

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Área de Especialidade: Organizações, Inovação e Processos
Colaborativos**

**PROPOSTA DE MODELO DE PROCESSO DE INOVAÇÃO PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DO
PODER JUDICIARIO DE SC**

021.54.6.699-30

Florianópolis

2023

PROPOSTA DE PESQUISA:

1 -INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário de Santa Catarina foi um dos precursores, no Brasil, na aplicação da nova lei de licitações e contratos administrativos, Lei n. 14.133/21, publicada em 1º de abril de 2021. Desde os primeiros dias de vigência da nova norma, o corpo de servidores que realiza a instrução de processos administrativos de contratação pública foi instado a pensar diferente, buscando observar as oportunidades trazidas pela nova lei que pudessem trazer melhorias no processo de contratação. O processo de implementação da nova lei, no entanto, foi realizado por meio da divisão, em matérias, entre assessores e pregoeiros da Diretoria de Material e Patrimônio, a fim de que cada uma fosse tratada como um projeto específico visando tornar mais célere a adoção da nova normativa.

2 - JUSTIFICATIVA

O acompanhamento semanal de cada um dos projetos inovadores era realizado pelo Gabinete da Diretora de Material e Patrimônio com cada gerente de projeto e a evolução dos projetos teve, como primeiro resultado, a implementação das contratações diretas com base na nova lei em setembro de 2021, apenas cinco meses após a entrada em vigor da norma. Segue-se a mesma forma de acompanhamento dos projetos até os dias atuais, considerando que a nova lei traz a possibilidade de muitas inovações. Os documentos de governança implementados (modelos padronizados, guias de boas práticas, mas de riscos, programa de integridade, entre outros) bem como os normativos internos editados para a aplicação da lei estão em constante evolução e atualização. No entanto, a atualização destes documentos e normativos internos não se dá de maneira organizada, já que não decorre de nenhuma metodologia de estruturação de ideias. Atualmente, a provocação pela alteração ou melhoria pode ser realizada de qualquer forma, a qualquer dos assessores, ensejando, muitas vezes, refazimento de atos e ineficiência, além de insegurança aos servidores e autoridade que aplicam a lei, dada a grande quantidade de mudanças já implementadas e as que estão por vir, pelo pouco tempo de vigência da nova lei. A pesquisa que se pretende realizar diagnosticará o estado atual do processo de inovação na implementação da nova lei de licitações pelo Poder Judiciário e proporá a utilização de metodologias amplamente aplicadas no mercado privado há muitos anos e mais recentemente na Administração Pública, como o design thinking, combinado com outras ferramentas de gestão da inovação que possam ser conhecidas durante a pesquisa bibliográfica.

A proposta de implementação de metodologia voltada à organização do processo de inovação decorrente da recente publicação da nova lei de licitações trará segurança e robustez à tomada

de decisão quanto às melhorias que podem trazer maior eficiência aos procedimentos de contratação pública, com transparência quanto ao processo adotado.

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está subdividida em três tópicos: conceito de inovação, tipos de inovação e instrumento para inovação: design thinking

3.1 O CONCEITO DE INOVAÇÃO

No contexto organizacional o termo inovação refere-se a necessidades de melhoria e de concepção do “novo” – de processos, de produtos, de formas de gestão, de posicionamento estratégico – e da aplicação dessas melhorias e concepções de maneira a obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes (DESCHAMPS; HERMANN, 2011). Uma perspectiva moderna dessa concepção, apresentada pelos autores, ocorre por meio da compreensão da inovação em outras dimensões, como em relacionamento com clientes, serviços, processos, e relacionamento com *stackholders*. É preciso visualizar a inovação de forma sistêmica, em vez de se limitar aos processos de Pesquisa & Desenvolvimento. A inovação demonstrar resultados que possam ser tangibilizados.

No tocante a inovação no setor público Cavalcante (2017) entende que:

com respeito ao setor público, um longo percurso histórico gradualmente reconfigurou o papel das organizações, dos agentes e das políticas frente à inovação. Da margem para o centro, caminhou-se no sentido de reinterpretar e recomendar um reposicionamento mais ativo do Estado na esfera da inovação. Isso transcorreu, em um primeiro momento, sem que se perdesse de vista o protagonismo da inovação privada, inicialmente, industrial/manufatureira e, mais modernamente, também em serviços.

Segundo Silva (2019), o inciso IV do art. 2º da Lei 10.973/2004, apresenta um conceito de inovação que permite sustentar as soluções jurídicas para as compras públicas:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Segundo a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE (2005), principal referência sobre inovação no mundo, existem duas formas de analisar a inovação no contexto da sociedade do conhecimento. No nível micro, um olhar para as organizações, a P&D é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização de novos conhecimentos dos mais variados tipos, não apenas tecnológico. No nível macro, há fortes evidências de que a

inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional.

De maneira geral, a inovação possui duas dimensões: uma operacional e outra estratégica. A primeira dimensão o cerne é a preocupação com práticas bem-sucedidas que possam catalisar o processo de inovação no dia a dia da organização – não apenas para inovações com um conteúdo tecnológico significativo ou mesmo. Na segunda dimensão, está voltada para aspectos que promovem o estabelecimento de uma cultura de inovação na organização e a forma como a inovação pode afetar os resultados nos negócios.

As organizações desde os anos 50, quando Peter Drucker destacou a relação da capacidade de inovar com o sucesso competitivo, estão atentas as questões de inovação (ARAÚJO; GAVA, 2011). Décadas após o posicionamento de Drucker, ainda se percebe sua atualidade, pois a palavra inovação está presente nas diretrizes das organizações e no discurso de grande parte dos executivos, reforçando que a inovação é fundamental para o crescimento no longo prazo.

Um dos principais conceitos apresentado na literatura sobre inovação é de autoria de Schumpeter (1997), pois o autor baseou-se em diferentes fatores geradores de inovações que interferem no desenvolvimento econômico da sociedade. Portanto, inovação, para o autor, contempla cinco fatores:

- 1) Introdução de um bem no mercado que os consumidores não conhecem;
- 2) Introdução de um método de produção que tenha sido gerado a partir de uma nova descoberta científica ou de um novo método de tratar comercialmente uma commodity;
- 3) Abertura de um novo mercado em que uma área específica da organização não esteja presente, independente de o mercado já existir;
- 4) Conquista de uma nova fonte de suprimentos de matéria-prima ou de bens parcialmente manufaturados; ou
- 5) Aparecimento de uma nova estrutura organizacional que possa ser aplicada em um determinado setor.

No conceito de Schumpeter (1997), três aspectos estruturais precisam ser destacados: a aplicação prática, isto é, esse algo novo precisa ser aplicado em uma atividade econômica; a novidade, ou seja, a ideia de que uma inovação é o aparecimento de algo novo, ainda não usado ou explorado; e, por fim, o resultado, que é a aplicação bem sucedida de uma invenção, podendo ser de ordem financeira, econômica ou organizacional.

3.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

Da mesma forma que existem múltiplas definições de inovação, uma variedade de tipos ou classificação de inovação podem ser encontrados na literatura especializada. As inovações são usualmente classificadas de duas formas: de acordo com objeto em foco – no que a inovação ocorre, e com base no grau em que a inovação ocorre.

No que se refere à forma como a inovação acontece, o Manual de Oslo, que estabelece quatro tipos de inovação: inovações de produto, de processos, organizacionais e de marketing, conforme demonstrado no quadro 1 a seguir (OCDE, 2005).

Quadro 1: Tipos de inovação.

Tipo de Inovação	Definição
Inovações em marketing	Implementação de novos métodos de marketing. Podem ocorrer mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição dos produtos e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.
Inovações organizacionais	Implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da empresa.
Inovações em processo	Refere-se à implementação de processo produtivo ou distribuição, novos ou significativamente melhorados. Isto inclui modificações significativas em técnicas, equipamentos e/ou software
Inovações em produto	Introdução de um benefício ou serviço novo ou melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos. Podem ser melhorias nas especificações técnicas, componentes e materiais, software, interface com usuário ou outras características funcionais.

Fonte: Adaptado de OCDE (2005).

Quanto o grau em que a inovação ocorre, pode ser classificada em:

- Incremental: é a melhoria em um produto, serviço, processo, negócio ou uma forma de gestão já existente de maneira a aprimorar ou expandir a sua aplicabilidade.
- Radical: é o surgimento de um novo produto, serviço, processo, negócio ou de uma nova forma de gestão significativamente diferente dos já existentes e que possibilite a criação de novos negócios ou novos mercados;

3.3 INSTRUMENTO PARA INOVAÇÃO: DESIGN THINKING

O Design Thinking apresenta-se como um instrumento para desenvolver a inovação nos mais diversos contextos e negócios, em especial, hoje, no setor público. O Design Thinking é considerado “[...] uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios” (VIANNA et al., 2014, p. 12).

Design Thinking seria pensar como um designer pensaria, representando a forma como os designers abordam a resolução de problemas (BROWN, 2010).

Design Thinking, assim como outras “ferramentas” de gestão, a exemplo da gestão de projetos, é orientado a processo. Vianna et al. (2014) apresentam quatro etapas do processo de Design Thinking, a saber: imersão, análise e síntese, ideação e prototipação.

A Imersão propõe a aproximação do contexto do problema por parte da equipe desenvolvedora do projeto de inovação. Essa fase é ainda subdividida em Imersão Preliminar, visa uma compreensão inicial do problema, e Imersão em Profundidade, que busca identificar as necessidades dos atores envolvidos no projeto e as oportunidades que emergem frente ao tema trabalhado. O resultado da imersão é um grande volume de informações que precisam ser adequadamente tratadas na segunda etapa de Análise e Síntese, a fim de organizar visualmente esses dados, identificando achados (oportunidades e desafios).

Na terceira etapa, denominada ideação, o foco é gerar ideias inovadoras para o tema do projeto por meio de atividades colaborativas. Finalmente na prototipação as ideias validadas e tangibilizadas, a partir da construção de protótipos de solução do problema.

Um conjunto extenso de técnicas podem ser empregadas nas quatro etapas, a depender das peculiaridades e demandas do projeto de inovação. No quadro 2, destacam-se algumas dessas técnicas e suas descrições para cada etapa do processo, propostas por Vianna et al. (2014).

Quadro 1: Técnicas do design thinking.

Etapa	Técnicas	Descrição
Imersão Preliminar	Pesquisa exploratória	Pesquisa de campo preliminar para compreensão do contexto a ser trabalhado.
	Pesquisa Desk	Busca de informações sobre o tema do projeto em diversas fontes.
Imersão em Profundidade	Entrevistas	Procura obter informações por meio de perguntas, cartões de evocação cultural, dentre outras técnicas
	Um dia na vida	Simulação, por parte do pesquisador, da vida de uma pessoa ou situação estudada.
	Cartões de insights	Reflexões embasadas em dados reais das pesquisas, transformados em cartões que facilitam a rápida consulta e o seu manuseio

Análise e Síntese	Diagrama de afinidades	Organização e agrupamento dos cartões de insights com base em afinidade, similaridade, dependência ou proximidade
	Crítérios norteadores	Diretrizes balizadoras para o projeto que não devem ser perdidos de vista ao longo das etapas do desenvolvimento das soluções.
Ideação	Brainstorming	Técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo
	Matriz de posicionamento	Ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos critérios norteadores.
Prototipação	Protótipo em papel	Representações de interfaces gráficas com diferentes níveis de fidelidade.
	Protótipo de serviços	Simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representam um ou mais aspectos de um serviço.

Fonte: Adaptado de Vianna et al. (2014).

É importante destacar que, por se tratar de um processo criativo e não prescritivo, as etapas sugeridas para aplicação do Design Thinking podem sofrer alterações de acordo com a necessidade do projeto e da equipe. Apesar das etapas terem sido apresentadas de maneira linear, possuem uma natureza flexível, assim como todo processo criativo.

4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa a ser adotada é qualitativa e quantitativa. O levantamento de dados acerca da forma como atualmente são propostas inovações no processo de contratação e o perfil inovador dos servidores decorrerá da observação e demandará a elaboração e aplicação de questionário e entrevista semi-estruturados com servidores que atuam nos processos de contratação, sejam eles lotados na Diretoria de Material e Patrimônio (responsável pela efetivação da contratação), nas áreas demandantes (envolvendo todos os servidores de comarcas que comarcas ou de outras unidades gestoras vinculadas à Secretaria do Tribunal de Justiça) ou nas áreas administrativas responsáveis pela aprovação da contratação (Presidência e Direção-Geral Administrativa).

Pretende-se, ainda, por meio de benchmarking, estudar a forma como outros órgãos públicos organizam suas ideias, se utilizam de metodologias específicas e se incentivam a inovação.

Os dados coletados serão organizados e sistematizados para que sejam analisados e possam indicar que perfil de servidores propõe inovações no processo de contratação, a fim de verificar se a adoção do design thinking e de outras técnicas de ideação contribuiriam com a implementação de inovações e geração de resultados nas contratações realizadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina.

5 - VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Os resultados a serem obtidos com a pesquisa tendem a estruturar a ideação de alterações procedimentais e normativas para que possam servir não só para implementação de alterações, mas de boas práticas para outros órgãos que também se submetem à aplicação da nova lei de licitações, podendo, inclusive, subsidiar alterações legislativas na própria lei geral, caso a inovação implementada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina seja implementada por quantidade razoável de órgãos e recebida pelos legisladores como passível de ser implementada em nível nacional.

6 - CRONOGRAMA

Atividade	1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre	4º Semestre
Desenvolvimento do problema de pesquisa	X			
Adequação dos processos metodológicos	X			
Desenvolvimento da fundamentação teórica		X		
Defesa da qualificação		X		
Coleta de dados			X	
Processamento e análise dos dados			X	
Produção do capítulo de Desenvolvimento			X	X
Defesa final				X

7 -REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Leonardo; GAVA, Rogério. **Empresas proativas: como antecipar mudanças no mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CAVALCANTE P.; CAMÕES M.; SEVERO, W. **Inovação na Gestão Pública Federal: 20 anos do prêmio inovação**. In CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

DESCHAMPS, Fernando; HERMANN, Ingo Louis. **Gestão da inovação**. Florianópolis: SENAI/SC, 2011.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Brasília: FINEP, 2005.

VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking: inovação em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2014.