gestão pública cearense.

Após o processo da coleta, inicia-se o processo de classificação. Os dados precisam ser codificados e tabulados. De acordo com Rudio (1995), a classificação é uma forma de discriminar e selecionar as informações obtidas, a fim de reuni-las em grupo de acordo com o interesse do pesquisador.

Leite (2004) explica que cabe ao pesquisador compreender e interpretar “aquele amontoado” de dados e informações, relacionando-o ao problema e aos objetivos da pesquisa, e que só assim será permitido fazer considerações, tais como: sugestões, conclusões e recomendações que servirão à solução dos problemas. De nada valem os dados se não forem interpretados corretamente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados na pesquisa de campo, da análise documental e da observação participante realizadas na CGE.

Registre-se inicialmente que a Política de Fortalecimento da Governança no estado do Ceará teve sua implantação estabelecida a partir da “criação de arcabouço institucional de suporte” (IPECE, 2006, p.16), o qual compreendeu a instituição do Comitê de Gestão Fiscal e Gestão por Resultados (COGERF), do Instituto de Pesquisa Econômica do Ceará (IPECE) e da Secretaria da Controladoria do Estado do Ceará (SECON) (IPECE, 2006, p.16).

Especificamente em relação à criação da SECON, em março de 2003, restou caracterizada a institucionalização do Órgão central de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Ceará, o qual recebeu, naquele momento, dentre outras, a incumbência de zelar pela observância dos aspectos legais e formais dos atos administrativos dentro de sua área de abrangência.

Posteriormente, em fevereiro de 2007 e março de 2009, a SECON teve incorporada a função de ouvidoria e foi convertida a Órgão integrante da área de Governadoria do estado, passando a ser denominada Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), de acordo com as Leis Estaduais de nºs 13.875/2007 e 14.306/2009, respectivamente.

Nesse contexto, a CGE elaborou e aprovou, por meio da Portaria nº 113/2009 (CGE, 2012), seu Planejamento Estratégico para o período de 2009 a 2014, composto pela Caracterização do Negócio, Formulação Estratégica, Direcionamento Estratégico, Objetivos Estratégicos, Projetos e Escopos, tendo como argumentos:

- a) os desafios e metas a serem alcançadas;
- b) a importância de se utilizar de forma estratégica os indivíduos, recursos e tecnologias disponíveis para a produção de melhores serviços públicos, da forma mais eficiente possível; e
- c) a necessidade de definir, observando suas atribuições, o direcionamento a ser seguido e os objetivos a serem alcançados, promovendo, para isso, o alinhamento dos recursos e esforços do órgão.

Nesse processo, a caracterização do negócio da CGE (CGE, 2012) compreende, dentre outros elementos, a definição de sua missão – “zelar pela qualidade e regularidade na administração dos recursos públicos e pela participação da sociedade na gestão das políticas públicas, contribuindo para o bem estar da sociedade cearense” – a qual foi ratificada pelo Decreto Estadual nº 30.047/2009.

Destaquem-se ainda, presentes na caracterização do negócio, os elementos relativos a valores, visão para 2014 e valor para os clientes da CGE (CGE, 2012):

Valores:

- Colaboração e parceria para que as políticas, planos, programas, projetos e atividades do Governo do Estado do Ceará atinjam seus objetivos;
- Orientação aos gestores no processo de gestão de riscos e melhorias dos resultados;
- Visibilidade e **transparência** das ações e das contas públicas como forma de estimular o controle social;
- Confiança e credibilidade perante os gestores, agentes públicos e a sociedade, em decorrência dos resultados apresentados;
- **Qualidade** das ações, para agregar valor à gestão pública;
- Capacidade e competência gerencial, operacional e técnica, com **aprendizagem continuada**;
- Eficiência, eficácia e legalidade na administração dos recursos e prestação dos serviços públicos.

Visão para 2014: **Ser referência nacional em sistema de controle interno**, consolidando-o como instrumento de gestão.

1.6 – Proposição de Valor aos Clientes: Melhoria da Gestão, Confiabilidade, Inovação e Orientação. [grifos dos autores]

Assim, nesse contexto, são relatadas nesta seção, observada a metodologia estabelecida, os fatores determinantes da concepção e adoção de práticas organizacionais ou formas de organização que podem ser consideradas como Inovação Organizacional, no âmbito do Órgão central de Controle Interno do Estado do Ceará, destacadas nas subseções

que se seguem: o Portal da Transparência, a Função de Ouvidoria e o Sistema de Gestão da Qualidade.

4.1. O ABRANGÊNCIA INFORMATIVA DO PORTAL DA TRANSPARÊNCIA

O Portal da Transparência encontra-se disponível, sob a gestão da CGE, desde agosto de 2008, por meio de sítio na internet, no endereço www.transparencia.ce.gov.br, constituindo-se em ferramenta para o acompanhamento e fiscalização, por parte da sociedade, das políticas públicas implementadas pelo Governo do Estado do Ceará, em atenção ao estabelecido no Art. 15-B da Lei Estadual 13.875/2007.

Art. 15-B. Fica criado o Portal da Transparência, sob a responsabilidade da Controladoria e Ouvidoria-Geral do Estado, constituindo um canal disponível na internet, para que o cidadão possa acompanhar a execução financeira dos programas executados pelo Estado do Ceará.

Esse Portal apresenta informações atualizadas diariamente sobre: Receitas e Despesas, recursos captados e aplicação nas funções e programas governamentais, indicadores fiscais e contratos e convênios celebrados, permitindo ao cidadão tornar-se fiscal das ações públicas, contribuindo para aumento da transparência da gestão e para o combate à corrupção.

O Portal mantém, por meio do canal “fale conosco”, meio de comunicação com a sociedade, possibilitando o recebimento de sugestões, reclamações e críticas que permitem seu aprimoramento, além de responder dúvidas quanto ao conteúdo do sítio e dispõe, ainda, de um glossário, o qual visa facilitar o acesso a informações sobre contas públicas, refinando consultas, aprimorando e simplificando a linguagem, com a intenção de fazer com que o conteúdo seja compreensível ao usuário.

Com o advento da Lei Federal Complementar 131/2009, que dispõe sobre a obrigatoriedade de disponibilização em tempo real de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, o Portal passou a divulgar informações sobre receitas e despesas atualizadas diariamente, além de atender os demais critérios previstos na referida Lei.

Por outro lado, o processo de Planejamento Estratégico aprovado por meio da Portaria nº 113/2009 (CGE, 2012), para o período de 2009 a 2014, estabeleceu como um dos valores da CGE, na caracterização de seu negócio, a “Visibilidade e **transparência** das ações e das contas públicas como forma de estimular o controle social” (grifo dos autores).

Quanto aos resultados estratégicos, destaca-se o de nº 4 – Atendimento ao Cidadão, composto pelos objetivos, projetos e escopos (CGE, 2012):

3.4 – Resultado Estratégico 4 - Atendimento ao Cidadão.

3.4.1 – Objetivo Estratégico 5: Fomentar o Controle Social, disponibilizando Mecanismos de Transparência Ética e Ouvidoria.

[...]

3.4.1.2 – Projeto Estratégico 13: Aprimoramento e Ampliação do Portal da Transparência.

Escopo: Aprimorar e ampliar as informações apresentadas no Portal da Transparência

Nesse sentido, foi deflagrado, em 2009, processo para contratação de serviço de reestruturação do Portal da Transparência, cujo Termo de Referência indica como objetivo:

Contratar empresa especializada para elaborar um novo *Website* para o Portal da Transparência do Governo do Estado do Ceará, contemplando o incremento de informações e melhorias quanto ao *layout*, navegação, consulta, linguagem e conteúdo.

Referido serviço foi realizado por empresa contratada, durante o ano de 2011, juntamente com equipe da CGE, observando padrões e técnicas previamente definidos, com escopo abrangendo:

Reestruturar o Portal da Transparência de modo a facilitar o acompanhamento pela sociedade das ações e despesas governamentais, elevando o grau de transparência do Poder Público;

Capacitar os agentes das áreas de negócio e de TIC envolvidos na manutenção do Portal, de modo a garantir que as informações estejam sempre consistentes, atualizadas e disponíveis aos usuários.

De outra parte, o Relatório de Gestão CGE 2007-2010 (2012, p. 28) mostra a evolução da quantidade de acessos ao Portal da Transparência, com 1.344 no ano de 2008, quando o Portal foi lançado, 43.296 no ano de 2009 e 55.899 acessos no último ano do período.

Além disso, em 2010 e 2011 foram realizadas pesquisas junto ao usuário do Portal para medir a “satisfação do usuário com as ferramentas de transparência”, cujos principais resultados, mencionados na Mensagem à Assembleia Legislativa 2012 (2012, p. 302), evidenciam que houve redução de 65% para 60%, respectivamente, “denotando que de fato há

espaço para melhoria de nossas ferramentas, o que possivelmente será modificado com a disponibilização do novo Portal da Transparência”, previsto para o início de 2012.

De outra parte, com a sanção da Lei Federal 12.527/2011, a denominada Lei de Acesso à Informação Pública, o novo Portal da Transparência deverá ser ajustado a essa legislação, conforme inclusive indicado nas propostas que constam da Mensagem à Assembleia Legislativa 2012 (2012, p. 307).

4.2 A EXTENSÃO DA FUNÇÃO DE OUVIDORIA

As práticas relacionadas ao Controle Social na Administração pública do Estado do Ceará estão baseadas no Sistema de Ouvidoria, previsto no inciso IX do Art. 8º da Lei Estadual 13.875/2007.

De outra parte, a Lei Estadual 13.875/2007 estabelece, em seu artigo 15-A, atribuições e competências da CGE, onde se destacam as que são próprias da função de Ouvidoria:

Art. 15-A. Compete à Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado:

[...]

II - exercer a coordenação geral, a orientação técnica e normativa e a execução das atividades inerentes aos sistemas de controle interno, **ouvidoria** e ética e transparência do Estado; (**grifo dos autores**)

[...]

XVIII – Criar condições para o exercício do controle social sobre os programas contemplados com recursos do orçamento do Estado, contribuindo para a formulação de políticas públicas.

XIX – Promover a articulação entre a sociedade e as ações governamentais em consonância com a política de ouvidoria do Estado.

XX – Instaurar procedimentos preliminares à apuração da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos usuários dos serviços públicos estaduais.

XXI – Criar condições adequadas para o atendimento ao idoso e ao portador de necessidades especiais, contribuindo para a sua inclusão social.

XXII – Criar mecanismos para facilitar o registro de reclamações, denúncias, críticas, elogios ou sugestões, devendo os resultados das correspondentes atividades de apuração contribuir na formulação de políticas públicas ou em recomendação de medida disciplinar, administrativa ou judicial por parte dos órgãos competentes;

[...]

Além disso, considerando os resultados estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico para o período de 2009 a 2014 (CGE, 2012), ressalte-se o de nº 4 – Atendimento ao Cidadão, composto pelos objetivos, projetos e escopos:

3.4 – Resultado Estratégico 4 - Atendimento ao Cidadão.

3.4.1 – Objetivo Estratégico 5: Fomentar o Controle Social, disponibilizando Mecanismos de Transparência Ética e Ouvidoria.

[...]

3.4.1.3 – Projeto Estratégico 14: Sensibilização da População para o Uso da Ouvidoria com o Aprimoramento do Atendimento.

Escopo: Disseminar o papel das ouvidorias, através da capacitação da população, reforçando a identificação e imagem organizacional.

3.4.1.4 – Projeto Estratégico 15: Modelagem da Sistemática para Subsidiar as Políticas Públicas Estaduais a Partir da Ouvidoria.

Escopo: Regulamentar e reorganizar o sistema de Ouvidoria do Estado do Ceará, aperfeiçoando seus mecanismos de atuação, definindo como produtos da ouvidoria relatórios estatísticos e qualitativos que orientem os gestores máximos do sistema público estadual nas suas tomadas de decisão.

Nesse contexto, e para cumprimento dos comandos legais e atendimento ao Planejamento Estratégico, a CGE definiu e implantou instrumentos de ação de ouvidoria de natureza virtual (com o suporte de tecnologia da informação e comunicação) e presencial.

Assim, o sistema computadorizado de ouvidoria (SOU) é um dos instrumentos de ação e se constitui em ferramenta informatizada usada para recepção de manifestação do

cidadão/usuário, seu monitoramento e acompanhamento, além de convergir as demandas oriundas dos outros canais de entrada virtual e presencial, sendo acessado via internet, por meio do endereço www.cge.ce.gov.br/ouvidoria/manifestacao.

Foi ainda implantada a Central de Atendimento Telefônico, na cidade de Canindé, contando com profissionais de tele-atendimento que trabalham de segunda a sexta-feira, das 8h às 20h, viabilizando a manifestação de denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios por parte da sociedade, pelo número telefônico 155, de forma gratuita, a partir de qualquer ponto do território nacional.

Ademais, a CGE mantém dois núcleos de atendimentos presenciais para o público, as Casas do Cidadão localizadas em Fortaleza, funcionando de segunda a sexta-feira, das 8h às 17h, orientando e informando sobre serviços prestados pelos órgãos públicos estaduais, e recebendo manifestações. Além desses, a CGE conta também com um núcleo de atendimento específico para atendimento aos idosos e às pessoas portadoras de deficiência.

Ainda sob a forma presencial, funciona a Ouvidoria Móvel, utilizando uma unidade montada em micro-ônibus adaptado, com o objetivo de percorrer todo Estado, facilitando o acesso dos cidadãos aos serviços de ouvidoria, além de funcionar em *stands* nas ações de cidadania promovidas pelo Governo do Estado, bem como em festividades populares na capital e no interior do estado.

Por último, registre-se a implantação e funcionamento da Rede de Ouvidorias do Estado do Ceará, composta por 56 unidades de ouvidorias setoriais, instaladas em todos os órgãos públicos estaduais, contando ainda com a sub-rede da Secretaria da Saúde, composta de mais 22 unidades nos hospitais da rede pública estadual. As ouvidorias setoriais prestam atendimentos presenciais e via internet, e dão encaminhamento a manifestações apresentadas por meio do atendimento telefônico via número 155.

Assim, a evolução da “resolutividade das demandas apresentadas à ouvidoria” da CGE, pela sociedade, no período de 2008 a 2010, experimentou o seguinte comportamento: 47,39%, 98,79% e 91,78%, de acordo com dados constantes do Relatório de Gestão CGE 2007-2010 (2012, p. 28).

Além disso, em 2011 foi realizada pesquisa junto aos usuários do Sistema de Ouvidoria para medir a “satisfação do usuário com as ferramentas de ouvidoria” disponibilizadas para fomentar sua participação na elaboração e condução das políticas públicas, cujo resultado, mencionado na Mensagem à Assembleia Legislativa 2012 (2012, p. 302), evidencia 73% de satisfação.

4.3 O INEDITISMO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), por sua vez, não está diretamente associado a atribuições e competências legais estabelecidas para a CGE.

Com efeito, referido sistema foi objeto de discussão e encaminhamento no âmbito do processo de Planejamento Estratégico para o período de 2009 a 2014 da CGE (à época ainda Secretaria da Controladoria e Ouvidoria Geral – SECON), o qual foi aprovado por meio da Portaria nº 113/2009 (CGE, 2012), associado ao resultado estratégico de nº 1 – Gestão pública ética, regular, eficiente e serviços públicos com qualidade, composto pelos objetivos, projetos e escopos:

3.1 - Resultado Estratégico 1: Gestão pública ética, regular, eficiente e serviços públicos com qualidade

[...]

3.1.2 – Objetivo Estratégico 2: Gestão Estratégica dos Resultados.

3.1.2.1 – Projeto Estratégico 6: Planejamento estratégico e gerenciamento dos resultados da CGE.

Escopo: Elaborar estratégia de ação para a CGE a curto, médio e longo prazos.

Assim, a decisão estratégica da Organização quanto à implantação de SGQ partiu do pressuposto de que era condição necessária para atender os valores estabelecidos pela CGE nesse processo de planejamento.

Ademais, o cenário de mudanças em que se inserem as organizações leva-as a envidar esforços e desenvolver estratégias diferenciadas para obter melhoria contínua, especialmente órgãos reguladores, fiscalizadores e de controle que têm agido de forma a requerer de seus regulados, fiscalizados e controlados medidas para atendimento de critérios, com enfoque na observância da normatização vigente e na melhoria da qualidade, como é o caso da CGE.

Deu-se, então, o contexto para a necessária a implantação do SGQ como peça fundamental para um eficiente funcionamento de todas as partes que se relacionam em um ambiente sistêmico. A CGE entendeu que a correta padronização das atividades por ela desenvolvidas era o caminho adequado para a melhoria contínua, e a adoção dos princípios

presentes nas normas da *International Organization for Standardization* (ISO) era o meio consagrado pelas mais diversas Organizações para atingir tal intento.

Desse modo, foi definido como objetivo geral para o projeto:

Identificar, em consonância com as diretrizes do corpo técnico e diretivo da SECON, os processos de seu negócio, que serão o alvo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Realizar todas as atividades inerentes ao planejamento, desenvolvimento, treinamento e implantação do SGQ com o auxílio das normas ABNT NBR ISO 9001:2000, ou versão mais recente e aplicável à instituição.

Assim, a CGE definiu que todos os processos relativos à condução de seu negócio e cumprimento de suas atribuições seria submetido às normas ABN NBR ISSO 9001:2000, o que levou à elaboração de indicadores da qualidade, inclusive conceitos e fórmulas, mapa de objetivos e comprometimento, nove mapas de processos internos, um manual de normas do SGQ e 26 manuais de procedimentos, relativos às áreas de auditoria, acompanhamento da gestão, ouvidoria, ações estratégicas, assessoramento e suporte administrativo.

Foi definida também a Política de Qualidade da CGE – Prestar serviços de controladoria, auditoria e ouvidoria com foco em:

- Compromisso com a melhoria contínua das pessoas e processos;
- Governança Corporativa com transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade; e
- Excelência no atendimento ao cliente.

Todo esse conjunto de instrumentos foi concebido, testado e implantado no período de 2010 e 2011, sendo que a apreciação por parte de auditoria da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ocorreu em outubro de 2011.

Como resultado, a CGE conquistou a certificação almejada, tornando-se o primeiro órgão da Administração Pública direta Brasileira a ter todas as suas áreas certificadas – auditoria, acompanhamento da gestão, ouvidoria, ações estratégicas, assessoramento e suporte administrativo.

De outra parte, e considerando que em sua atividade a CGE se relaciona, estratégica e operacionalmente, como recebedora de insumos e fornecedora de produtos e serviços, com órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo do Estado do Ceará, foi aplicada pesquisa de satisfação da Qualidade junto a esses fornecedores e clientes internos, cujos relatórios de

análise de resultados indicam, na posição de dezembro de 2011, índice de satisfação em torno de 90%, considerando os conceitos bom, ótimo e excelente.

5. CONCLUSÃO

O resultado da pesquisa permite considerar que os fatores determinantes da concepção e adoção de práticas organizacionais ou formas de organização, que podem ser consideradas como Inovação Organizacional, no âmbito do Órgão central de Controle Interno do Estado do Ceará, são de natureza legal e estratégica.

Com efeito, foi destacado nas três subseções da seção 4 que as práticas relativas: (i) ao Portal da Transparência, (ii) à Função de Ouvidoria e (iii) ao Sistema de Gestão da Qualidade têm, como origem o estabelecimento legal das atribuições da CGE e os encaminhamentos de seu Planejamento Estratégico para o período de 2009 a 2014.

As três práticas consideradas como Inovação Organizacional têm seus fatores determinantes estritamente relacionados ao cumprimento da missão (prevista em seu regulamento interno), à prática dos valores, à visão para 2014 e ao valor para os clientes da CGE (estabelecidos em seu Planejamento Estratégico). Um dos valores da organização é ‘ser referência nacional em sistema de controle interno’ e uma das formas de se realizar isso é por meio de Inovações Organizacionais.

Em relação ao Portal da Transparência, pode-se afirmar que se trata de Inovação Organizacional implantada pela CGE, pois o portal foi criado e disponibilizado para a sociedade, a partir agosto de 2008, em cumprimento à Lei Estadual 13.875/2007 e à Lei Complementar Federal 131/2009 e observando as definições do Planejamento Estratégico.

Além disso, a sociedade já apresentou interesse em utilizar essa ferramenta que a CGE disponibilizou, no endereço www.transparencia.ce.gov.br, para promover o acompanhamento e fiscalização das políticas públicas implementadas pelo Governo do Estado do Ceará, em atenção ao estabelecido no Art. 15-B da Lei Estadual 13.875/2007, conforme indicam os resultados de quantidade de acessos demonstrados na subseção 4.1.

No que se refere à Função de Ouvidoria identificou-se que a CGE definiu e implantou instrumentos de ação de ouvidoria de natureza virtual (com o suporte de tecnologia da informação e comunicação) e presencial, para cumprimento dos mandamentos previstos na Lei Estadual 13.875/2007 e considerando o estabelecido no Planejamento Estratégico.

Entre eles estão: (i) o sistema computadorizado de ouvidoria (SOU), (ii) a Central de Atendimento Telefônico, na cidade de Canindé, (iii) dois núcleos de atendimentos presenciais para o público que busca as Casas do Cidadão localizadas em Fortaleza, (iv) um núcleo de

atendimento específico para atendimento aos idosos e às pessoas portadoras de deficiência, (v) a Ouvidoria Móvel e (vi) a Rede de Ouvidorias do Estado do Ceará.

Já em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade a CGE, seu estabelecimento decorreu unicamente do que fora estabelecido no Planejamento Estratégico do Órgão para o período de 2009 a 2014, tendo a sido conquistada, em 2011, a correspondente certificação, tornando-se o primeiro órgão da Administração Pública direta Brasileira a ter todas as suas áreas certificadas – auditoria, acompanhamento da gestão, ouvidoria, ações estratégicas, assessoramento e suporte administrativo.

A pesquisa teve como limitação o acesso a outros documentos que pudessem validar ainda mais os resultados obtidos no estudo.

Finalizando, sugere-se a realização de estudos envolvendo a comparação da CGE a outras controladorias gerais no âmbito regional ou nacional na análise do nível de desenvolvimento de práticas de inovação organizacional nesses órgãos públicos e respectivos impactos, podendo-se inclusive, fazer uma análise histórica da implantação de projetos de inovação nesses órgãos governamentais.

6. REFERÊNCIAS

Araújo, V. C. (2002). A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho. (*Texto para discussão, 45*). Brasília: ENAP.

Armbruster, Heidi et al. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, doi:10.1016/j.technovation.2008.03.003.

Beuren, Ilse Maria (org). (2004). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Brasil (2004). *Constituição Federal da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal.

Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP.

Ceará, Governo do Estado. (2012). *Mensagem à Assembleia Legislativa 2012*. Disponível em: <http://www.seplag.ce.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2004:mensagem-do-governo-a-assembleia-legislativa&catid=398:servicos> Acesso em: 06 de fevereiro de 2012.

Cge – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará. (2012). *Relatório de gestão - 2007 - 2010*. Disponível em: <<http://www.cge.ce.gov.br/categoria3/Relatorio-Institucional-2007-2010.pdf>> Acesso em: 20 de janeiro de 2012.

Cge – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado. (2012). *Portaria nº 113/2009*. Disponível em: <<http://www.cge.ce.gov.br/categoria2/portarias/PORTARIA%20N.1132009.pdf>> Acesso em: 20 de janeiro de 2012.

Coelho, M. L. G. M. M. (2010). *Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal*. Revista do Serviço Público Brasília 61 (3): 233-247 Jul/Set 2010.

Coso - The Committee of Sponsoring Organizations. (2006). *Internal control - integrated framework executive summary*. Disponível em: <http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm> Acessado em: 28 de fevereiro de 2006.

Crossan, M. M. e Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47:6, September, 2010.

Enap – Escola Nacional de Administração Pública. (2001). *Pesquisa ENAP*. Inovações na Gestão Pública Federal. Balanço de cinco anos do Concurso organizado pela ENAP. Brasília: ENAP.

Fgv. Fundação Getúlio Vargas. (2004). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Organizador: José Carlos Barbieri. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Frambach, R. T.; Schillewaert, N. (1999) Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research. *Institute for the Study of Business Markets (ISBM)*, Report 29.

Garcia, R.; Calantone, R.J. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *Journal of Product Innovation Management*, v. 19, n.2, pp. 110-32.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed – São Paulo: Atlas.

Ipece – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. (2004). Nota Técnica nº 11 – Gestão Pública por Resultados na Perspectiva do Estado do Ceará. In. *Textos para discussão do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará*. Fortaleza: IPECE.

Ipece – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. (2006). *Ceará: a prática de uma gestão por resultados*/Marcos Costa Holanda (org.). Fortaleza: IPECE.

Lam, Alice. (2004). *Organizational innovation*. Handbook of Innovation, Oxford University.

Leite, F. T. (2004). *Metodologia científica – iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científicos* (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza.

Lima, C. A. N. (2005). *Administração pública – teoria e mais de 400 questões*. Rio de Janeiro: Campus.

Ocde – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2012). *Manual de Oslo*, publicado no Brasil pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP): 2005. Disponível em: www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/menu.html. Acesso em: 22 abr. 2012.

Minayo, M. C. S. (1994). *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 3.ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco.

Rosenbaum, A. (2003). New challenges for senior leadership enhancement for improved public management. In : UNITED NATIONS. Leadership and social transformation

in the public sector: moving from challenges to solutions. New York: United Nations/Department of Economic and Social Affairs/Division for Public Administration and Development Management, 2003. Disponível em: <<http://www.unpan1.org/intradoc/groups/public/documents>>.

Rudio, F. V. (1995). *Introdução ao projeto de pesquisa*. Rio de Janeiro: Vozes, 123p.

Schvella, Erwin. (2005). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). v. 56, n.3, jul./set.

Santos, M. H. C. (2001). Governabilidade, governança e capacidade governativa. (*Texto para discussão, 11*). Brasília: ENAP.

Schumpeter, J. A. (2012). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. Disponível em: <http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/business_cycles/schumpeter_business_cycles.pdf>. Acessado em: 13 de janeiro de 2012.

Soares, A. V. A. (2012). Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/>. Acessado em 22 de abril de 2012.

Tribunal de Contas do Estado da Bahia. (2005). *Normas de Auditoria Governamental – revisão 2003 (atualizada até setembro de 2005)*. Pelo Controlador Geral dos Estados Unidos da América. Série traduções – no. 12. Salvador: TCE-BA.

Varadarajan, P.R. (1996). From the editor: reflections on research and publishing, *Journal of Marketing*, v.60, October, pp. 3-6.

Vergara, S. C. (1997). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.