

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO NO MÉTODO DE CONTRATAÇÃO DE EMPRESAS
TERCEIRIZADAS PELO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS
INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS**

RACHEL KERBER GONÇALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

JANAINA MENDES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

O PROCESSO DE INOVAÇÃO NO MÉTODO DE CONTRATAÇÃO DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS PELO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS

Introdução

A sociedade vem passando por profundas modificações na esfera social, política e econômica que exigem cada vez mais dinamismo e eficácia nos serviços prestados pela Administração Pública. A efetividade do serviço público está representada entre os princípios constitucionais da administração pública como princípio da eficiência, que foi acrescentado pela ementa constitucional nº 19 no “caput” do art. 37 da Constituição Federal de 1988. (BRASIL, 1988, não paginado). Tal exigência tem levado a Administração Pública a adotar estratégias que visam o aumento da qualidade nos serviços prestados e, por consequência, um melhor atendimento das necessidades da população Brasileira.

Com a necessidade de prezar pela eficiência e, ao mesmo tempo, com orçamento cada vez mais escasso para atender as demandas da sociedade, a inovação nos processos das instituições públicas é imprescindível. A inovação, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 61), é definida como “[...] 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”. A inovação consiste, portanto, na busca pelo aperfeiçoamento e exploração de novas ideias através da aplicação de novas metodologias e técnicas visando à melhoria de processos.

Quando se trata de organizações públicas com uma estrutura complexa em virtude da quantidade de suas atribuições, há a necessidade de adequar a instituição de forma que ela seja capaz de comportar o crescimento de suas demandas. Nesse sentido, a terceirização surge como ferramenta administrativa direcionada não somente à redução de custos, mas também a trazer agilidade e flexibilidade à organização.

Como forma de alcançar os princípios da eficiência e da economicidade, é desejável que as instituições públicas viabilizem formas de contratação de terceirizados que proporcionem tais requisitos. Para isso, muitas instituições tiveram que rever seus processos e inovar seu modelo de contratação alterando tanto as condições de verificação do serviço executado quanto o pagamento associado. Assim, este estudo procurou identificar de que forma as instituições públicas estão inovando em busca de uma maior eficiência nos seus processos, contribuindo, em última instância, para serviços de maior qualidade prestados à sociedade.

O estudo tem como base o processo de terceirização do serviço de limpeza, já que este é um dos serviços mais comumente terceirizados. E, considerando que as orientações por meio de normativas dos órgãos de controle enfatizam a necessidade de haver um controle eficaz sobre o que é realizado pelos prestadores terceirizados. Exigindo, portanto, que se inove neste processo.

A Instrução Normativa nº 02/2008 (IN nº 02/2008) e suas alterações regulamentam as regras e diretrizes para a contratação de serviços terceirizados. Com base nas orientações dessa instrução referente ao indicador de produtividade dos metros quadrados a serem limpos por cada profissional contratado, verificou-se a prioridade nas instituições públicas de aplicarem métodos mais apurados para a correta verificação do valor a ser pago à contratada (BRASIL, 2008, não paginado).

Procurou-se avaliar a inovação no método de avaliação dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas contratadas para fins de pagamento ao invés do método com a vinculação do

pagamento pelo controle da frequência de cada prestador terceirizado. Escolheu-se três instituições públicas que utilizam este serviço para verificar os resultados advindos do uso de um método inovador.

1. Inovação na Administração Pública

A inovação tem sido reconhecida por suas características essenciais ao crescimento industrial e progresso econômico, como identificado por economistas e pensadores desde 1776, como Adam Smith, Karl Marx, Alexis de Tocqueville. (FIGUEIREDO, 2009, p. 01). Foi Schumpeter em 1911 que trouxe a inovação tecnológica como centro do debate sobre desenvolvimento econômico.

Já para a OCDE (2005, p. 50) a inovação é um processo contínuo e, portanto, difícil de ser mensurado, particularmente para empresas cujas atividades de inovação são caracterizadas “[...] por mudanças pequenas e incrementais em oposição a projetos isolados e bem definidos para a implementação de mudanças significativas”. Entretanto, é importante mencionar que uma inovação pode também consistir em uma série de mudanças incrementais.

Para melhor esclarecer o que é entendido como inovação, Rogers e Shoemaker (1971¹ *apud* TIGRE, 2006, p. 87) definem a inovação como uma ideia, ou seja, uma prática ou um objeto entendido como novo pelo indivíduo. Essa colocação remete ao conceito schumpeteriano, o qual não relaciona obrigatoriamente a inovação ao conhecimento científico. Por outro lado, os autores ainda citam que não há necessidade de a inovação ser nova para os indivíduos, pois ocorre que na prática muitas inovações são frutos da experimentação prática ou da simples combinação de fatores existentes e ainda assim considerados como inovadores.

Existem duas vertentes que fomentam e subsidiam a ocorrência do desenvolvimento da inovação nas instituições públicas para os autores Tigre (2006) e Queiroz e Ckagnazaroff (2010), sendo eles o incrementalismo e o radicalismo. A vertente incremental na Administração Pública significa introduzir pequenas alterações organizacionais de maneira moderada e permanente como o nível gradual de mudanças tecnológicas. Já a corrente radical prioriza o imediatismo e pressupõe uma mudança revolucionária, ou seja, uma ruptura com o progresso natural das organizações, na tentativa de reagir à morte ou decadência dos sistemas. Estas definições de modo de inovação servirão para auxiliar a avaliação do tema, bem como a definição do foco e origem de sua aplicação nas organizações.

A inovação na administração pública, na maioria das vezes, ocorre de forma incremental, baseando-se em uma estratégia gerencial com grande potencial, pois é iniciada a partir de algo conhecido, ou seja, algo que será aprimorado. Já as opções mais radicais podem obter resultados mais substanciais para processos de trabalho que necessitam de reformas apesar do aumento da incerteza. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 30-38).

Assim, para que ocorra uma inovação ela deve ser implementada. Quando se trata de um produto novo ou a necessidade de melhoramento, a inovação ocorre na introdução deste no mercado. Já para novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais, a inovação ocorre quando eles são efetivamente utilizados nas organizações.

Em 1938 no Brasil foi criado o DASP, Departamento Administrativo do Serviço Público, o qual tinha por objetivo a reorganização da Administração Pública com a redução da ineficiência em âmbito federal (RABELO, 2011, p. 132). Na década de 60, para Bresser-Pereira (1996, p. 03-06), com o estabelecimento de direitos mínimos a cada cidadão dentro de um contexto de um estado

¹ ROGERS, E.; SCHOEMAKER, F. *Communication of Innovations: A Cross Cultural Approach*. Free Press, 1971.

de bem-estar, tentou expandir o acesso a serviços e produtos competitivos à população. Em 1967 foi sancionado o Decreto-Lei 200, durante o governo militar, que estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa e reorganização da Administração Federal.

A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200, que foi uma tentativa de superar a rigidez burocrática, pode ser considerada como primeiro momento da administração gerencial no Brasil. O foco do decreto é a descentralização mediante a autonomia da administração indireta, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados. A flexibilização de sua administração buscava obter uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado, o qual possibilita a terceirização na administração pública. Entretanto ela somente se concretiza partir da aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado da Presidência da República, em 1995.

Já nos anos 70 e início da década de 80, apesar do aumento da população e de suas necessidades, ocorre um período de diminuição dos serviços públicos tradicionais devido à contração da base de recursos do Estado. Quase uma década depois, no período de 1979 a 1986, foi instituído o Ministério da Desburocratização com o Programa Nacional de Desburocratização que possuía a finalidade de reduzir o impacto da burocracia nos processos desenvolvidos no Serviço Público. Em meados da década de 80, a inovação se torna a palavra de ordem, especialmente nos serviços sociais pessoais.

A partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal houve um retrocesso burocrático, pois para Bresser-Pereira (1996, p. 13) “[...] o país necessitava urgentemente reformar a sua administração pública, de forma a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho, o inverso foi realizado”. Ocorre que o serviço público se tornou menos eficiente e mais caro, havendo uma separação entre o mercado de trabalho público e o mercado de trabalho privado.

Com o advento da Nova Administração Pública (*New Public Management - NPM*) segundo Hood (1991, p. 03) e o Osborne e Gaebler (1992² *apud* BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 06) houve incremento das inovações na área pública, pois ocorreu melhoria do desempenho no serviço público, sobretudo, a partir dos anos de 1990, principalmente devido a essas transferências de responsabilidade de esfera governamental.

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), aliado ao programa de desburocratização do governo federal, surgiu em meados dos anos 90. Possuía o propósito de melhorar a gestão das organizações públicas, possibilitando uma gestão mais eficiente na administração dos recursos públicos, mais voltada ao atendimento às demandas da sociedade do que a seus processos burocráticos internos. (BRASIL, 1997, p. 11).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) surge em 2005 sendo fruto da junção dos Programas de Qualidade no Serviço Público e de desburocratização através de Decreto Federal Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. O Governo Federal por meio da Secretaria de Gestão (SEGES) realiza suas atividades com foco no GESPÚBLICA, que consiste em um programa que elabora o guia de gestão por processos para auxiliar a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados dos órgãos. (BRASIL, 2005, não paginado³).

² Osborne, D. & T. Gaebler (1992) *Reinventing Government*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

³ Decreto nº 5.378 de 2005

O guia “d” elaborado pelo GESPÚBLICA objetiva a simplificação administrativa visando auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desnecessários na tramitação de documentos. (BRASIL, 2006, p. 06)

Mais recentemente, em 2011, houve a criação da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade, que possui como objetivo a formulação de políticas e medidas específicas destinadas à racionalização do uso dos recursos públicos, ao controle e aperfeiçoamento da gestão pública, além de coordenar e organizar sua implementação.

O setor público para Sorensen e Torfing (2012, p. 02) é muito mais dinâmico e inovador do que sua reputação. Comparando o setor público há 30 anos com o que se tem hoje, verifica-se que tem havido muita mudança. Novas políticas públicas têm surgido, o que acarreta reformas organizacionais que têm transformado a operação de muitas instituições públicas.

De acordo com Farah (2006, p. 50) a utilização contemporânea do termo inovação na gestão pública pode adquirir distintos significados. Por um lado, inovar significa adotar ou implantar processos eficientes de gestão; por outro lado, inovar significa democratizar a ação estatal, tanto do ponto de vista da ampliação da parcela da população com acesso aos serviços públicos, quanto da perspectiva dos processos de formulação, implementação e controle das políticas públicas.

Em contrapartida aos neoschumpeterianos, com relação às inovações no setor público, conforme Ferreira et al (2015, p. 100), têm surgido definições de inovação que se inserem em uma visão mais abrangente. Para Queiroz e Ckagnazaroff (2010, p. 682) é importante dar ênfase à modernização da Administração Pública, considerando para tanto a diferenciação entre a inovação com a modernização organizacional (MO) e a inovação com a modernização administrativa (MA).

Para que haja uma mudança na gestão pública que efetivamente modifique sua estrutura, é necessário que ocorram mais que MA com seu viés em alterações normativas e sim ocorram mais MO com reformas de modernização. Além destas, ainda podem-se observar mudanças organizacionais em aspectos culturais, estéticos, políticos, dentre outros. Projetos desenvolvidos de inovação nas instituições públicas devem priorizar as mudanças organizacionais que alteram a estrutura do como fazer e como realizar a entrega da prestação do serviço de forma mais adequada e condizente com as necessidades dos usuários.

2. Inovação organizacional por meio de melhorias nos processos de terceirização

A inovação organizacional segundo a OCDE (2005, p. 61) ocorre com a implementação de um método organizacional como práticas de negócios, organização do local de trabalho ou nas relações externas que ainda não tenha sido praticado na corporação e que seja advindo de decisões estratégicas tomadas pela gerência. Melhorias no desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, bem como a estimulação da satisfação no local de trabalho e, conseqüentemente, o incremento na produtividade do trabalho são definidos como inovações organizacionais.

O tema processos de trabalho envolve conceitos de racionalização, eficiência, produtividade das ações governamentais. O conceito de processo, para Bergue (2011, p. 489), tem predominantemente uma função reflexiva, ou seja, pensar na organização de forma complexa e sobre distintas perspectivas, mas também uma função instrumental que define o método de racionalização dos processos. Ocorre que inovações em processos de trabalho ocorrem no escopo de análise de políticas públicas do ponto de vista instrumental, o qual define que a política pública só pode ser tomada como um processo complexo e dinâmico. Avaliar experiências de inovação na

gestão pública com base na teoria da inovação em processos de trabalho pode contribuir para avanços teóricos nesta área.

Para Bergue (2011, p. 499) “A melhoria do desempenho global de uma organização pública depende, entre outros fatores, da análise, do diagnóstico e do aperfeiçoamento dos seus processos de trabalho.” O que se verifica é que o benefício mais visível do processo de mudança para Magalhães e Pinheiros (2007, p. 230) é a habilidade de mudar o ambiente de maneira ordenada, sem que as mudanças causem impactos negativos, indisponibilidade de serviços ou afetem os acordos de nível de serviços estabelecidos.

Neste contexto, a avaliação das condições de trabalho como métodos e processos organizacionais tem por fim identificar as etapas, críticas, os gargalos e principalmente as atividades do processo que não agregam valor ao que está sendo entregue ou o fazem de forma menos eficiente. Quanto a esses, cabe o esforço de racionalização dos processos de trabalho.

A forma tradicional e mais comumente praticada de contratar empresa terceirizada para a prestação de serviços está baseada no modelo de contratação por postos de trabalho. Nela são descritas em contrato a quantidade de postos a serem contratados, carga horária semanal, quantidade de dias por semana de trabalho, se possui adicional noturno e/ou adicional por riscos ambientais, entre outros adicionais e encargos.

No método tradicional, o pagamento da fatura somente é realizado pelo controle da frequência de cada prestador terceirizado. Essa contratação é realizada por postos de trabalho, ou seja, um prestador terceirizado pode equivaler a um ou mais postos de trabalho dependendo das particularidades do serviço. Devido às características do contrato de prestação de serviços de limpeza, um prestador terceirizado equivale a um posto de trabalho. Caso um posto esteja descoberto em virtude de férias, licença, afastamentos ou folga, este deve ser coberto por outro prestador terceirizado.

A forma de propor uma mudança no método tradicional realizado é a inclusão de acordos de níveis de serviços vinculados à contratação de empresa terceirizada. Essa inclusão não é um critério obrigatório em contratos terceirizados, mas é considerado como vantajoso para a Administração Pública.

Orientações realizadas por auditorias de órgãos de controle procuram estimular práticas em que a qualidade na prestação dos serviços das empresas contratadas seja prerrogativa do contrato (BRASIL, 2014, não paginado). Desta forma, a utilização de Acordo de Níveis de Serviços para a contratação de empresas terceirizadas considera fornecer novos métodos que busquem aperfeiçoar rotinas organizacionais por meio de melhorias em processos de trabalho.

Um acordo de nível de serviço (ANS) ou *Service Level Agreement (SLA)* pode estar contido num contrato entre duas instituições em que uma é a provedora de serviços e o outro é o usuário final. O ANS baseia-se em resultados, ou seja, define o que o contratante receberá e o nível de serviço esperado. Este acordo é considerado muito mais que um contrato, ou seja, é um conjunto de métricas ligadas aos acordos de níveis de serviço da parceria realizada, voltado, principalmente, à expectativa do contratante e diretamente relacionada ao pagamento da fatura.

É um contrato realizado entre o demandante do serviço e o contratado de acordo com Magalhães e Pinheiro (2007, p. 298), em que é definido o preço a ser pago em troca do fornecimento de um produto ou serviço sobre certos termos, determinadas condições e garantias financeiras. Ainda, existem duas partes principais para elaborar um ANS: o instrumento e o processo. O instrumento é a relação legal entre o contratante e o contratado, ou seja, faz parte do contrato celebrado entre as partes. Nele são descritos os serviços e os níveis de serviços exatos contendo os detalhes de todos os acordos. Já o processo representa os métodos que o fornecedor dos serviços

utilizará para suportar o instrumento do ANS. Para que não ocorram problemas na validação dos dados é importante que ambas as partes compreendam o processo de todos os métodos a serem utilizados.

Para uma correta avaliação do cenário em que está inserido o ANS, deve-se ter como objetivo preliminar do instrumento a identificação correta das exigências de níveis de serviço para a organização. O servidor que realizar o planejamento do contrato não poderá determinar isoladamente os detalhes para o ANS, ou seja, deverá realizar reuniões com as áreas envolvidas para o estabelecimento dos aspectos a serem monitorados e dos níveis a serem exigidos dos serviços prestados.

A atividade de homologação e aceite é realizada na conclusão dos serviços da empresa terceirizada. Deve ser realizada a identificação dos serviços prestados que atenderam as etapas previstas nas normas, métodos e padrões da contratante. Caso seja verificada a não conformidade da entrega do serviço, a contratada ficará sujeita a penalidades previstas no contrato firmado entre as partes. Essa penalidade está diretamente relacionada a descontos do pagamento da fatura, pois as não conformidades apresentadas são diretamente refletidas em descontos na fatura mensal.

A dificuldade de elaboração do instrumento do ANS, conforme Magalhães e Pinheiro (2007, p. 300), deve-se pela necessidade de construção de etapas com definição do objeto contratual, bonificações e penalidades financeiras, determinação dos serviços a serem prestados e dos níveis dos serviços de acordo com o serviço prestado. Considerando que o processo para utilização de ANS não possui parâmetros claros nem definições específicas em legislação do “como fazer”, este modelo de contrato ainda não é utilizado em larga escala pelas instituições públicas.

O processo de contratação com utilização de ANS visa efetivar um contrato com uma empresa terceirizada para a prestação dos serviços com avaliação da qualidade diretamente relacionada ao pagamento da fatura mensal. Essa prestação pode ser vinculada aos serviços de limpeza, conservação e desinfecção das superfícies para atendimento do público interno e externo. (BRASIL, 2008, não paginado).

A contratação dessa empresa terceirizada deve ser realizada por meio do indicador de produtividade das áreas a serem limpas. Segundo a normativa constante no art. nº 44 da Instrução Normativa nº 02/2008 para áreas hospitalares e assemelhadas, serão adotados índices de produtividade não superior a 330 m² por prestador em jornada de 44 horas semanais. Para as demais áreas a serem limpas também são adotados índices de produtividade por terceirizado em jornada de oito horas diárias dependendo da área a ser limpa.

O caderno de estudos técnicos de serviços terceirizados da Secretaria da Fazenda do Governo de São Paulo (CADERTEC) elaborou um método para avaliação da qualidade por meio de ANS, que serve de orientação para aplicação desta normativa em outras instituições. Este caderno é uma importante ferramenta de gestão de contratos terceirizados, aprimoramento dos métodos de contratação e de gerenciamento dos serviços contratados. (SÃO PAULO, 2014, não paginado).

A modelagem de avaliação da qualidade dos serviços elencados no CADERTEC possui uma relação de módulos e itens de avaliação. Cada item possui critérios definidos e pontuações para cada módulo. Essa avaliação deve ser realizada por fiscais da contratante de forma a identificar o nível de sujidade nas superfícies que devem ser limpas, como piso, móveis, vidros, cubas, entre outros.

O método inovativo com aplicação de ANS significa que foram adotados processos eficientes de modernização organizacional visando gerar uma atividade permanente e sistemática de controle dos contratos terceirizados. Esse método deve, portanto, ter normas compreensíveis, tangíveis,

objetivamente observáveis e comprováveis, além de possuir os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento.

3. Metodologia

Este é um estudo qualitativa com o método descritivo revelado por meio de ações como descrever, compreender e explicar os processos realizados.

Como este é um estudo de multicase realizado em três instituições públicas, deverá ser apresentado o método de estudo de multicase. Considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, gerando a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade para Gil (2008, p. 139).

Por isso se escolheu o multicase, nesta pesquisa, pois assim tem-se uma melhor compreensão da inovação em instituições públicas distintas.

Para escolher as instituições a serem estudadas, foram estabelecidos os seguintes critérios: ser uma instituição pública; possuir contrato terceirizado para o serviço de limpeza; possibilitar o acesso às informações. Duas das instituições públicas escolhidas utilizam o Acordo de Níveis de Serviços em seus contratos para prestação de serviços de limpeza. Estas possuem um padrão de avaliação dos serviços terceirizados, em que a contratação e, conseqüentemente, a avaliação da qualidade do serviço está diretamente relacionada ao pagamento da fatura, pois o valor a ser pago mensalmente depende da avaliação deste serviço prestado pela contratada.

O método tradicional de contratação de empresa terceirizada realiza o pagamento da fatura pelo controle da frequência de cada prestador em cada posto de trabalho terceirizado. Com base nestas informações, identificou-se a necessidade de pesquisar uma instituição que não realizasse a contratação com ANS para realização de um contraponto aos dois outros modelos de contratação que irão compor este estudo. Assim, foi selecionada uma terceira instituição sem este processo inovativo. Optou-se, portanto, por estudar as três instituições com estas composições de contratos terceirizados por possuírem métodos complexos e diferenciados entre si.

As três instituições avaliadas serão tratadas como instituições A, B e C. A instituição A é um órgão de controle no âmbito do estado do Rio Grande do Sul, a B é um hospital público federal, e a C é um órgão de ensino público federal.

Os meios utilizados para a investigação foram a pesquisa de campo e a documental. Foram utilizados dados primários e secundários na execução desta pesquisa. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com os responsáveis pelas atividades de terceirização. Foram realizadas sete entrevistas. Já os dados secundários foram obtidos com a análise documental considerando-se os registros físicos e eletrônicos das instituições avaliadas.

As entrevistas individuais foram realizadas pessoalmente por meio de um roteiro estruturado. Segundo Severino (2007, p. 124) a entrevista é a “[...] técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos entrevistados.”

Estas tiveram a duração de no mínimo quarenta minutos e no máximo uma hora e trinta minutos. As entrevistas foram transcritas pelo pesquisador, que também realizou a interpretação dos dados coletados.

Na pesquisa qualitativa, para Gil (2002, p. 132), deve-se atentar à sequência de atividades a ser realizada, que envolve a redução dos dados coletados, a categorização e interpretação dos mesmos e a redação do relatório. Realizou-se a redução dos dados com a delimitação de utilização dos dados coletados para aqueles vinculados diretamente ao estudo. Essa redução ocorreu com o

processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo realizadas em cada instituição.

4. Resultados

4.1 Elementos de cada instituição

A interpretação dos dados em cada uma das três instituições estudadas atentou-se à quantidade de servidores na instituição, à quantidade de contratos terceirizados, à identificação destes contratos e à quantidade de servidores atuantes no processo de terceirização, conforme quadro 01. Essa interpretação visa obter o panorama geral de organização quanto ao tema inovação. Com base na tabulação dos dados coletados, realizou-se identificação da perspectiva para a implantação da inovação, bem como as dificuldades e facilidades enfrentadas para seu desenvolvimento junto aos contratos terceirizados.

Quadro 01 – Panorama geral das instituições

Empresa A	Empresa B	Empresa C
07 contratos vigentes	3 contratos vigentes	22 contratos vigentes
08 servidores no setor responsável	15 servidores no setor responsável	16 servidores no setor responsável
1000 servidores	6000 servidores	5300 servidores
realiza a gestão de todos os contratos terceirizados continuados e não continuados	realiza gestão dos contratos, sendo que este realiza o planejamento, acompanhamento e execução dos contratos relacionados à limpeza e hotelaria	realiza o planejamento e acompanhamento dos contratos terceirizados
Não possui contrato com ANS	Possui um contrato com ANS	Possui um contrato com ANS

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Das três instituições, a primeira (instituição A) possui o controle para fins de pagamento da fatura pela efetividade de postos de trabalho. Já as demais instituições (B e C) possuem o método de avaliação dos serviços prestados com a utilização de ANS.

O ANS baseia-se em resultados, ou seja, sua finalidade é definir o que o contratante receberá e o nível de serviço esperado. Segundo o parágrafo 4º do artigo 11 da IN nº 02/2008, o qual é a legislação que rege a contratação de serviços terceirizados, para a adoção do ANS é preciso que exista critério objetivo de mensuração de resultados. Isso possibilita a administração verificar se os resultados contratados foram realizados nas quantidades e qualidades exigidas e adequar o pagamento aos resultados efetivamente obtidos. (BRASIL, 2008, não paginado).

4.1.1 Caracterização das empresas

Levantaram-se informações quanto aos tipos de avaliação utilizada, o que as instituições querem medir, qual a evidência a ser medida, como é medido e para o que serve essa medição. Essas análises serviram de embasamento para tratar do processo de inovação na administração pública com a delimitação para os contratos terceirizados para o serviço de limpeza.

As instituições avaliadas serão tratadas em conjunto quanto aos elementos vinculados à inovação. O quadro 02 trata de forma resumida as informações gerais sobre a inovação em cada instituição como: sua estrutura, barreiras, orientações da alta administração, autonomia e comunicação. Objetiva-se um panorama geral de como está estruturada e organizada cada uma das instituições avaliadas pela visão dos entrevistados.

Quadro 02 – Panorama geral das instituições avaliadas pela visão dos entrevistados

Questionamento/ Instituição	Instituição A		Instituição B		Instituição C		
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Departamento/ Setor responsável por projetos de inovação	Não tenho conhecimento	Não existe	Existe – Tecnologia da informação	Acredito que existe	Não existe	Escritório de processos – Tecnologia da informação	Acredita que não exista
Barreiras organizacionais à implementação de projetos inovadores	Não existe	Não existe	Existe. Dificuldade de Acesso ao setor de TI	Existe. Devemos obedecer à hierarquia	Existe a barreira cultural	Existe. Temos uma cultura conservadora	Barreiras advindas das pessoas e não organizacionais
Grau de autonomia para projetos de inovação	Total autonomia	Autonomia de 100%	Existe com aprovação superior	Existe principalmente para mudanças simples de rotina	Existe, mas com ressalvas	Existe, mas com ressalvas	Existe
Alta administração apoia projetos de inovação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qualidade da comunicação dentro de seu Órgão	Boa	Boa	Boa, mas pode ser melhorada	Boa, mas pode ser melhorada	Deficiente	Pode ser melhorada	Pode ser melhorada

Qualidade da comunicação entre o seu Órgão e empresas terceirizadas	Muito boa	Muito boa	Muito boa	Boa	Muito boa	Restrita e ocorre por meio de comunicação formal	Muito boa
---	-----------	-----------	-----------	-----	-----------	--	-----------

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A instituição B iniciou suas atividades de terceirização de mão de obra em 2014 já com a utilização de ANS, sem que houvesse uma resistência por parte da alta administração ou dos demais servidores. Já para a instituição C, durante a proposta para a utilização de ANS, houve a necessidade de ocorrer uma mudança cultural, pois essa instituição já realiza a terceirização de contratos para os serviços de limpeza desde 2005.

O procedimento incentivador de contratação com ANS para as instituições B e C ocorreu com o advento de normativas regulamentadoras, bem como pelo anseio de propor melhorias aos processos de trabalho praticados. A instituição B primou pela aplicação das orientações existentes de legislação regulamentadora com a verificação da qualidade por metragem a ser limpa.

Durante a pesquisa realizada foi identificado que a instituição A não possui um setor responsável pela inovação, conforme foi observado nas entrevistas realizadas. Por outro lado, os servidores atuam sem restrições para propor melhorias em suas áreas de atuação. Já as instituições B e C possuem um setor que atua tendo a inovação com foco em sistemas de informação, apesar de não terem sido identificados por todos os entrevistados.

A instituição B possui um instituto diretamente relacionado à inovação junto aos sistemas de informação na área da saúde. A instituição C possui o setor conhecido como escritório de processos, que visa à otimização de processos a fim de obter métodos mais eficientes e eficazes que possam incentivar e produzir inovações incrementais junto aos processos de trabalho com o auxílio de sistemas de informação.

Não há relato da falta de interesse da alta administração para projetos inovativos segundo nenhum dos entrevistados. Entretanto, não possuem incentivos direcionados para novos projetos de inovação advindos diretamente da administração central, exceto quando ocorre alteração na legislação que necessite mudanças organizacionais para sua adequação.

A instituição B possui a barreira relacionada à hierarquia para aprovação de uma proposta de inovação. Quando se trata de mudanças administrativas ou organizacionais que não envolvem recursos e nem o setor de tecnologia da informação as propostas são facilmente aplicadas. Para a instituição C as barreiras culturais afetam a introdução de novas propostas, o qual pode ser devido ao fato desta instituição se manter rígida aos padrões de trabalho até então praticados. Já a instituição A possui total autonomia e facilidade para a proposta de novas ideias e execução de projetos inovadores.

Quanto à comunicação entre setores, a inovação foi ressaltada como um dos principais entraves dentro da instituição C quando nos referimos ao que está sendo desenvolvido na organização. As instituições A e B possuem uma comunicação adequada, entretanto os entrevistados da instituição B consideraram a necessidade de esta ser aperfeiçoada com a aplicação de novas formas de transmissão das decisões da alta administração.

Apesar da verificação de alguns entraves para propor inovações nas instituições avaliadas, é possível identificar lacunas que viabilizem a promoção de mudanças que vêm ao encontro das necessidades identificadas como necessárias para a população direta ou indiretamente atendida.

Conforme ressaltado nas pesquisas junto às três instituições avaliadas, as orientações por meio de pareceres dos órgãos de controle enfatizam a necessidade de haver um controle mais efetivo sobre o que é realizado pelos prestadores terceirizados.

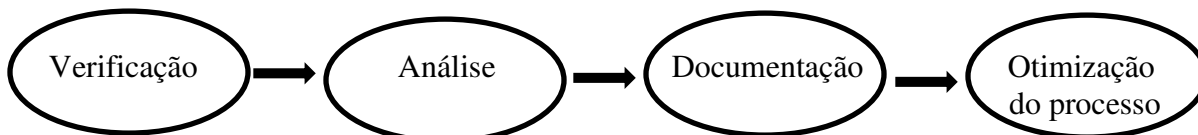
Este controle pode ser viabilizado com rotinas definidas e atividades descritas objetivamente para avaliação voltada ao pagamento do serviço executado. Para que se efetive essa avaliação, será tratado o modelo de aplicação para contratação de empresa terceirizada na área de limpeza separadamente para as três instituições avaliadas de acordo com a especificidade de cada uma delas

4.2 Avaliação dos multicasos

O modelo de como cada organização pública está estruturada estabelece um panorama de sua divisão, organização e coordenação considerando seu histórico e suas necessidades. A avaliação sobre a aplicação do modelo de contratação com a utilização ou não de acordos de níveis de serviços visa a aferir como cada instituição trata a inovação junto a seus contratos terceirizados. As instituições avaliadas serão tratadas em conjunto quanto aos elementos vinculados à inovação.

A análise das etapas para a da aplicação do ANS foi realizada com base no Guia “d” do GESPÚBLICA (BRASIL, 2006). Essas etapas são de verificação, análise, documentação e otimização do processo, conforme figura 01.

Figura 01 – Etapas do Guia “d” do GESPÚBLICA



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A instituição A passou somente pela etapa de verificação e análise do processo de contratação com indicadores satisfatórios de seus processos de trabalho e, conseqüentemente, com a manutenção do modelo aplicado. Já os modelos de contratação de empresas terceirizadas realizadas pelas instituições B e C cumpriram todas as etapas do processo com base no Guia “d” do GESPÚBLICA. Com a verificação e análise do modelo de contrato com ANS aplicado nas instituições B e C, estes se mostraram compreensíveis, realistas e atingindo as metas estipuladas. Para que se tenha conhecimento sobre todo contexto em que está inserido o método de contratação, existe a necessidade do registro por meio da documentação desse processo, que consiste em reunir e armazenar informações sobre como tais são realizados.

Por isso, após a fase de verificação e análise do processo, tem-se a fase da documentação do processo. Tais instituições mostraram-se preocupadas em realizar o registro dos processos de trabalho visando à retenção do conhecimento na instituição a fim de que possa ser utilizado como orientador de futuras alterações contratuais.

Para documentar um processo, as instituições procuraram registrar o processo de contratação de empresas terceirizadas com as variáveis envolvidas. A construção do método com a divulgação dentro de cada instituição viabilizou a efetividade do modelo de praticado.

A otimização dos processos de trabalho ocorre após a etapa de documentação do processo. Essa otimização foi realizada a fim de se obter processos mais eficientes e eficazes com a utilização dos ANS. Nele é realizada uma análise rigorosa desse processo tanto qualitativa quanto quantitativa como foi observado nas instituições B e C. Essa avaliação apontou melhorias no processo com o redesenho e o estabelecimento de um novo modelo de trabalho, que se constituiu com aplicação dos acordos de níveis de serviços.

De acordo com Farah (2006) inovar significa adotar ou implantar processos eficientes de gestão, por isso entende-se por processo inovativo, neste estudo, a utilização de ANS nos contratos terceirizados nas instituições B e C. A definição dos itens a serem avaliados deixa o processo mais fácil de ser compreendido facilitando o compartilhamento de tarefas entre os prestadores de serviços e incentivando a pró-atividade da empresa contratada. Tal se refere a uma série de mudanças como saber quem está fazendo, o quê e quando.

Inexiste um padrão determinado ou modelo formal que possa ser utilizado como diretriz para a utilização de ANS nos contratos terceirizados. A forma de elaboração do ANS dá-se conforme a estrutura organizacional de cada instituição e da capacidade de criação dos servidores envolvidos no processo.

O modelo com ANS difere do formato de contratação com controle de presença do funcionário no local de trabalho utilizado pela instituição A. Essa instituição que não utiliza o ANS realiza o controle de presença do prestador terceirizado pela conferência do comparecimento do funcionário no posto de trabalho, ou seja, local de trabalho. Essa forma de contratação é comumente verificada nos contratos terceirizados, pois não existe uma obrigação legal para a utilização de ANS e sim o estímulo a sua utilização em normativas.

Esse método de contratação por postos de trabalho cria dificuldade para que a contratante exija a efetiva qualidade na execução dos serviços, pois no contrato não há prerrogativa assim descrita. Durante sua execução, poderão ser verificados entraves legais ao contratante quanto à cobrança da eficiência na entrega dos serviços.

Para a utilização de ANS nos contratos terceirizados, todos os aspectos do tipo de serviço a ser prestado, prazos contratuais, a qualidade do serviço e o preço a ser pago pelo trabalho devem ser especificados. Neste estudo as instituições avaliadas possuem diferentes modelos de elaboração de seus contratos, o que possibilita a realização de comparativo entre os modelos apresentados.

Evidencia-se que as instituições se preocupam em manter o foco em seus processos principais e terceirizar as atividades de apoio. Ao realizar a terceirização, o sentimento de segurança que essas organizações possuíam quando tinham o domínio da atividade deve ser mantido e, para tanto, o estabelecimento de contratos com a definição de ANS torna-se fundamental.

Em virtude disso, destaca-se que o modelo de contratação com a utilização de ANS deveria ser implantada nos demais contratos das instituições B e C com a respectiva adaptação a cada serviço executado. Os benefícios identificados nos contratos de limpeza poderiam ser expandidos aos outros serviços prestados. O importante, nesses casos, é garantir a segurança dos contratos e eficiência do processo, sem perder qualidade.

Para a instituição A, apesar de não existirem incentivos à implantação de ANS, atualmente, se acredita que o controle sobre todas as ações realizadas pela contratada com reflexos diretos no valor da fatura pode surtir efeitos ainda não evidenciados pela instituição. Além disso, pode melhorar o acompanhamento do serviço e, com base nas medições realizadas, analisar seu desenvolvimento e tomar ações gerenciais com base nos dados levantados.

Nesse contexto, ressalta-se a importância de estudos e análises específicas na gestão pública com o controle de riscos envolvidos nos contratos terceirizados, o que prevê estudar métodos e técnicas que visam a aumentar a segurança dos processos pela antecipação das condições inseguras. Esse tema está diretamente relacionado à inovação, em virtude da construção de normativas que busque fornecer maior efetividade do trabalho desenvolvido. Garantir a plena execução das atividades com o gerenciamento e controle dos riscos prevê a redução do retrabalho e supressão de atividades desnecessárias

5. Considerações finais

Neste estudo objetivou-se avaliar, sob o ponto de vista da inovação organizacional na gestão pública, mudança nos processos de trabalho vinculada à área da terceirização. Num primeiro momento, através dos materiais coletados e das entrevistas realizadas, foi feita a descrição de como cada instituição se estrutura organizacionalmente, bem como se constitui em virtude da especificidade de trabalho e da necessidade de cada um a ser atendida. Através da pesquisa, pode-se ir além de uma descrição objetiva e contemplar as práticas propostas quando se trata de projetos inovadores junto aos contratos terceirizados.

Fez-se a identificação da estrutura organizacional de cada instituição para que orientasse como cada uma delas trata a inovação. Além disso, observou-se a cultura organizacional, barreiras organizacionais, qualidade da comunicação de forma a possibilitar a proposição de inovação com o melhor monitoramento dos resultados e do desempenho do processo gerido.

Interação dentro e fora da instituição promove novos arranjos de práticas, rotinas e relacionamentos. Uma organização mais fluida e flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas promovem novas rotinas de trabalho como a aplicação de Acordo de Níveis de Serviços nos contratos terceirizados. Entretanto, a forma de contratação mais comumente verificada é realizada pela quantificação de postos de trabalho, o que é necessário para atendimento da demanda sem a utilização de ANS.

A inovação é uma forma de mudar algo para desenvolver ou inventar novas soluções. Para a aplicação de ANS nas instituições B e C, houve a necessidade de ser definido o instrumento de avaliação dos serviços prestados pela contratada, bem como o processo para estabelecimento da periodicidade, das formas de coleta e da forma de apuração dos resultados obtidos no contrato firmado. Estas etapas cumprem as fases para que a inovação seja aplicada nas instituições, bem como viabilizam a racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes das instituições públicas. Desta forma, o ANS foi utilizado como ferramenta a fim de possibilitar que melhorias fossem implantadas nos processos de trabalho nas instituições B e C.

Também se pode concluir que a inovação incremental realizada nas instituições B e C com melhorias nos processos organizacionais tiveram como objetivo identificar as etapas críticas e gargalos nos procedimentos adotados, bem como verificar atividades do processo que não adicionam valor ao que estava sendo entregue ou o fazem de forma menos eficiente. Quanto a essas, coube o esforço de racionalização dos processos de trabalho como a utilização do ANS.

Como os contratos das instituições B e C possuem foco em áreas exclusivas da saúde ocorre uma maior preocupação quanto aos riscos de contaminação e, por conseguinte, um impulsionador para métodos mais apropriados à avaliação da qualidade na prestação dos serviços. Fica claro que o objetivo das instituições é a qualidade na entrega do serviço contratado com um menor custo e, para tanto, cada uma delas se organizou com o modelo que se encaixa no seu padrão de melhor gerir seus contratos.

As práticas realizadas pelas instituições B e C consideraram aplicar melhorias nos processos de trabalho de forma a garantir a entrega do serviço prestado de forma eficiente à população. A implementação do ANS, nessas instituições, possibilitou garantir que o pagamento fosse realizado de acordo com a qualidade verificada, conferindo maior eficiência à Administração Pública.

Por outro lado, atenta-se que o modelo aplicado na instituição A não ocorre com a especificação em contrato da avaliação da qualidade dos serviços executados diretamente relacionada ao pagamento da fatura, ou seja, não utiliza o ANS. O método utilizado de contratação com pagamento de fatura vinculado à presença do prestador não especifica em contrato se o serviço foi prestado nem se foi realizado com qualidade adequada. Entretanto, a instituição A utiliza outras ferramentas como a pesquisa de satisfação interna e o Sistema de Gestão da Qualidade implementado pela ISO 9001 para controle da qualidade do serviço.

Para a instituição A, no momento atual, conclui-se que a não utilização de ANS mostra-se plenamente cabível quando se trata da entrega do serviço prestado e da eficiência do processo. A qualidade esperada é atingida com a utilização do método de trabalho praticado.

No entanto, com a demanda permanente do serviço e a impossibilidade de renovação de contrato com mais de cinco anos de vigência, identifica-se a possibilidade de contratar futuramente uma empresa que não atinja a qualidade esperada ou que não tenha a competência para tal. Essa perspectiva suscita que a instituição A avalie a implantação de acordo de níveis de serviços nos próximos contratos.

Sugere-se que sejam realizados trabalhos relativos à inovação na gestão pública visando incentivar melhorias nos processos de trabalho realizados nas três esferas públicas. Tais trabalhos servirão para divulgar os resultados obtidos pela instituição avaliada, que poderão ser utilizados como referência para inovações em outras organizações públicas.

Por fim, salienta-se que a inclusão de sistemas informatizados nos processos que envolvem a contratação de empresas terceirizadas possibilitará um maior controle do que é realizado em contrato com a utilização de parâmetros rastreáveis. Com isso, será possível realizar o alinhamento dos sistemas aos processos realizados pela instituição resultando em melhoria na entrega do serviço à comunidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 05 abr. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento de Gestão. **Instrução Normativa nº 02 de 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm. Acesso em: 02 abr. 2016.

BRASIL. **Portaria nº 128 de 2014**. Dispõe sobre a licitação e a execução de contratos de serviços no âmbito da Secretaria do Tribunal de Contas da União (TCU). Brasília, DF, 2014. Disponível

em: www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20140609/PRT2014-128.doc. Acesso em: 15 abr. 2016.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Brasília, DF, n. 4, 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia “d” simplificação**. 2005. Brasília, DF. 2006. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-d-simplifica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Editora Educus, 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 18 set. 2016.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 41-76.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 12, n. 4 p. 99-118, out./dez. 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101521/107570>. Acesso em: 17 maio. 2016.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOOD, Christopher. A public management for all season. **Royal Institute of Public Administration**, Medford, v. 69, p. 03-19, 1991. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x/references>. Acesso em: 14 out. 2016.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**: uma prática com base na ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO -OCDE. Departamento Estatístico da Comunidade Européia. **Oslo Manual**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília, DF, 2005. Disponível em: download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 14 mar. 2016.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no Serviço Público: Uma análise de Choque de Gestão (2003-2010) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos envolvidos à temática inovação no serviço público. **Revista da Administração Pública – RAP**- Rio de Janeiro, p. 679-705, maio/jun. 2010.

RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 3, n. 6, dez. 2011. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/109/108>. Acesso em: 25 set. 2016.

SÃO PAULO. Secretaria da Fazenda. **Caderno de Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados da Secretaria da Fazenda do Governo de São Paulo - CADERTEC**. São Paulo, 2014.

Disponível em: <http://www.cadterc.sp.gov.br/BEC_Servicos_UI/cadterc/ui_CadTercApresentacao.aspx>. Acesso em: 22 maio. 2016.

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

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SORENSEN, Eva; TORFING, Jaboc. Collaborative innovation in the Public Sector. The Innovation Journal. **The Public Sector Innovation Journal**, [S.l.], v. 17, 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.