

A dimensão de Inovação em estudos sobre Inteligência no contexto da Gestão Pública

Autoria

CLAUDIA MELATI - cmelati@yahoo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin – PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Raquel Janissek Muniz - rjmuniz@ufrgs.br

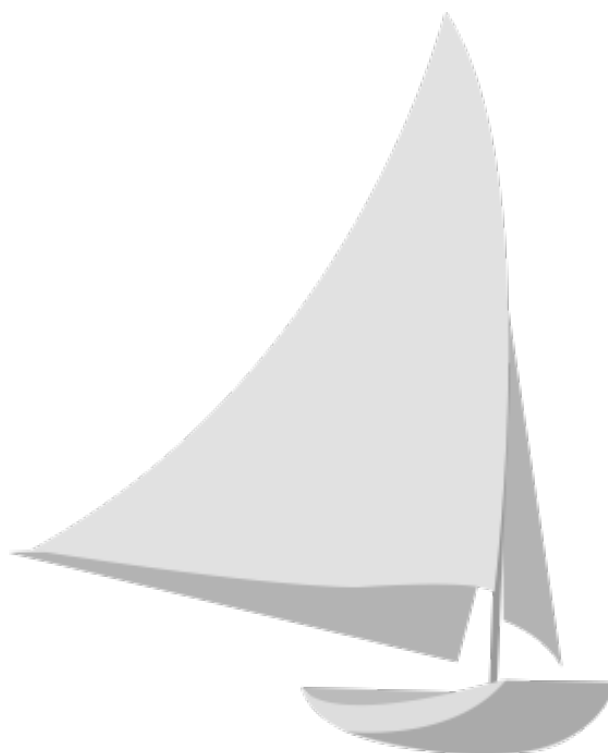
Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin – PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

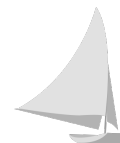
FERNANDA MACIEL REICHERT - fernanda.reichert@ufrgs.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin – PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo

Tópicos relacionados a Inteligência têm ganho importância cada vez mais crescente tanto no meio acadêmico como organizacional. Dentre as linhas de interesse, estudos recentes têm buscando analisar de que forma se estabelece o processo de Inteligência e quais as dimensões inerentes no contexto da Gestão Pública. Dentre estas dimensões encontra-se a inovação, ora em forma de output do processo de Inteligência, ora como input para alavancar formas de Inteligência em Governo. A compreensão das duas formas da dimensão de inovação se apresenta como uma oportunidade de estudo. Assim, optou-se pela realização de entrevistas com Gestores Públicos visando identificar de que forma reconhecem a dimensão de inovação nas atividades de Inteligência. Resultados sugerem que há o reconhecimento da importância do monitoramento do ambiente e da efetiva utilização de dados e informações para a inovação na gestão pública, bem como, desta para o desenvolvimento da atividade de inteligência na gestão.





A dimensão de Inovação em estudos sobre Inteligência no contexto da Gestão Pública

Resumo: Tópicos relacionados a Inteligência têm ganho importância cada vez mais crescente tanto no meio acadêmico como organizacional. Dentre as linhas de interesse, estudos recentes têm buscando analisar de que forma se estabelece o processo de Inteligência e quais as dimensões inerentes no contexto da Gestão Pública. Dentre estas dimensões encontra-se a inovação, ora em forma de *output* do processo de Inteligência, ora como *input* para alavancar formas de Inteligência em Governo. A compreensão das duas formas da dimensão de inovação se apresenta como uma oportunidade de estudo. Assim, optou-se pela realização de entrevistas com Gestores Públicos visando identificar de que forma reconhecem a dimensão de inovação nas atividades de Inteligência. Resultados sugerem que há o reconhecimento da importância do monitoramento do ambiente e da efetiva utilização de dados e informações para a inovação na gestão pública, bem como, desta para o desenvolvimento da atividade de inteligência na gestão.

Palavras-chave: Inteligência, Gestão Pública, Inovação

INTRODUÇÃO

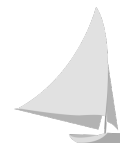
Pressupostos mais gerenciais e menos burocráticos na Administração Pública estão sendo buscados desde meados dos anos 90 a partir do processo de modernização administrativa (Abrucio, 1997; Batista, 2012; Pereira, 1996; de Paula, 2005; Klering et al., 2010). Para Ribeiro et al. (2013), as reformas da administração pública contribuíram para melhorar a capacidade de decisão política e para a descentralização do Estado, com a implementação da coordenação horizontal e modernização do potencial humano de gestão. A tendência está na construção de uma administração pública mais participativa, eficiente e integrada em rede (de Paula, 2005; Secchi, 2009; Capobianco et al., 2013), propiciando uma melhor gestão pública na entrega de serviços à sociedade.

Johnston & Hansen (2011) argumentam que, para aumentar as enormes capacidades coletivas de indivíduos em organizar, interagir e governar, a fim de superar os desafios sociais complexos, eles precisam de uma infraestrutura de Governo Inteligente, que é tanto mais ágil e mais eficiente do que os paradigmas do governo atual. Além disso, os profissionais do Governo devem compreender como uma operação mais eficiente, eficaz, transparente e colaborativa na gestão e prestação de serviços leva a um Governo mais inteligente e usar o entendimento para desenvolver estratégias para formar um Governo mais “Smart” (Nam & Pardo, 2014).

A temática de Inteligência possui algumas questões peculiares do contexto público em relação ao setor privado mas estudos (Cepik, 2005, 1997; Desouza, 2005; Johnston & Hansen, 2011; Gil-Garcia; Pardo & Aldama-Nalda, 2013; Jiménez; Solanas & Falcone, 2014; Linders; Liao; Wang, 2015; Viorel & Radu, 2015) ressaltam a importância da realização contínua de monitoramento de ambiente e análise de dados em Governo.

Dentre as dimensões que caracterizam inteligência em governo, encontra-se a inovação como fundamental para o processo, uma vez que permite que um governo se torne mais inteligente, incorporando continuamente maneira novas e aprimoradas de fornecer serviços e conduzir operações de governo (Gil-Garcia et al., 2016). A aplicação de Tecnologias da Informação e Comunicação através do Governo Eletrônico pode ser considerada como meio e uma das principais fontes para a mudança, transformação e inovação em Governo (Wang et al., 2016; Wahono, 2016; Juniawan et al., 2017).

Segundo relatório da OCDE (2017), o esforço dos governos pela melhoria contínua está no centro da inovação, e para maximizar o potencial de inovação é preciso que a gestão pública tenha em mente quatro questões transversais: inovação como sinal de prioridade; permitir conexões além do governo; promover a confiança através da transparência e capacidade de resposta e, por fim, buscar parcerias com todas as partes relevantes da sociedade.



Assim, este trabalho busca identificar de que forma se estabelece a abordagem teórica sobre inovação em estudos sobre Inteligência no contexto da gestão pública, visando contribuir para a consolidação do papel de tal dimensão nas atividades de Inteligência em Governo.

O artigo está organizado em quatro seções, iniciando com revisão teórica sobre o papel da dimensão de inovação em estudos sobre inteligência no contexto de gestão pública. A terceira seção estabelece o método utilizado na presente pesquisa, seguida dos resultados da aplicação do referido método de análise de pesquisa. Finalmente, as discussões, conclusões e direcionamentos do estudo são apresentadas.

2. INOVAÇÃO E INTELIGÊNCIA NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA

Inteligência na Gestão Pública

Inteligência na gestão pública está relacionada com o uso de informações e conhecimentos sistematizados, personalizados e oportunos para a tomada de decisão (Rezende, 2012), ainda auxilia o gestor público a lidar com a complexidade e incertezas do ambiente através da coordenação, envolvimento continuado, acesso a dados abertos e informações compartilhadas (Gil-Garcia et al., 2014; Scholl e Scholl, 2014) e por fim, busca aproveitar, efetivamente, as habilidades e conhecimentos que muitas vezes estão latentes na multidão (Johnston e Hansen, 2011).

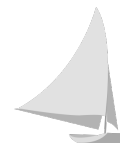
Por muitos anos, um número relevante de estudos sobre inteligência na gestão pública teve como foco central a área de segurança nacional (Herman, 1996; Cepik, 2005; Desouza, 2005; De Paula & Rover, 2012), no decorrer dos anos, estudos (Johnston & Hansen, 2011; Gil-Garcia et al., 2014; Scholl & Scholl, 2014) aumentaram a abrangência do conceito de Inteligência em Governo, surgindo questões mais relacionadas à eficiência da atividade pública, bem como a entrega de serviços públicos de qualidade para a sociedade, e a participação desta como agente de mudança social, a partir das informações advindas do ambiente.

As informações advindas do ambiente são apontadas como impulsionadoras da tomada de decisão gerencial (Davenport, 1998; Choo, 2002; Janissek-Muniz; Lesca; Freitas, 2007; Andriotti; Freitas; Janissek-Muniz, 2008; De Paula; & Rover, 2012), havendo a necessidade de um monitoramento do ambiente externo ao qual a organização pertence, visando melhor conhecer este ambiente a partir da interpretação seletiva das informações.

Estudos sobre atividades de Inteligência na gestão pública ressaltam a influência do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação em Governo (Johnston & Hansen, 2011; De Paula & Rover, 2012; Gil-Garcia et al., 2013; Scholl & Scholl, 2014; Gil-Garcia, Zhang & Puron-Cid, 2016). As Tecnologias de Informação são utilizadas para uma série de finalidades em Governo: coleta de dados, que poderão ser usados para tomar melhores decisões e melhor prestação de serviços (Gil-Garcia et al., 2013); auxílio da disseminação de dados como estratégia para ajudar a reduzir a exclusão social e promover a justiça social (Gil-Garcia et al., 2016); além de poder impulsionar uma mudança transformadora no Governo (Linders; Liao & Wang, 2015).

Para Scholl e Scholl (2014), a informação acionável e onipresente, juntamente com suas tecnologias subjacentes, são os pré-requisitos substanciais para o desenvolvimento de modelos de Governo Inteligente, no qual as instituições governamentais inteligentes são abertas e ágeis, bem como, adotam a participação dos interessados em colaborar em todos os níveis e ramos do processo de governo. Liu e Zheng (2015), caracterizam Governo Inteligente no sentido de entrega de serviços ao cidadão, além da eficiência e eficácia dos serviços prestados e na resolução de questões de governo e sociedade, através da colaboração interdepartamental.

Ainda, atividades de Inteligência em Governo podem ser identificadas através de múltiplas dimensões da Inteligência, cada dimensão podendo contribuir individualmente ou de



forma integrada para o desenvolvimento de um Governo mais inteligente (Gil-Garcia et al., 2016). Segundo esses autores, Inteligência deve ser conceituada de forma ampla e multifacetada.

Segundo Gil-Garcia et al. (2016), a capacidade de gestão de dados, o processamento de informação e a partilha de informação através das Tecnologias de Informação e Comunicação são considerados fatores chaves para as parcerias e as comunicações inter-organizacionais entre várias entidades relacionadas com as iniciativas de Inteligência na Gestão Pública. Corroborando com esta ideia dos autores, Scholl e Scholl (2014) delinearam um conjunto de elementos governamentais inteligentes: abertura e tomada de decisão, a partilha de informação aberta e o uso das informações, participação das partes interessadas e colaboração, a fim de melhorar as operações e serviços governamentais, todos através do uso de tecnologias inteligentes, agindo como um facilitador de inovação, sustentabilidade, competitividade e habitabilidade.

Ressalta-se, ainda, outros pontos chaves sobre Inteligência em Governo:

- infraestrutura de Governo Inteligente é necessária para aproveitar, efetivamente, as habilidades e conhecimentos que muitas vezes estão latentes na multidão (Johston & Hansen, 2011);
- o ambiente no qual o Governo está envolvido é complexo, com muitos dados e informações sobre diversas áreas como segurança, saúde, educação (Cepik, 2005; Desouza, 2005);
- as Tecnologias da Informação e Comunicação são utensílios e ferramentas que auxiliam no processo de gestão, organização, tratamento e disseminação da informação e construção do conhecimento para as organizações (De Paula; & Rover, 2012), potencializando uma melhor tomada de decisão, uma melhor prestação de serviços por parte do Governo e potencializando questões de inovação, sustentabilidade e competitividade (Gil-Garcia et al., 2013; Scholl & Scholl, 2014).

Diante do exposto, a partir da análise de trabalhos sobre Inteligência na Gestão Pública, foi possível elencar dimensões importantes advindas da atividade de Inteligência. Dentre as referidas dimensões, é possível destacar a utilização de dados e informações para a tomada de decisão com base em evidência dos gestores públicos, visando dentre outros objetivos, a inovação nos processos de gestão e consequentemente na prestação de serviço à sociedade.

Dimensão de Inovação nas atividades de Inteligência na gestão pública

Inovação em governo significa encontrar novas maneiras de impactar a vida dos cidadãos e novas abordagens para ativá-los como parceiros para moldar o futuro juntos. Além disso, envolve superar antigas estruturas e modos de pensar, abraçando novas tecnologias e ideias e os governos estão transformando a maneira como trabalha para garantir o potencial de inovação (OCDE, 2017). Para Mulgan & Albury (2003), a inovação no setor público pode ser simplesmente entendida como novas ideias postas em práticas. Enquanto que para Hartley (2005), a inovação pode ser representada através de um produto, serviço, processo (novas formas de reorganização e redesenho das atividades organizacionais), posição (novos contextos), estratégia (novas metas ou propósitos), governança (novas formas de engajamento cidadão e instituições democráticas) e retórica (nova linguagem).

Dentre as atividades para superar antigas estruturas e modos de pensar, encontra-se o processo de tornar o Governo mais Inteligente, ou seja, o Governo que pode ser descrito como uma mistura de tecnologia e inovação, e identificado como uma parte vital da transformação que está ocorrendo, por exemplo, em relação ao desenvolvimento de cidades inteligentes (Juniawan et al., 2017), ainda, pode ser caracterizado como Governo 3.0, ou seja, uma nova iniciativa de inovação no setor público que estimula a colaboração entre os governos e a



inteligência coletiva, visando melhorar a qualidade da formulação e implementação de políticas e resolvendo problemas públicos de uma nova maneira (Nam, 2016).

Dentre os principais mecanismos básicos e facilitadores das atividades de inteligência na gestão pública e consideradas as premissas de inovação básicas para tal atividade está o desenvolvimento e utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Governo. Gil-Garcia et al. (2014), aponta Governo Inteligente como um termo que descreve as atividades que investem em emergentes tecnologias como estratégias inovadoras para alcançar mais agilidade e estrutura de governo, visando melhorar a vida dos cidadãos. Corroborando com o autor, Pereira et al. (2017) argumentam que ao utilizar as TIC de forma inovadora, os governo podem melhorar a prestação de serviço e a interação com as partes interessadas.

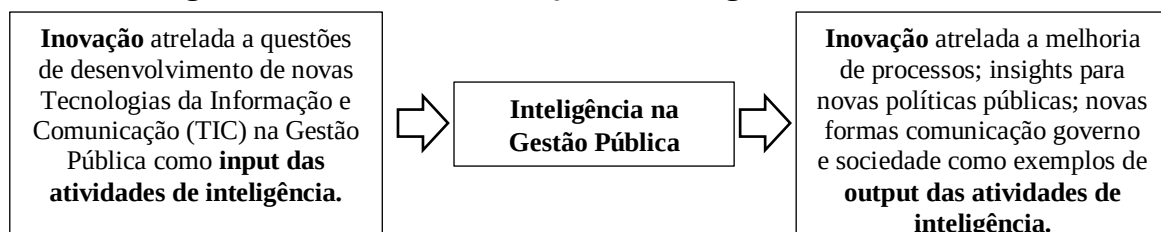
Wang et al. (2016) apontam que, sob o pano de fundo da cidade inteligente que varre o contexto global como uma nova forma de administração pública e uma parte importante da reinvenção do governo, a aplicação de TIC tem sido considerada uma das principais fontes de mudança e inovação em Governo. Para Katelaris (2015), as inovações em TIC são pressuposto para a gestão eficiente de recursos que levarão o esforço para cidade mais inteligentes, otimizando infraestruturas, serviços e meio ambiente. Ainda, para Wahono (2016), realizar a inovação no serviço público está diretamente relacionado a aplicação de TIC, uma vez que deixa o serviço público mais acessível e também o acesso aberto a dados e informações.

Estudos de caso realizados em relação às atividades de inteligência em governo, ressaltam o desenvolvimento e o uso da TIC como soluções que representam inovação na gestão pública, por exemplo, Lee et al. (2013) enfatizam o aprimoramento da capacidade de inteligência do governo de Taiwan a partir de uma processo de serviço ativo, integrando informações governamentais e auxiliando na construção de tecnologias inovadoras. Yang et al. (2017) ressaltam a importância do desenvolvimento de comunidade inteligente em governos locais para auxiliar na inovação da cidade, ou ainda, Netten et al. (2016) que desenvolveram um framework visando a exploração de dados relevantes gerados por soluções de TIC para o sistema de justiça criminal holandês visando obter insights sobre o funcionamento do sistema. Já para Gil-Garcia (2013), a concepção de uma cidade inteligente é a inovação do setor público habilitada pela utilização de TIC em ambientes urbanos.

Algumas palavras-chave relacionadas à atividade de inteligência em governo ou na expectativa de cidades inteligentes são inovação, laboratórios de inovação, inovação no setor público e fomento de indústrias de alta tecnologia (Gascó, Trivellato, & Cavenago, 2016; Premat, 2016; Gil-Garcia et al., 2016).

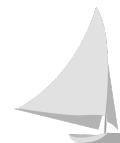
Assim, através de revisão de literatura e conforme modelo abaixo, a dimensão de inovação pode se apresentar ora em forma de *output* das atividades de inteligência, ora como *input* para o desenvolvimento inteligência na gestão pública.

Figura 1: Dimensão de inovação em Inteligência na Gestão Pública



Fonte: elaborado pelas autoras (2019)

Conforme Figura 1, a dimensão de inovação como *input* da atividade de inteligência está relacionada, principalmente, à utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação como mecanismo facilitador da coleta e disseminação de dados e informações em Governo,



facilitando a organização da imensa quantidade de dados armazenados e processados para utilização no desencadeamento da atividade pública. Por sua vez, a dimensão de inteligência como *output* das atividades de inteligência, pode-se destacar os benefícios atrelados a maior utilização de dados e informações advindos do ambiente para melhoria dos processos e estruturas organizacionais, novas formas de comunicação entre governo e sociedade e insights para novas políticas públicas, como principais resultados da inovação facilitadas pela atividade de inteligência em governo.

Diante do exposto, a partir da presente revisão teórica, evidencia-se uma estreita proximidades entre as atividades de inteligência e a dimensão de inovação em Governo. Assim, buscou identificar o entendimento de gestores públicos sobre a referida relação através dos procedimentos metodológicos abaixo descritos.

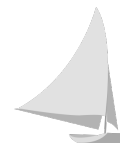
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo deste artigo de identificar a forma que se estabelece a abordagem teórica em relação à inovação em estudos sobre Inteligência no contexto da gestão pública, optou-se pela abordagem qualitativa e exploratória uma vez que “um dos principais benefícios da pesquisa qualitativa é que ela permite que um pesquisador veja e compreenda o contexto no qual as decisões e ações ocorrem” (MYERS, 2013, p. 5). Além disso, segundo o autor, pesquisadores qualitativos argumentam que, se você quiser entender as motivações das pessoas, suas razões, suas ações e o contexto de suas crenças e ações de forma aprofundada, a pesquisa qualitativa é a escolha adequada. Dentro desta linha, a pesquisa exploratória é também indicada, uma vez que “um dos principais benefícios da pesquisa qualitativa é que ela permite que um pesquisador veja e compreenda o contexto no qual as decisões e ações ocorrem” (MYERS, 2013, p. 5).

Nesta pesquisa, após revisão da literatura através de busca em bases de dados eletrônicos como Capes, Scielo, *Science Direct* e *Web of Science*, sobre o conceito de Inteligência na gestão pública, foram consolidadas dimensões importantes, como a inovação, e auxiliou na determinação de um conjunto de elementos que embasaram um roteiro para a realização de entrevistas junto a Gestores Públicos. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica, questionamentos básicos que são apoiados em teorias que se relacionam com o tema da pesquisa. Para o autor, a entrevista semiestruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, bem como manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Com base no roteiro, foram realizadas 12 (doze) entrevistas com Gestores Públicos pertencentes a duas Secretarias de um dos Estados do Sul do Brasil que são transversais, ou seja, que tenham vinculação com os demais Órgãos do Estado, nos meses de maio e junho de 2018, com duração média de 30 minutos. Os entrevistados foram escolhidos por facilidade de acesso e por indicação conforme se realizaram as referidas entrevistas, desde que atendessem ao requisito de exercer atividade de gestão em seus respectivos Órgãos. Dentre os 12 (doze) entrevistados, 66% são homens, 33% possuem mais de 20 anos de serviço público e 55% possuem cargo de direção junto aos Órgãos, e desenvolvem suas atividades em diferentes setores.

Como no contexto da administração pública são inúmeras áreas de atuação, desde atividade vinculada à gestão da própria máquina pública como aquelas vinculadas a prestação de serviço público junto à Sociedade, optou-se por não distinguir gestores públicos de uma área específica. Para estabelecimento do contato para realização das entrevistas, foi realizado contato via e-mail ou telefônico com os gestores públicos identificados, indicando os objetivos da pesquisa, o assunto e a duração previstos para as entrevistas. Ao realizar as entrevistas, foram



observados e registrados os aspectos (textuais e também percepções) que se destacaram no decorrer da conversa; por fim, foi realizada a transcrição de cada entrevista, na sua totalidade.

Para os procedimentos de análise de dados, optou-se pelo uso da técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2011, p. 48), é possível definir o termo análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Assim, os dados foram coletados, organizados e analisados em arquivos de texto e planilhas eletrônicas. A partir da análise de dados, foi realizada a consolidação dos resultados do trabalho, bem como, as conclusões da referida pesquisa, expostas a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

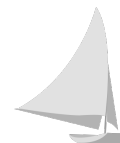
Primeiramente, através do desenvolvimento da fundamentação teórica, evidenciou-se a importância da dimensão de inovação ora como input, ora como output da atividade de inteligência na gestão pública. Com o objetivo de consolidar tais achados teóricos, buscou-se, através da realização de entrevistas com gestores público, compreender de que forma tal dimensão é entendida e aplicada na prática de atividades de inteligência na gestão pública.

Corroborando com o exposto na fundamentação teórica, a partir da análise das entrevistas, foi possível compreender que a maior parte dos gestores públicos participantes dos estudos reconhecem a importância da utilização de dados e informações, para qualificar a tomada de decisão; auxiliar o gestor público a lidar com as complexidades e incertezas do ambiente; para aproveitamento das habilidade e conhecimentos advindos da sociedade e como mecanismo de inovação junto à gestão pública (Johnston e Hansen, 2011; Rezende, 2012; Gil-Garcia et al., 2014; Scholl e Scholl, 2014; Juniawan et al., 2017).

Para o entrevistado E8, a atividade de inteligência está relacionada diretamente a questões de inovação na gestão pública. O gestor aponta que a inovação, ressaltando o desenvolvimento da área de Tecnologia da Informação e Comunicação para tratamento de dados e informações advindos do ambiente, desencadeia uma série de outras mudanças na gestão pública. Da mesma forma, o entrevistado E3 expõe que já há uma exposição maior da dimensão de inovação na gestão pública a partir do aproveitamento de dados e informações no desenvolvimento de um governo mais “*smart*”, mas ressalta que a gestão pública está muito longe de uma gestão baseada em inovação.

Da mesma forma que as evidências teóricas apontam para a importância e ênfase na utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação como mecanismos facilitadores do desenvolvimento de atividades de inteligência em Governo ((Johnston & Hansen, 2011; De Paula & Rover, 2012; Gil-Garcia et al., 2013; Scholl & Scholl, 2014; Gil-Garcia, Zhang & Puron-Cid, 2016), quando questionados sobre a dimensão de inovação em atividade de inteligência, os gestores ressaltaram questões relacionadas a produção e disseminação de dados e informações influenciadas pelo uso de TIC na gestão pública.

O entrevistado E12, ao pensar em inovação na gestão pública e ao utilizar o exemplo da implantação da Nota Fiscal Eletrônica, ressalta a importância da utilização de TIC para o monitoramento, tratamento e utilização de dados como um meio de aplicação de inovação em governo. Outro processo ressaltado pelo referido gestor público, está relacionado a facilidade, através do uso de TIC, para tratamento de dados do Sistema Único de Saúde - SUS, por exemplo, com o qual é possível obter informações sobre cada paciente do SUS Brasil, tratar os dados e deste melhorar o processos, as políticas pública, inovar na gestão da saúde pública. Tal análise corrobora com os achados na teoria, no qual a inovação em TIC na gestão pública se apresenta como input facilitador das atividade de inteligência na gestão, que ao adquirir,



processar e utilizar dados e informações, entrega para a sociedade novas e aprimoradas políticas públicas nas mais diversas áreas de atuação.

O entrevistado E9 ressalta a importância do monitoramento do ambiente externo, por exemplo o relacionado a mudanças e evoluções tecnológicas que são acompanhadas pela administração pública, visando um permanente aprimoramento e a inovação na instituição, uma vez que os fatos e informações oriundas do ambiente externo podem ser determinantes para a tomada de decisão, bem como, para o desenvolvimento de iniciativas, projetos e políticas públicas.

Mas, segundo Anthopoulos et al. (2016) não são apenas inovações baseadas em TIC que auxiliam no desenvolvimento, por exemplo, de cidades inteligentes para melhorar a vida local de cada cidadão. Iniciativas de inovação na gestão pública podem estar relacionadas ao aprimoramento da estrutura, dos processos, da colaboração entre governos e a inteligência coletiva, dentre outros fatores (Nam, 2016; Juniawan et al., 2017).

Justamente a necessidade de aprimoramento de processos e estruturas internas da gestão pública apontam como áreas importantes para que o governo possa utilizar a potencialidade de dados e informações para inovação na gestão. “Há necessidade de resolvermos questões básicas de estrutura para aproveitar dados e informações no desenvolvimento de um governo mais “smart”” (Entrevistado E3). Para o referido gestor público, há dificuldade de resolver na administração pública questões internas mais simples e acaba-se atribuindo a soluções miraculosas, que não necessariamente vão resolver os problemas, a inovação em governo.

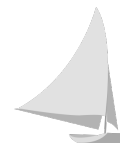
Para o entrevistado E10, a inovação em processo, por exemplo, pode ser compreendida e hoje é utilizada na gestão pública quando do planejamento e roteador estratégico de uma divisão de trabalho na qual há um monitoramento de ambiente através da busca de benchmarking, buscando o que há de melhor para aprimorar o processo do referido setor. O entrevistado E2 expõe que no processos de compras públicas tem se buscado a eficiência na administração e gestão, com olhar em relação aos dados e informações advindos do ambiente, através de realização de benchmarking para inovar e trazer agilidade ao processo sem o risco inerente da própria atividade.

Já para o entrevistado E1, uma das grandes dificuldades de inovar a partir das atividades de inteligência está diretamente relacionado a cultura não colaborativa entre divisões/departamentos do setor público, uma vez que há resistência quanto à aceitação de propostas e soluções advindas de setores diversos. Para o referido gestor, são raras as iniciativas de cooperação entre os entes da gestão pública no sentido de criar soluções inovadoras em processos internos e políticas públicas.

Corroborando com o exposto, para o entrevistado E11, a dimensão de inovação é dificultada pela cultura inerente da atividade pública, uma vez que o servidor parece ficar limitado à lei, muito relacionado ao receito de ultrapassar os limites impostos pela legislação, o que acaba por tolher a criatividade e a produção de conhecimento inovador na gestão pública.

Conforme exposto no desenvolvimento do presente estudo, há iniciativas importantes e interessantes nas quais se apresenta a dimensão de inovação como *input* ou *output* das atividades de inteligência na gestão pública. Entretanto, evidencia-se que conforme Entrevistado E5 “ainda são muito incipientes questões relacionadas à inovação na gestão pública a partir de atividades de inteligência”.

Os resultados sugerem que há o reconhecimento da importância do monitoramento do ambiente e da efetiva utilização de dados e informações para a inovação na gestão pública, bem como, da importância da inovação, principalmente relacionada à Tecnologia da Informação e Comunicação para o desenvolvimento da atividade de inteligência na gestão, mas que há um caminho cultural e estrutural a ser alcançado para utilizar todo potencial das atividades de inteligência para a inovação na entrega da gestão pública à sociedade.



Após a apresentação dos resultados obtidos com a revisão da teoria e a realização de entrevistas com gestores públicos, apresentaremos algumas considerações acerca da pesquisa na sessão que segue.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo fornece uma contribuição original não abordada na literatura, uma vez que apresenta a análise quanto ao reconhecimento, importância e aplicação da dimensão de inovação como forma de input e/ou output das atividades de inteligência na gestão pública sob a perspectiva de gestores públicos de Órgãos Públicos de um dos Estados do Sul do Brasil.

As descobertas apontam que os gestores públicos reconhecem a importância da atividade de inteligência como meio para o desenvolvimento de processos e políticas públicas inovadoras em governo, bem como, para obtenção de *insights* importantes advindos da sociedade através da inteligência coletiva. Ainda, a utilização de Tecnologia da Informação e Comunicação inovadoras é enfatizada como um *input* importante e facilitador da atividade de inteligência na gestão pública. A maior parte dos gestores entrevistados, creditam à obtenção de TIC como o maior fator de inovação em governo, em detrimento de inovação em processos e políticas públicas, as quais de fato, são a entrega à sociedade.

Tais resultados apontam uma contribuição importante do presente estudo, haja vista a visão ainda calcada, na maior parte das vezes, na obtenção de TIC como inovador, e não no resultado advindo do processamento de dados e informações, culminando em conhecimento a ser aplicado e utilizado no desenvolvimento de políticas públicas inovadoras que atendam às necessidades atuais da sociedade. Tal questão apresenta-se como um resultado do presente estudo e uma oportunidade de estudos futuros quanto aos motivos pelos quais não foi apresentada pelo gestores públicos a percepção de inovação a partir da obtenção da TIC para processamento de dados e informações e utilização em novos processos, insights e políticas públicas.

Pode-se concluir que ainda existe um longo caminho para a efetivação da dimensão de inovação, principalmente, como *output* da atividade de inteligência, entretanto, a Administração Pública já conta com iniciativas pontuais e importantes que vão ao encontro do exposto pela recente teoria sobre o assunto. Espera-se com este estudo ter contribuído com a teoria quanto a aproximação conceitual entre inovação e atividades de inteligência na gestão pública, bem como, para a Gestão Pública no sentido de fomentar a ideia para posterior aplicação e desenvolvimento de tal dimensão na prática de atividades de inteligência.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F.L. (2007). Recent trajectory of the Brazilian public management: a critical assessment and the renewal of the reform agenda. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. SPE, p. 67-86.
- Andriotti, F. K., Freitas, H., & Janissek-Muniz, R. (2008). Informação informal e a monitoração do ambiente organizacional: reflexões e sugestões para a área de TI. *III Prêmio de INovação em Inteligência Competitiva*.
- Ølnes, S. (2016). Beyond bitcoin enabling smart government using blockchain technology. In International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective (pp. 253-264). Springer, Cham.
- Anthopoulos, L. G., & Reddick, C. G. (2016). Understanding electronic government research and smart city: A framework and empirical evidence. *Information Polity*, 21(1), 99-117.
- Avalos, M., Larios, V. M., Salazar, P., & Maciel, R. (2017). Hackathons, semesterathons, and summerathons as vehicles to develop smart city local talent that via their innovations



- promote synergy between industry, academia, government and citizens. In Smart Cities Conference (ISC2), 2017 International (pp. 1-6). IEEE.
- BARDIN, L. (2007). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, 70, 225.
- Batista, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.
- Capobianco, R. P., do Nascimento, A. D. L., Silva, E. A., & Faroni, W. (2013). Reformas administrativas no Brasil: Uma abordagem teórica e crítica. *REGE Revista de Gestão*, 20(1), 61-78.
- Cepik, M. A. C. (2005). Regime político e sistema de inteligência no Brasil: legitimidade e efetividade como desafios institucionais. *Dados: revista de ciências sociais. Rio de Janeiro, RJ. Vol. 48, n. 1 (2005)*, p. 67-113.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Information Today, Inc..
- Clohessy, T., Acton, T., & Morgan, L. (2014). Smart City as a Service (SCaaS): a future roadmap for e-government smart city cloud computing initiatives. In *Proceedings of the 2014 IEEE/ACM 7th international conference on utility and cloud computing* (pp. 836-841). IEEE Computer Society.
- Davenport, T. H. (2000). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Futura.
- de Paula, A. P. P. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE-revista de administração de empresas*, 45(1), 36-49.
- de Paula, G., & Rover, A. J. (2012). O governo eletrônico e a atividade de inteligência. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, 1(6).
- Desouza, K. C. (2005). Restructuring government intelligence programs: A few good suggestions. *Government Information Quarterly*, 22(3), 342-353.
- Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Aldama-Nalda, A. (2013). Smart cities and smart governments: using information technologies to address urban challenges. In *Proceedings of the 14th Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 296-297). ACM.
- Gil-Garcia, J. R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 31, 11-18.
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524-534.
- Herman, M. (1996). *Intelligence power in peace and war*. Cambridge University Press.
- Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2007). A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In *Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)*, 4º.
- Johnston, E. W., & Hansen, D. L. (2011). Design lessons for smart governance infrastructures. *Transforming American governance: Rebooting the public square*, 197-212.
- Juniawan, M. A., Sandhyaduhita, P., Purwandari, B., Yudhoatmojo, S. B., & Dewi, M. A. A. (2017). Smart government assessment using Scottish Smart City Maturity Model: A case study of Depok city. In *Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS), 2017 International Conference on* (pp. 99-104). IEEE.
- Klering, L. R., de Campos Soares Porsse, M., & Guadagnin, L. A. (2010). NOVOS CAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. *Análise*, 21(1).



- Lee, Y. C., Hsiao, Y. C., Hsieh, P. Y., & Ma, Y. T. (2013). The Improve Methods of Citizen Digital Identification Card: A Case of Government Intelligence Services. In *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 263, pp. 2758-2763). Trans Tech Publications.
- Linders, D., Liao, C. Z. P., & Wang, C. M. (2015). Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. *Government Information Quarterly*.
- Liu, X., & Zheng, L. (2015). Cross-departmental collaboration in one-stop service center for smart governance in China: Factors, strategies and effectiveness. *Government Information Quarterly*.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office, 1, 40.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Nam, T. (2016). Government-Driven Participation and Collective Intelligence: A Case of the Government 3.0 Initiative in Korea. *Information*, 7(4), 55.
- Netten, N., Bargh, M. S., van den Braak, S., Choenni, S., & Leeuw, F. (2016). On enabling smart government: A legal logistics framework for future criminal justice systems. In *Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government Research* (pp. 293-302).
- OECD (2017), *Embracing Innovation in Government Global Trends*, OECD Publishing, <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>
- Pereira, G. V., Macadar, M. A., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2017). Delivering public value through open government data initiatives in a Smart City context. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 213-229.
- Rezende, D. A., & Frey, K. (2005). Administração estratégica e governança eletrônica na gestão urbana. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 1(1), 51-59.
- Ribeiro, L. M. D. P., Pereira, J. R., & Benedicto, G. C. D. (2013). As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. XXXVI. *Anais... Rio de Janeiro*.
- Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014). Smart governance: A roadmap for research and practice. *iConference 2014 Proceedings*.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *RAP - Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369
- Trivinos, A. N. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais. *A pesquisa*.
- Wang, L. J., Zhang, Y., Li, Q., & Ruan, P. N. (2016). Under the Background of Smart City Development of E-Government Performance Evaluation—Study in Every Districts of Beijing. *DEStech Transactions on Computer Science and Engineering*, (itms).
- Wahono, P. (2016). Public service innovation through the application of Smart Kampong concept in local government Banyuwangi. In *Proceedings of the 2016 International Conference on Public Management (ICPM 2016)* (Vol. 9, pp. 93-97).