

ISBN 978-85-5806-003-5

**A ADHOCRACIA COMO FERRAMENTA INOVADORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO ESTADO DA BAHIA O CENTRO DE MONITORAMENTO ONLINE DA SEFAZ-BA**

Rachel Rosemberg de Oliveira Mascarenhas, Egnaldo Barbosa Pellegrino (Professor doutor orientador), e-mail: rachelrosemberg@live.com.

63

Universidade do Estado da Bahia / Departamento de Ciências Humanas / Salvador/BA.

Resumo:

O presente artigo – categorizado como estudo de caso e apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no curso de Administração – explora a interação entre novos métodos administrativos – mais precisamente a adhocracia – e projetos inovadores com a dinâmica da administração pública, tendo como caso observado o Centro de Monitoramento Online (CMO), aplicado na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba). A investigação teve como objetivo geral analisar e discutir os principais resultados e obstáculos encontrados na introdução de um projeto baseado na adhocracia em uma organização pública. Em relação à metodologia adotada, este trabalho, elaborado a partir de pesquisa exploratória, partiu de uma revisão de literatura para definir três temáticas: a adhocracia, a reforma da administração pública brasileira e a inovação aplicada no serviço público. Para a análise e estruturação do estudo foi utilizada a abordagem qualitativa-quantitativa e o levantamento de dados foi realizado através de pesquisa documental, combinada a uma entrevista estruturada com o idealizador e coordenador do CMO. Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, visando responder às perguntas formuladas na fase de construção da problemática e hipóteses. Os resultados apontam que, apesar dos obstáculos encontrados, novos projetos e métodos administrativos são determinantes para o estabelecimento de uma nova cultura organizacional no serviço público, bem como a garantia do trabalho executado com eficiência e eficácia.

Palavras-Chave:

Adhocracia, administração pública, inovação.

1. Introdução

O serviço público, em geral, é fortemente caracterizado pelo sistema burocrático que rege seu funcionamento. Esse modelo engessado, muitas vezes, pode atrapalhar os órgãos de

ISBN 978-85-5806-003-5

fazerem seu trabalho de maneira prática e eficiente. Eficiência que se torna mais necessária a cada dia, devido à rapidez do fluxo de informações e à extrema mutabilidade das situações.

Passando por diversas evoluções, o modelo da administração pública vem se adequando às mudanças do meio, de modo a buscar cada vez mais procedimentos que garantam resultados positivos, através da redução do grau de intensidade das dimensões burocráticas, características do setor.

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba) tem obtido resultados positivos em sua arrecadação e isso se deve, em boa parte, à modernização do sistema de fiscalização estadual. Dentre as várias medidas tomadas pela Sefaz-Ba, podemos destacar o Centro de Monitoramento Online (CMO).

O CMO é um projeto que consiste no acompanhamento dos contribuintes em tempo real, a partir de informações cadastrais, arrecadação de impostos e notas fiscais eletrônicas (NF-e) emitidas e recebidas pela empresa. Esse processo permite identificar fraudes em poucos dias ou meses, inibindo a evasão de impostos e a criação de empresas “laranjas” para acobertar crimes tributários.

O Centro de Monitoramento Online se baseia nos conceitos da Adhocracia, através da formação de pequenos grupos de auditores especializados, com um sistema hierárquico mais horizontalizado, para a utilização de ferramentas específicas. Esses pequenos núcleos de funcionários têm por objetivo solucionar problemas de maneira imediata.

A Adhocracia é uma estrutura altamente orgânica, que possui pouca formalização, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, baixa diferenciação vertical, é descentralizada, e ainda, apresenta elevada flexibilidade (DUARTE, 2006, p.10).

Podemos considerar a introdução de métodos inovadores como uma forma de redução da intensidade das dimensões burocráticas. No entanto, a implantação desse tipo de projeto pode acarretar uma série de problemas, tendo em vista que uma das principais características do colaborador de uma organização que segue tais preceitos é o estímulo à segurança e ao conforto que a obediência às regras traz (MOTTA, 1979).

Utilizar a Adhocracia, ou qualquer outro método, como uma ferramenta inovadora pode ter seus obstáculos. Desse modo, o presente artigo, categorizado como estudo de caso e apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no curso de Administração, procura entender quais são os resultados e

ISBN 978-85-5806-003-5

principais dificuldades encontradas na implantação de um projeto baseado nesse modelo organizacional no serviço público.

Obter as respostas da problemática escolhida é um desafio e, para alcançá-lo, faz-se necessário traçar objetivos que ajudem a nortear a linha de pesquisa do trabalho. Deste modo, para essa temática, procura-se analisar e discutir os resultados e principais obstáculos encontrados na implantação de um projeto baseado na Adhocracia em uma organização pública.

Para alcançar o objetivo geral definido, busca-se identificar as dificuldades encontradas na implantação, bem como os resultados positivos alcançados, através da percepção do idealizador e coordenador do projeto e verificar os resultados quantitativos e como refletiram na arrecadação do estado.

A utilização de projetos inovadores e a modernização do sistema de fiscalização podem ter representado um papel importante no atual resultado da arrecadação do estado. Portanto, o presente trabalho se faz necessário para comprovar a eficiência e eficácia de métodos administrativos inovadores no serviço público.

2. Adhocracia

As exigências de mudanças no modelo organizacional burocrático impulsionaram o estudo de diversas abordagens das teorias da administração. Toffler, Bennis e outros estudiosos (apud Cury, 2000) perceberam o nascimento de um novo sistema, capaz de desafiar a burocracia e, finalmente, tomar seu lugar. Então, a chamada “organização do futuro” foi chamada de adhocracia.

A adhocracia pode ser considerada como uma completa antítese à burocracia, tendo em vista que seu funcionamento ocorre em circunstâncias opostas a esse modelo tradicional de organização (CURY, 2000).

Pode-se definir, em conclusão deste tópico, que a adhocracia pode ser considerada como um sistema solto, aberto, adaptativo, pautado em estruturas temporárias, criadas exclusivamente para a solução de problemas específicos que, em sua maioria, precisam de alto desenvolvimento tecnológico e de profissionais capacitados. Seu funcionamento não necessita de uma hierarquia forte para que haja sucesso, mantendo as relações numa interação horizontal e de controle descentralizado (CURY, 2000).

3. A reforma da administração pública brasileira

O Brasil-colônia era caracterizado por uma política centralizada na figura do rei e seus conselheiros. A administração, por sua vez, não seguia uma normatização pré-estabelecida, tendo em vista que a legislação do país era constituída por diretrizes extremamente particulares. Nesse cenário, a organização pública era muito mais um bem a ser explorado do que uma estrutura estabelecida para funcionar em benefício da sociedade. As heranças coloniais do autoritarismo e da centralização se enraizaram como traços da administração pública brasileira. Traços esses que foram extremamente presentes na República Velha (1889-1929) e na era Vargas (1930-1945), (PAULA, 2009).

A administração pública patrimonialista, típica do período colonial brasileiro, foi substituída pela administração pública burocrática, por ser totalmente incompatível com o sistema capitalista industrial e com as democracias parlamentares (PEREIRA, 1996). Superior ao sistema patrimonialista, a burocracia foi adotada pela administração pública por sua formação racional-legal. Caracterizada por uma alta impessoalidade e hierarquização dos setores, com funcionários subordinados a normas rígidas em função de obter eficiência e eficácia nos processos e atividades exercidas pela máquina pública.

Pereira (1996) argumenta que essa eficiência não era real e essa falha se tornou ainda mais evidente quando o estado de bem-estar social foi instalado no Brasil, a partir de 1930. A administração pública burocrática é lenta, cara e nada voltada para o atendimento à população. Com um número crescente de serviços sociais, as demandas públicas se tornaram cada vez maiores e frequentes, exigindo ainda mais ações por parte do governo. No entanto, não havia a resposta às necessidades da sociedade, tendo em vista o enrijecimento da organização pública, pautada pelo sistema burocrático em sua administração.

Novos métodos organizacionais começaram a ser pensados em substituição à administração pública burocrática. As principais questões abordadas para a criação desse novo modelo organizacional eram o redesenho do aparelho de Estado, reestruturação de carreiras, profissionalização dos funcionários, elaboração de técnicas eficientes de planejamento, bem como a gestão orçamentária e estratégica (PAULA, 2009).

Nesse âmbito de reforma, foi possível identificar duas vertentes: a gerencial e a societal. Ambas são marcadas pela descentralização, pela oposição ao modelo burocrático;

ISBN 978-85-5806-003-5

estão em busca de um novo modelo de gestão pública e da ampliação da democracia através de uma maior participação da sociedade. Pereira (1996) defende a combinação de princípios gerenciais e burocráticos, de modo a valorizar características fortes da vertente burocrática e combiná-las com novos métodos, a fim de criar uma nova vertente: a vertente gerencial.

A reforma gerencial brasileira foi uma repercussão do ajuste estrutural da economia, estabelecida no governo Collor. Inicialmente, as ideias reformistas incorporaram o discurso neoliberal, através da ideia de redução do tamanho do Estado brasileiro, dentre outras medidas que restringiam a atuação estatal. Segundo Pereira (apud Paula, 2009), a reforma teve três dimensões: a institucional, a cultural e a gestão.

Pereira (1996) afirma, que a nova administração pública é diferente da administração pública burocrática no que tange a seus princípios, tendo em vista que segue o gerencialismo. A ideia central é transformar a “cultura burocrática” em “cultura gerencial”, aplicando novas ideias de gestão para oferecer um serviço público de melhor qualidade e menor custo ao cidadão - que também tem papel de cliente.

O novo modelo de gestão é pautado, também, numa política que prioriza a carreira dos servidores públicos pertencentes ao núcleo estratégico do Estado, através de medidas como o programa de concursos públicos, a criação de cursos de formação e especialização, bem como uma nova estratégia de remuneração (PAULA, 2009).

No entanto, nem tudo saiu como esperado. A reforma acabou fragmentando o aparelho de Estado, tendo em vista que os novos formatos organizacionais foram aplicados em convivência com antigos, quando deveriam substituí-los. Esse fracionamento impossibilitou a organização pública de ser redesenhada, a partir de um plano melhor definido de gestão (PAULA, 2009).

Combinado a isso, diversos objetivos da nova administração pública não deixaram de ser mera idealização. As diretrizes do novo modelo de gestão concentraram poder no nível estratégico do Estado, em detrimento aos cargos e setores menores, que se mantiveram sucateados, não profissionalizados, mal pagos e, conseqüentemente, com servidores desmotivados para exercer suas atividades. Até mesmo os resultados positivos nesse segmento, relata Paula (2009), devem-se ao trabalho pessoal dos funcionários e não a aplicabilidade dos objetivos gerencialistas da reforma.

4. A inovação aplicada à administração pública

Goiânia, 28 de setembro de 2018

ISBN 978-85-5806-003-5

No início do século XX, através dos estudos de Schumpeter (1982), a inovação era reconhecida como característica essencial das economias. Buscava-se explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, com enfoque na elaboração de produtos e processos aplicáveis no setor privado, atrelado a uma visão tecnicista (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

O setor público não é considerado como protagonista em processos de inovação, no que tange a criação de métodos e tecnologias inovadoras. De maneira equivocada, essa concepção reduz as organizações públicas a meras consumidoras e reproduzoras de produtos e processos fornecidos por empresas privadas (LIMA e VARGAS, 2012).

Ainda dentro do âmbito do serviço público, Osborne e Brown (2011) identificam três grandes falhas na conceituação da inovação para este setor, bem como quanto a sua aplicabilidade: a adoção de um modelo inapropriado de inovação, a conceituação da inovação como melhora contínua e a inovação sendo normativamente considerada como "boa".

A primeira falha se relaciona com a ideia de que a inovação está atrelada somente ao setor industrial, sendo conferida apenas a processos e produtos do setor privado. A segunda falha se refere à reformulação da natureza da inovação. Tal reformulação resulta na má interpretação do conceito de inovação de serviços, confundindo-o com desenvolvimento de serviços.

A terceira e última falha abrange a ideia errônea que a inovação sempre estará atrelada a um retorno positivo e, quando esse retorno não acontece, o termo inovação é substituído por "erro". Esse é um conceito equivocado, visto que nem sempre uma inovação dará retorno positivo e a inovação não se refere ao produto final de sua aplicabilidade, mas às mudanças realizadas nos produtos/serviços.

Klumb e Hoffmann (2016) pontuam que a inovação é aplicada dentro de um modelo interativo e tem seu resultado sujeito a diversos fatores, relacionamentos e mecanismos que influenciam esse processo de inovação. Desse modo, todos os elementos da instituição e seus processos devem ser analisados.

5. Percurso metodológico

Por ser um tema pouco explorado na Administração, o trabalho apresentado pode ser categorizado, quanto a seus objetivos, como pesquisa exploratória. Esse método tem por

ISBN 978-85-5806-003-5

finalidade trazer maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito (GIL, 2002). Para tal, foi designada a abordagem qualitativa-quantitativa.

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa responde perguntas muito específicas, aprofundando-se no mundo da interpretação das ações e relações humanas. A pesquisa quantitativa, por sua vez, procura validar hipóteses através da utilização de dados estatísticos e articulados (MATTAR, 2001). Dessa forma, pretendeu-se interpretar o objeto de estudo (o Centro de Monitoramento Online), bem como estudar os dados em números, de modo a analisar o impacto do projeto na arrecadação do estado.

Em primeira instância, foi realizada uma revisão de literatura, com o objetivo de definir os pilares teóricos que embasam o trabalho. De tal modo, foram observados materiais publicados, de domínio público, tais como livros didáticos e artigos científicos. Este embasamento teórico delineou a coleta de dados, definida como pesquisa documental e entrevista estruturada.

A pesquisa documental estuda documentos expressos que não foram disponibilizados para o público em geral, como arquivos de órgãos públicos (GIL, 2002). Dentro desse método, o levantamento de dados foi feito a partir dos relatórios de desempenho do Centro de Monitoramento Online e do Decreto nº 13.780 de 2012, que estabelece o Regulamento de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Os dados da pesquisa documental foram combinados a uma entrevista estruturada, realizada em outubro de 2017, aplicada ao auditor fiscal idealizador do CMO.

Diante dessa configuração, o presente trabalho também se categoriza, em seus procedimentos técnicos, como estudo de caso. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é considerado o delineamento mais adequado para investigar um fenômeno dentro de seu real contexto. Investigou-se, portanto, a aplicação da Adhocracia no serviço público, através do projeto do CMO.

Por fim, os dados coletados foram tratados segundo o método de análise de conteúdo, de modo a compreender um conjunto de técnicas que visam responder as perguntas formuladas na fase de construção da problemática e hipóteses (MINAYO, 2001).

6. Análise e discussão dos resultados

ISBN 978-85-5806-003-5

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba) é o órgão do governo do Estado responsável por prover e administrar os recursos financeiros para viabilizar as políticas públicas e orientar o cidadão acerca da importância do pagamento dos tributos e do controle da aplicação dos recursos públicos. Tem como objetivos globais o incremento real da receita, o alcance do equilíbrio fiscal, a excelência na gestão de pessoas e a melhoria na qualidade de atendimento.

70

A partir da meta de melhoria dos resultados da arrecadação, a Secretaria da Fazenda percebeu a necessidade de mudança na fiscalização. O antigo processo, feito via papel – e extremamente burocratizado –, não caberia mais para a situação atual do Estado, levando em consideração que os documentos emitidos pelos contribuintes (como notas fiscais) são feitos em ambiente eletrônico e ficam disponíveis nesse meio. A partir dessa mudança, a Sefaz passou a ter acesso aos documentos emitidos antes mesmo de as operações acontecerem.

Diante dessa nova condição, foi possível notar a necessidade de buscar uma nova forma de trabalho, para que os objetivos da Sefaz pudessem ser alcançados rapidamente, principalmente nas arrecadações espontâneas. Quando erros, sonegações e fraudes são detectados rapidamente, tendem a não acontecer mais de uma vez por parte daquele determinado contribuinte.

Dessa inquietação nasceu o Centro de Monitoramento Online (CMO), um projeto que visa identificar e combater sonegadores, especialmente os chamados "sonegadores subterrâneos". Estes abrem suas empresas, emitem notas fiscais eletrônicas, transmitem créditos fiscais, sonegam o mercado e desaparecem em seguida. Dentro desse contexto, o CMO trabalha para salvaguardar os interesses da Secretaria da Fazenda.

As prospecções, na forma de auditoria eletrônica, foram feitas, de início, apenas pelo idealizador e coordenador do projeto do CMO, César Furquim. As empresas eram selecionadas de acordo com as inconsistências encontradas e essas informações eram enviadas para as inspetorias responsáveis por sua zona de atuação. A partir daí, cabia às unidades a ação de fiscalizar essas organizações e proceder com as sanções adequadas às infrações catalogadas.

Hoje, o Centro de Monitoramento Online conta com três unidades: uma em Salvador, outra em Vitória da Conquista e a terceira em Feira de Santana. A partir da criação dessas unidades, equipes pequenas são designadas para fazer o trabalho de prospecção e posterior

ISBN 978-85-5806-003-5

fiscalização das empresas. A sede da Sefaz-Ba, se mantém fazendo o trabalho de prospecção geral.

Tendo como principal potencialidade a rapidez no alcance de resultados, o CMO tornou a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia pioneira nessa modalidade de fiscalização. Sua divulgação em fóruns nacionais sobre fiscalização despertou o interesse de outros estados, como São Paulo e Santa Catarina, devido à simplicidade de seu funcionamento e a rapidez e qualidade dos resultados obtidos.

71

6.1 Caracterizando o Centro de Monitoramento Online (CMO)

A partir dos primeiros resultados positivos identificados, deu-se início à implantação do CMO. A Secretaria da Fazenda investiu na criação de uma estrutura designada especificamente para o projeto, bem como impulsionou o trabalho dos auditores através de uma campanha de motivação no ambiente de trabalho.

A ferramenta, que funciona como um acumulador, procura simplificar a visualização dos dados, para que os auditores possam visualizar apenas as informações relevantes para o processo de fiscalização. A partir do relatório gerado pelo sistema, com o filtro designado pelo funcionário, os casos de sonegação fiscal e fraude podem ser identificados.

O Centro de Monitoramento Online, em sua atividade, atinge uma quantidade de empresas maior do que a fiscalizada pelo Estado, demonstrando, dessa forma, a importância do projeto e do trabalho dos fiscais que dele participam. A capacidade de alcance da Secretaria da Fazenda foi significativamente alterada, permitindo-lhe lidar com organizações que antes não estavam em seu escopo.

Apenas o contingente de empresas investigadas por um auditor, na sede da Sefaz-Ba, gerou um total de R\$ 151.385.175,20 (cento e cinquenta e um milhões, trezentos e oitenta e cinco mil, cento e setenta e cinco reais e vinte centavos) em autos de infração, notificações fiscais e regularização de impostos (arrecadação direta). Esse valor representa em torno de 1% do total de arrecadação dos anos de 2015 e 2016. Expandindo a visão e pensando em mais servidores trabalhando no projeto, podemos pressupor valores ainda mais expressivos.

Com um trabalho pautado na participação, o Centro de Monitoramento Online neutraliza o sistema de hierarquias, comum em um ambiente altamente burocratizado. Um sistema horizontalizado é uma característica forte da adhocracia. Ademais, o caráter específico das atividades desempenhadas pelo CMO exige que os colaboradores envolvidos

ISBN 978-85-5806-003-5

sejam altamente especializados e preparados para trabalhar com sistemas de informação específicos.

Outro desafio proposto pelo CMO é a mudança de comportamento dos colaboradores. Funcionários altamente subordinados à hierarquia e normas burocráticas tendem a ser resistentes a mudanças e, quanto maior for o tempo de trabalho deles na organização, mais forte será essa resistência (MOTTA, 1979). A mudança na forma de trabalho proposta pelo Centro de Monitoramento causa estranheza aos servidores da Sefaz-Ba, que fazem parte do quadro de funcionários da secretaria há muito tempo e, por isso, estão ainda mais condicionados às normas e regras da organização.

A burocracia é sempre um entrave em nível de administração pública. A Secretaria da Fazenda tem todos os seus processos e atividades baseados na legislação, especialmente no Regulamento do ICMS. Essas leis geram obstáculos no sistema e impossibilitam que projetos sejam aplicados rapidamente, como na iniciativa privada.

Apesar da resistência inicial gerada pela burocratização, a ideia do projeto se manteve ativa e, em seguida, foi executada. Quando o CMO se solidificou como um novo processo da secretaria, novas leis e portarias foram criadas de modo a corroborar com seu funcionamento e, dessa forma, anular a ação da burocracia como barreira no desempenho do projeto.

6. Considerações Finais

Pensando na necessidade de oferecer um serviço de melhor qualidade aos cidadãos e no mesmo ritmo frenético em que as informações circulam, o setor público busca cada vez mais inovar e se distanciar da burocracia para adotar métodos descentralizadores.

A execução dessas mudanças, no entanto, é um desafio a ser cumprido. Quando uma empresa tem sua cultura muito voltada para a burocracia, como consequência, seus funcionários se tornam mais resistentes a mudanças e a ideia de “organização do futuro” (CURY, 2000) se torna um objetivo distante.

O sucesso do Centro de Monitoramento Online se deve não somente à persistência de seu idealizador, mas também à sensibilidade da Sefaz-Ba em perceber que, para alcançar resultados positivos, alterações estruturais e processuais devem ser realizadas. A busca pelo futuro é constante e, desde então, vem sendo introduzida na cultura organizacional da secretaria.

ISBN 978-85-5806-003-5

É possível alcançar um serviço público de excelência e, a aplicação de novos métodos administrativos se torna extremamente importante nesse processo, como pudemos comprovar através deste trabalho. A mudança depende apenas que os gestores públicos saiam da inércia da rotina de trabalho e sejam capazes de buscar, aplicar e persistir em novos projetos e num novo estilo de administração, capaz de atender às necessidades e desejos dos clientes internos e externos, bem como exercer as atividades da organização com eficiência e eficácia.

73

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, César Pitangueiras Furquim de. **Centro de Monitoramento Online - CMO**. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Salvador-Bahia, 2017. Entrevista estruturada para coleta de dados.
- BAHIA. Assessoria de Comunicação. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. **César Furquim explica como são os Centros de Monitoramento On-line (CMO)**. 2015. Disponível em: <http://intranet.sefaz.ba.gov.br/scripts/fra_intra2.asp?corpo=http://intranet.sefaz.ba.gov.br/scripts/noticias/noticias.asp?LCOD_NOTICIA=7433>. Acesso em: 15 maio 2017.
- BAHIA. Secretaria da Fazenda do Estado. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/default/institucional.asp>>. Acesso em: 19 maio 2018.
- BAHIA. Secretaria da Fazenda. Governo do Estado da Bahia. **Demonstrações contábeis consolidadas do Estado**. 2017. Disponível em: <https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/contas/balanco_anual/DCCE2016.pdf>. Acesso em: 19 maio 2018.
- BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 47, p.227-248, jan/fev. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7319/5808>>. Acesso em: 18 dez. 2017.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUARTE, Nelson Filipe dos Santos. **Teoria de Mintzberg: Mintzberg e o desenho organizacional**. 2006. Disponível em: <http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=/66328/mod_resource/content/0/Teoria_dd_Mintzberg.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- GALLOUJ, Faïz. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 11 set. 2017.
- KLUMB, Rosângela; HOFFMANN, Micheline G. Inovação no Setor Público e Evolução dos Modelos de Administração Pública: o Caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, RAE, v. 21, n. 69, p. 86-102, 2016.
- LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 46, p.385-401, mar/abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n2/a03v46n2.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

ISBN 978-85-5806-003-5

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Controle social nas organizações**. 1979.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v19n3/v19n3a02>>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. – Brasília: Finep, 2005.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king? **Public Administration**, Oxford, v. 89, n. 4, p.1335-1350, dez. 2011.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 47, p.7-40, maio 1996. Disponível em:
<<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 02 set. 2017.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.