
A INOVAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE NO BIÊNIO 2015/2016

THE INNOVATION OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE RIO GRANDE DO
NORTE LEGISLATIVE ASSEMBLY IN THE 2015/2016 BIENNIUM

#1- Jean Valério Gomes Damasceno

Especialista em Marketing Estratégico e Gestão Pública
Assessor de comunicação da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte
E-mail: jeanvalerio@gmail.com

#2- Ana Emília Galvão e Silva Holanda

Especialista em Gestão Universitária
Pesquisadora da UFRN
E-mail: anaemilia_galvao@yahoo.com.br

#3- Marcelo Henrique Neves Pereira

Mestre em Administração
Doutorando em Ciências Sociais
Docente do Curso de Administração UFRN-CERES
E-mail: marcelohenrique09@hotmail.com

RESUMO: Neste trabalho objetivou-se identificar a inovação contida no Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Biênio 2015/2016 através de classificação tipológica extraída de uma revisão sistemática sobre inovação no setor público realizada conjuntamente por pesquisadores da Erasmus University Rotterdam, Países Baixos, e Arizona State University, Estados Unidos que serviu para categorizar os trinta e seis planos de ação dispostos nos seis programas elencados no referido Planejamento. Para este fim, foi realizada uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfico e documental com a introdução de conceitos inerentes à teoria da inovação de forma geral - e da inovação no setor público de forma particular – além da apresentação da trajetória de construção e implementação do referido planejamento estratégico, o qual, por si só, também incorpora características de inovação pelo seu pioneirismo, o primeiro em 180 anos de história da casa legislativa. Como conclusão, observou-se que dezenove dos trinta e seis planos de ação contidos no planejamento estratégico podem ser considerados como proposições inovadoras, os quais estão classificados como: Inovação do Processo; Inovação de Produtos ou Serviços; Inovação de Governança ou Inovação Conceitual.

Palavras-chave: Inovação no Setor Público; Planejamento Estratégico; Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte.

ABSTRACT: This study aimed to identify the innovation contained in the Strategic Planning of the Legislative Assembly of Rio Grande do Norte - Biennial 2015/2016 through typological classification extracted from a systematic review on innovation in the public sector carried out jointly by researchers from Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, And Arizona State University, United States, which served to categorize the thirty-six action plans arranged in the six programs listed in said Planning. To this end, an exploratory research was carried out with a bibliographical and documentary approach, with the introduction of concepts inherent to the theory of innovation in a general way - and

of innovation in the public sector in a particular way - besides the presentation of the path of construction and implementation of said planning Strategic, which, in itself, also incorporates characteristics of innovation by its pioneering, the first in 180 years of history of the legislative house. As a conclusion, it was observed that nineteen of the thirty-six action plans contained in the strategic planning can be considered as innovative propositions, which are classified as: Process Innovation; Product or Service Innovation; Innovation of Conceptual Innovation or Governance.

Keywords: Innovation in the Public Sector; Strategic planning; Legislative Assembly of Rio Grande do Norte.

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de inovar é uma característica fundamental para a evolução do homem em sociedade. Segundo Fagerberg (2006, p.1), os seres humanos têm a “tendência de pensar em novas e melhores maneiras de fazer as coisas e experimentá-las na prática”. Na Modernidade, a inovação passou a ser “o referencial para o correto, numa inversão sutil de sentido em relação à conservação e à tradição, valorizando acima de tudo, o contraste entre o novo e o obsoleto” (SPINK, 2003, p.44). Essa busca pelo novo, sobretudo nas economias avançadas, está intimamente relacionada com investimento em conhecimento, especialização e tecnologia.

A pesquisa sobre inovação vem avançando ao longo do tempo, assim como os esforços para classificá-la. Influente teórico da inovação até hoje, Schumpeter cunhou no início do século XX o termo “destruição criativa”, na qual as novas tecnologias tomam o espaço das antigas através dos processos de inovação, provocando o desenvolvimento das economias (OCDE, 2006; PINHO; SANTANA, 1998). O cientista político, que tem como foco de estudo os sistemas produtivos no capitalismo, propôs a classificação da inovação em cinco tipos: “i) introdução de novos produtos; ii) introdução de novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria” (OCDE, 2006, p.36).

A principal medida de análise quanto ao processo de inovação no setor privado são as organizações (HARTLEY, 2013). É nelas que a inovação se apresenta como desafio para os indivíduos, que devem oferecer ideias que impulsionarão seu progresso e soluções para problemas. Hartley subdivide o processo de inovação em três fases: Invenção, Implementação e Difusão. Na primeira estão reconhecidos os processos de “encontrar ou colher ideias, ou reconhecer necessidades e oportunidades, que têm potencial como ponto de partida da inovação” (HARTLEY, 2013, p.47). Já na segunda fase, há a concretização destas ideias, ajustando-as à configuração da organização e seus objetivos estratégicos e táticos. E a terceira fase, trata, nas palavras do autor da “disseminação de idéias e práticas ao longo do tempo entre os membros ou um sistema social” (HARTLEY, 2013, p.54).

Porém, apostar na inovação não é garantia de sucesso. Os riscos são inerentes aos processos de inovação, uma vez que, lançar-se ao desconhecido, seja para desenvolver um novo produto seja para melhorar a eficiência de um processo ou serviço, não garante eficácia e retorno financeiro certo, já que a inovação deve passar pelo escrutínio social, que pode aceitá-la e assimilá-la, bem como também pode desacreditá-la ou ignorá-la.

A aversão ao risco é uma das principais características da dificuldade em inovar nos países em desenvolvimento, como se aponta no Manual de Oslo:

Vários fatores sistêmicos exógenos conformam o cenário da inovação nos países em desenvolvimento, tais como: incerteza macroeconômica; instabilidade; [...]; existência de barreiras aos negócios nascentes; ausência de instrumentos de políticas públicas para dar suporte aos negócios e para o treinamento gerencial (OCDE, 2006, p.155).

Ainda segundo o Manual de Oslo, o “aprendizado organizacional depende de práticas e de rotinas, de padrões de interação dentro e fora da empresa, e da capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interações” (OCDE, 2006, p.39). Este desenvolvimento é conseguido de forma mais ordenada naquelas organizações que possuem fluidez e flexibilidade, onde as pessoas têm mais liberdade criativa para melhorar as ações cotidianas.

No contexto político e organizacional do setor público, é importante analisar o papel dos catalisadores da inovação (HARTLEY, 2013). Políticos e seus assessores incorrem em ações que são necessárias à criação de um “clima organizacional receptivo à inovação e fomentando o apoio dentro da organização” (HARTLEY, 2013, p.49). Os ambientes onde há fomento de políticas, são naturalmente propícios à inovação.

Nas palavras de Hartley (2013, p.50), “inovação de cima para baixo, através de anúncios de políticas por parte dos políticos, cria um desafio diferente e um clima de inovação compatível com inovações que se originam dentro da organização”. Este incentivo à inovação foi justamente o que antecedeu e influenciou a construção do Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Biênio 2015/2016, e que será detalhado na seção destinada à apresentação da trajetória de construção e implementação do referido planejamento estratégico.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A adoção de práticas inovadoras para o aumento da eficiência na prestação de serviços, oferta de produtos ou melhoria nos processos organizacionais também é uma prática perseguida pelo setor público. Os movimentos de reforma do Estado estão entre os fatores que influenciam as organizações públicas a adotarem a inovação como caminho para busca de soluções sociais e organizacionais.

Tentativas de adaptação ao *New Public Management (NPM)*, que segundo Motta (2013) objetiva o aumento da eficiência, eficácia e redução de custos aos moldes do setor privado, são apontadas como justificativas para aplicação da inovação. Hartley (2013) aponta, no entanto, para a necessidade de compreender os objetivos e a motivação para inovar no setor público que são particularmente diferentes da inovação no setor privado. Há, segundo o autor, um contexto político e organizacional envolvido nesta esfera que a diferencia da inovação realizada no setor privado. Hartley e Skelcher (2008, *apud* HARTLEY, 2013, p.46) argumentam que “um dos elementos distintivos do gerenciamento público é que ele opera dentro de um contexto político e democrático, com governança por parte dos políticos e prestação de contas ao eleitorado”.

A inovação no setor público, assim como no setor privado, pode ser conceituada de diferentes maneiras. Para além da classificação clássica proposta por Schumpeter, Hartley (2013) aponta para três aspectos menos discutidos pelos estudiosos do tema no setor privado, mas que está presente no contexto público. São as ‘inovações políticas’, que contemplam a adoção de novas políticas governamentais; as ‘inovações na governança’ e as ‘inovações retóricas’ que significam respectivamente “novos procedimentos e instituições para tomar decisões sobre políticas e recursos para a esfera pública [...] e novos conceitos que são usados para mobilizar o apoio do público ou de outras partes interessadas significativas” (HARTLEY, 2013, p.48).

Já no estudo de De-Vries, Bekkers e Tummers (2015), foram listados quatro tipos essenciais de inovação para a esfera pública a partir da revisão sistemática da literatura realizada pelos autores e contidos na tabela “Tipos de inovação do setor público” reproduzida abaixo (Tabela 1), e que fundamenta a análise deste artigo. São elas: “Inovações do Processo”, subdividido em ‘Inovações do Processo

Administrativo' e 'Inovação do Processo Tecnológico'; 'Inovação de Produtos os Serviços'; Inovação de Governança' e 'Inovação Conceitual'.

Tabela 1 Tipos de inovação aplicados ao setor público

Tipo de Inovação	Foco	Referências	Exemplo
Inovação do Processo:	Melhoria da qualidade e eficiência dos processos internos e externos	Walker (2014)	
- Inovação do Processo Administrativo	Criação de novas formas organizacionais, introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho.	Meeus and Edquist (2006)	Criação de um "escritório único" por município, onde os cidadãos possam acessar vários serviços em um único local
- Inovação do Processo Tecnológico	Criação ou uso de novas tecnologias, introduzidas em uma organização para prestar serviços aos usuários e aos cidadãos	Edquist <i>et al.</i> (2001)	Avaliação digital de impostos
Inovação de produtos ou serviços	Criação de novos serviços públicos ou produtos	Damanpour and Schneider (2009)	Criação de benefícios de invalidez por trabalho juvenil
Inovação conceitual	Introdução de novos conceitos, quadros de referência ou novos paradigmas que ajudem a reformular a natureza de problemas específicos, bem como suas possíveis	Bekkers <i>et al.</i> (2011)	A introdução do paradigma que, ao avaliar a incapacidade de trabalho de uma pessoa, os médicos de seguros não analisam mais o que as pessoas não podem fazer, mas

	soluções		analisa o que ainda podem fazer, portanto, focando na potencial capacidade de trabalho
--	----------	--	----------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de De-Vries, Bekkers e Tummers (2015).

De acordo com o resultado da pesquisa empreendida por De-Vries, Bekkers e Tummers (2015), “o foco dominante no corpo de conhecimento empírico sobre a inovação do setor público é sobre processos administrativos internos, com frequência em tecnologia” (DE-VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015, p.152). Esta inovação por processos produz mudanças nos métodos organizacionais, ao passo que amplia a própria capacidade inovativa da organização através de melhoradas práticas organizacionais (OCDE, 2006). Pelas suas características, a possibilidade de realizar inovações de processos está mais diretamente relacionada às rotinas administrativas e burocráticas dos agentes públicos, permitindo a proposição de sua criação, bem como a implementação e difusão de forma mais simplificada.

Porém, assim como no setor privado, as inovações no setor público incorrem em riscos, que são inerentes ao processo de criação, uma vez que, lançar-se ao desconhecido, seja para desenvolver um novo produto ou seja para melhorar a eficácia de um processo ou serviço, não garante eficácia e retorno financeiro certo. Mulgan e Albury (2003 *apud* AUSTRALIAN..., 2009) tratam desta cultura de aversão ao risco como um dos possíveis impedimentos à inovação no setor público, e a inovação acaba por possuir uma restrição natural devido ao controle sobre o orçamento e os gastos públicos. Para Mulgan e Albury:

Os serviços existentes só funcionam a um nível "aceitável", em vez de demonstrarem uma elevada eficiência e desempenho, para que recebam menos atenção crítica dos meios de comunicação, do Parlamento, do Gabinete Nacional de Auditoria e do Comité das Contas Públicas diferente de um novo programa em potencial que têm que oferecer um valor muito maior (2003 *apud* AUSTRALIAN..., 2009, p.23).

Além dos riscos, outras características das organizações públicas são limitadoras ao processo de inovação arrolados por Mulgan e Albury (2003). Destacam-se as barreiras formadas dentro da própria organização, normalmente relacionada às questões de ordem cultural, métodos de gestão que não estão alinhados com uma visão positiva da inovação e um excesso de imposições

normativas para as rotinas de trabalho; além de outros dificultadores de ordem individual, como pouca motivação ou desconfiança dos envolvidos com a proposição de novas atividades, falta de habilidades ou competências para gerir a inovação, bem como pouco tempo disponível para dedicar-se aos processos de invenção e implementação da inovação.

1.2 A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RN BIÊNIO 2015/2016

O processo de construção de um planejamento estratégico em uma Assembleia Legislativa favorece o desempenho de toda a instituição e isso se reverte em melhores serviços para a população. De acordo com o Manual de Oslo, "mudanças nos métodos organizacionais podem elevar a eficiência e a qualidade de suas operações e assim aumentar a demanda ou reduzir os custos." (OCDE, 2006, p.37). O Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte Biênio 2015/2016 é, em si, uma inovação de processo. Segundo o Manual da Oslo, que corrobora com a classificação de inovação em processo proposta por DeVries, Bekkers e Tummers (2015), "é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares" (OCDE, 2006, p.58).

Ainda citando o Manual de Oslo, a criação pioneira do Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte Biênio 2015/2016 também pode ser enquadrada enquanto inovação organizacional. A constituição de um grupo de trabalho responsável pela criação, implantação e difusão do plano exemplifica este tipo de inovação no que o Manual trata de "introdução pela primeira vez de equipes eficientes e funcionais que integram funcionários de diferentes setores ou áreas de responsabilidade." (OCDE, 2006, p.174). Na Assembleia Legislativa do RN, é a primeira vez em toda a história da instituição em que se tem documentos comprovando a formação de uma equipe multidisciplinar de servidores e seu treinamento especificamente para construção de um planejamento estratégico. Além disso, dentro do processo de constituição do documento em si, foi realizado o "estabelecimento pela primeira vez de equipes de trabalho formais e informais para melhorar a acessibilidade e o compartilhamento de conhecimento de diferentes departamentos, como marketing, pesquisa e produção" (OCDE, 2006, p.174).

Iniciado em 2015, Russo e Dias (2016) afirmam que o planejamento estratégico para o Biênio 2015-2016 foi marcado por debates, identificação de problemas e possíveis soluções através de reuniões com a direção da casa legislativa. Foram estabelecidas sistemáticas de levantamento de demandas das unidades administrativas e reuniões técnicas para compilação dos dados e elaboração do plano estratégico.

Ainda de acordo com os autores, a construção dos dados foi realizada pelo grupo de trabalho formado para este fim através de consultas bibliográficas em instrumentos existentes em outras Assembleias brasileiras, além da Constituição Federal de 1988. Para esta tarefa, foram envolvidos servidores de diversos setores que se dedicaram à seleção de elementos que fossem essenciais para elencar este primeiro planejamento estratégico, como as

Secretarias Legislativa, Secretaria Administrativa, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, Procuradoria-Geral e Escola da Assembleia, que à época tinha o nome Instituto do Legislativo Potiguar, e o Secretário Executivo da Fundação Djalma Marinho, além da Coordenadoria de Execução Financeira e Orçamentária (RUSSO; DIAS, 2016, p.11).

No entanto, ainda na fase de ‘criação’ ou ‘invenção’, como define Hartley (2013), o planejamento estratégico sofreu com as barreiras à inovação características da aversão ao risco. Segundo Russo e Dias (2016), “existia um desafio forte de conquistar o respeito e engajamento do quadro de servidores, no ato inicial do pensamento estratégico com menos de 10% de servidores efetivos” (RUSSO; DIAS, 2016, p.10).

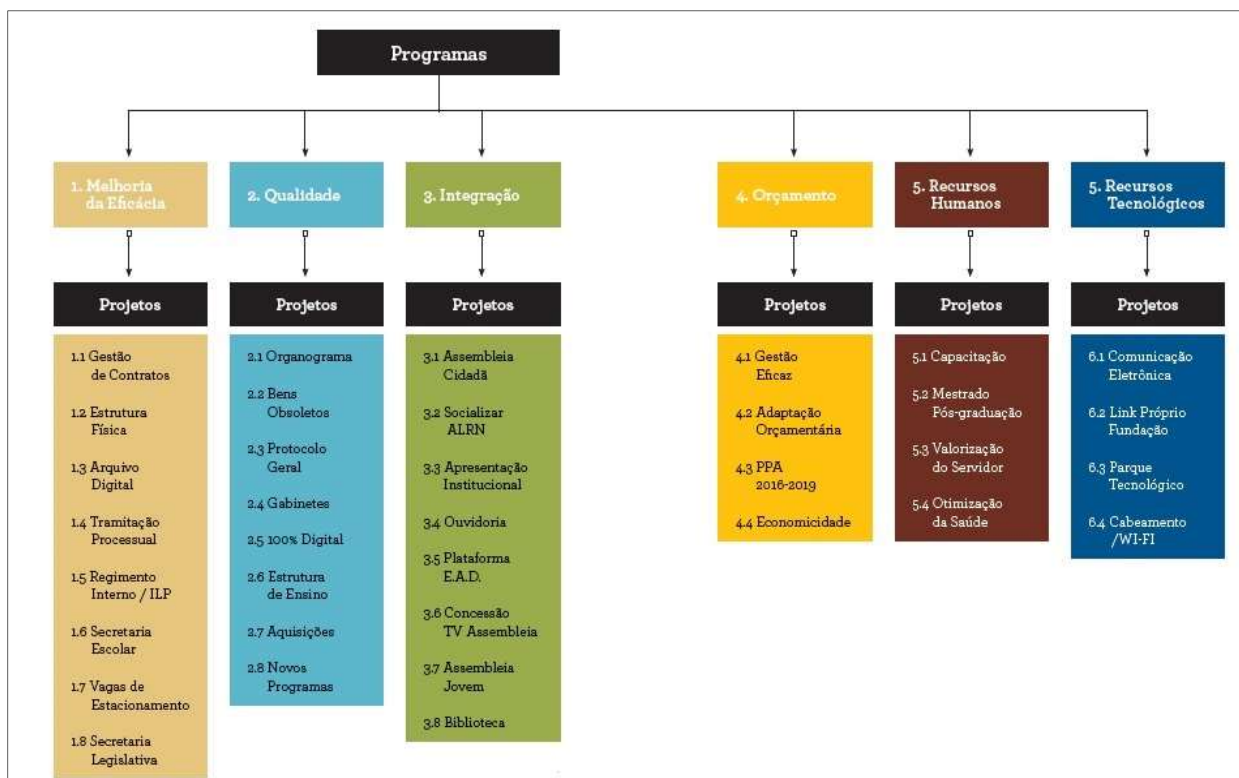
Russo e Dias detalham que a equipe que trabalhou na elaboração do planejamento estratégico era formada por 73% de servidores comissionados e 27% de servidores efetivos (2016), sendo que

o percentual de efetivos é superior ao percentual de efetivos presentes na Assembleia Legislativa em comparado o número total de comissionados, e apresenta dos efetivos é crucial para o enraizamento e consolidação da adoção do planejamento estratégico como ferramenta cotidiana da Assembleia, ainda possibilidade de estes serem a memória viva do processo de elaboração e implementação do plano estratégico (RUSSO; DIAS, 2016, p.10).

Ao final da elaboração da proposta, o documento resultou em seis programas: Melhoria aa Eficácia, Qualidade, Integração, Recursos Orçamentários,

Recursos Humanos e Recursos Tecnológicos. Dentro destes programas foram inseridas as trinta e seis medidas que, somadas, formam o planejamento estratégico, implantado para melhorar a gestão com foco em resultados na administração pública, especificamente no Poder Legislativo. (Figura 1).

Figura 1: Objetivos estratégicos para o Biênio 2015/2016



Fonte: Adaptado de Russo (2015).

A carência de artigos e documentos relacionados à inovação no setor público do legislativo Potiguar, constatada após pesquisas realizadas junto ao acervo bibliográfico da instituição, bem como em sítios de busca especializados na internet, impossibilitava uma análise anterior mais técnica e aprofundada sobre o grau de inovação na entidade. O planejamento estratégico constitui-se, portanto, no documento base selecionado para a elaboração deste artigo com a análise sobre a inovação dos planos de ação nele contido.

A necessidade de planejar se mostra fundamental no setor público, a partir de um cenário de desconfiança da sociedade ou de crise política. A obrigação de planejar estrategicamente é, de acordo com Costa (2006, *apud* RUSSO; DIAS, 2016, p.2), “iniciada de uma motivação, seguida de outras fases fundamentais,

como: conceituação, no qual se inclui missão, visão, valores e políticas da instituição, análises, formulação, implantação e aprofundamento”.

A própria criação do primeiro Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN) em seus 180 anos de história é por si uma grande novidade. Todo o processo de amadurecimento do grupo de trabalho responsável pela construção do documento, na tentativa de mudar o clima organizacional e quebrar resistências é, segundo a visão de Hartley (2013) parte da denominada ‘inovação colaborativa’, que além da composição de parcerias para consecução das inovações, também observa questões organizacionais, como as de cultura e clima.

Russo e Dias (2016) colocam que o planejamento estratégico do biênio analisado foi tratado a partir do cenário encontrado no começo da 61ª legislatura, iniciada em fevereiro de 2015, e alertam para o fato de que cada presidente realiza suas prioridades em detrimento de projetos dos antecessores o que, segundo eles, prejudica ainda mais a certeza de um planejamento com continuidade.

Russo e Dias (2016), citam ainda que, para elaboração do planejamento estratégico da instituição Assembleia Legislativa, lançou-se mão do uso de ferramentas gerenciais estratégicas no processo de modernização da administração pública, tendo como eixo principal a função planejamento.

O planejamento estratégico da Assembleia Legislativa do RN aparece como um novo paradigma da Nova Gestão Pública, no qual se estabelecem prioridades, com objetivos, foco e recursos, bem como a preocupação inicial com a interação de processos.

Para tanto, surgiu da necessidade de se readequar administrativamente através de metas e de projetos que incentivassem os servidores a desenvolver as suas atribuições com uma concepção macro de desenvolvimento (RUSSO, 2015).

A análise feita por Russo e Dias (2016) na execução do Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte apontou que a Casa superou fraquezas e receios de adoção de uma gestão modernizante alinhada à Nova Gestão Pública, de forma a realizar, dentro de suas limitações um plano estratégico dentro de sua realidade. Este documento abre, portanto, uma perspectiva de modernização administrativa na Assembleia Legislativa.

2 OBJETIVOS

A escolha pela análise do Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Biênio 2015/2016 partiu do seguinte problema vislumbrado: Existem características inovadoras presentes neste planejamento estratégico? Para permitir este diagnóstico, concebeu-se como objetivo do presente artigo: identificar se existem inovações nos planos de ação da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, contidos em seu Planejamento Estratégico (Biênio 2015/2016), e classificar tipologicamente aqueles considerados inovadores.

Através desse levantamento, empreendeu-se uma tentativa de compreender o comportamento da organização quanto ao foco de inovação que se está tomando, bem como possibilitar a realização de ajustes nos próximos planejamentos estratégicos desenhados, com o intuito de manter ou ampliar a abertura para inovação.

3 METODOLOGIA

Este estudo teve caráter exploratório e descritivo, de base bibliográfica e documental, e utilizou-se da tipologia proposta por De-Vries, Bekkers e Tummers (2015) (tabela 1), realizada a partir de uma revisão sistemática de literatura sobre inovação, para permitir a categorização dos trinta e seis planos de ação dispostos nos seis programas propostos no Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte no Biênio 2015/2016 (Figura1) quanto a serem ou não tipificados como inovadores.

A análise dos dados consistiu na comparação dos seguintes itens dos descritivos de cada plano de ação: 'Objetivos', 'Justificativa do Projeto', 'Produto do Projeto', 'Metodologia do Projeto' e 'Pessoas/Serviços/Áreas Envolvidas'. Eles foram examinados em busca de informações que pudessem fundamentar a alocação dos referidos planos de ação em uma das quatro tipologias propostas por De-Vries, Bekkers e Tummers (2015).

Como os próprios autores colocam, na prática, pode acontecer uma hibridização dos tipos de inovação, o que não inviabiliza a utilização do modelo, uma vez que, "esta distinção serve como uma ferramenta analítica útil para se concentrar nas diferentes formas de inovação" (DE-VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015,

p.152). Neste artigo, para os casos em que houve sobreposição de dois tipos de inovação foi feita a citação na seção 5 – conclusões.

4 ANÁLISE DOS PLANOS DE AÇÃO CONTIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RN – BIÊNIO 2015/2016

O resultado da apreciação individual realizada nos trinta e seis planos de ação contidos no Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Biênio 2015/2016, (Figura 1), está disposto nesta seção. Os planos de ação que não foram classificados como em um tipo específico de inovação consistem em melhoramentos nos processos e práticas da Assembleia Legislativa, sem incorrer aqui em avaliação do grau de relevância ou necessidade de reenquadramento dos mesmos, uma vez que foram propostos após análise técnica de viabilidade de execução no período de validade do planejamento estratégico analisado (RUSSO; DIAS, 2016).

A justificativa de classificação dos planos como uma inovação ou não consistiu na comparação dos itens dos descritivos ‘Objetivos’, ‘Justificativa do Projeto’, ‘Produto do Projeto’, ‘Metodologia do Projeto’ e ‘Pessoas/Serviços/Áreas Envolvidas’ de cada plano de ação, comparando-o ao foco da tipologia da inovação proposta por De-Vries, Bekkers e Tummers (2015), que considera os seguintes tipos de inovação: Inovação do Processo; Inovação de Produtos ou Serviços; Inovação de Governança ou Inovação Conceitual. Cada um dos trinta e seis planos de ação está disposto junto ao respectivo programa de origem, permitindo avaliar o quantitativo de planos de ação inovadores por programa/meta.

4.1 PROGRAMA MELHORIA DA EFICÁCIA

A) Implementar Gestão de Contratos e Convênios

Análise: Inovação do Processo Administrativo

Justificativa: É uma inovação do processo administrativo, pois, através da criação de novos métodos de trabalho, ou seja, através da definição de responsáveis (gestores) setoriais para tratar dos contratos e convênios, possibilita “um relacionamento saudável com os fornecedores, sendo garantida a efetiva qualidade do serviço contratado” (RUSSO, 2015, p.24), proporcionando economicidade e melhora da eficácia no serviço.

B) Melhorar estrutura física com a modernização sustentável respeitando padrões de economicidade

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

C) Modernizar Arquivo, com digitalização de documentos, utilizando processo de análise de documentos para descarte

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: O plano de ação se enquadra no tipo “Inovação do Processo Tecnológico”, uma vez que permitirá a “celeridade processual interna e externa, culminando com a melhoria do atendimento e satisfação dos interessados” (RUSSO, 2015, p. 30) através da diminuição do acervo físico de documentos e agilização na recuperação de documentos.

D) Reordenar a tramitação processual, de forma eletrônica, com política de segurança da informação para todos os órgãos e setores da ALRN

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: O plano de ação se enquadra predominantemente como Inovação do Processo Administrativo uma vez que seu objetivo é “proporcionar celeridade e melhoria da eficácia ao processo de tramitação interna de documentos” (RUSSO, 2015, p.32), e a inovação do processo tecnológico não fica explícita no texto contido no Planejamento Estratégico, como da criação ou melhoramento de alguma ferramenta específica para a tramitação eletrônica dos documentos.

E) Tornar o Instituto do Legislativo Potiguar (ILP) um referencial de excelência para o Servidor e a Sociedade

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

F) Informatizar a Gestão Escolar do ILP

Análise: Inovação do Processo Administrativo

Justificativa: A informatização da Gestão Escolar do Instituto do Legislativo Potiguar (ILP) pode ser tipificada como Inovação do Processo Administrativo, uma vez que objetiva “proporcionar uma gestão eficaz dos recursos de secretaria para melhoria da eficácia e autonomia a todos os processos do Instituto do Legislativo” (RUSSO, 2015, 37). Além de uma melhoria da qualidade e eficiência dos processos interno, o benefício dessa inovação também atinge a comunidade que utiliza os serviços do ILP, tornando essa inovação de fato abrangente.

G) Ordenar as Vagas de Estacionamento da Assembleia Legislativa

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

H) Modernizar a Secretaria Legislativa através de processos tecnológicos

Análise: Inovação do Processo Administrativo e Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: Este plano de ação abrange os dois tipos de Inovação do Processo (Administrativo e Tecnológico) uma vez que informatiza os Processos de responsabilidade da Secretaria Legislativa, melhorando “a atividade do deputado e dos servidores, além de colaborar com a transparência da Casa, e permitindo que os cidadãos conheçam a produção legislativa e acompanhem o processo legislativo, fazendo pesquisa à legislação estadual” (RUSSO, 2015, p.42).

4.2 PROGRAMA QUALIDADE

A) Rever Organograma da Assembleia Legislativa do RN e órgãos coligados, propondo melhorias e definindo atribuições administrativas (setores e funções)

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

B) Dar baixa patrimonial nos bens obsoletos e inservíveis da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

C) Reestruturar o Protocolo Geral

Análise: Inovação do Processo Administrativo

Justificativa: O plano de ação citado é predominantemente uma inovação do processo administrativo, uma vez que se concentra em melhorar o “controle para eficiência do processo de recebimento, classificação, registro, distribuição, expedição e tramitação de documentos e processos” (RUSSO, 2015, p.50). Não é possível classificar como uma inovação no uso de novas tecnologias, pois a necessidade dessas tecnologias só poderá ser de fato verificável após o levantamento por parte da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

D) Apoiar as Equipes dos gabinetes Parlamentares para que desenvolvam suas atividades fins

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

E) Modernizar TV Assembleia - 100% Digital

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: Este plano de ação tem sua tipologia classificada como Inovação do Processo Tecnológico, uma vez que o benefício está em “se adequar ao novo

modelo tecnológico utilizado pelas TV's de todo o país, promovendo uma melhor transmissão com melhor tecnologia, qualidade de som e imagens, e maior interatividade" (RUSSO, 2015, p.54). Destacando que este item gera um benefício social aos telespectadores da TV Assembleia e não direcionado aos servidores da Assembleia Legislativa.

F) Modernizar Estrutura de Ensino do ILP

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

G) Adquirir Equipamentos necessários para funcionamento com eficácia, também efetuando obras necessárias

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação.

H) Diversificar a programação da TV Assembleia com a produção de novos programas

Análise: Inovação de Produtos ou Serviços

Justificativa: A pauta de "elaboração dos projetos e produção dos novos programas da grade da TV Assembleia" (RUSSO, 2015, p.60) permitiu a classificação deste plano de ação como uma inovação de produtos ou serviços, uma vez que tem a intenção de diversificar a programação televisiva do canal, que possui caráter de prestação de serviço e divulgação da produção cultural do estado, além de democratizar o acesso da população às sessões e debates da casa legislativa.

4.3 PROGRAMA INTEGRAÇÃO

A) Utilizar os Programas Socioculturais da Assembleia como ferramenta de integração permanente com os agentes políticos do Estado e a sociedade

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

B) Interagir com a População divulgando a Missão, os Valores e as Ações do poder Legislativo, através de meios de comunicação, realizando a publicação de livro da criação dos municípios do RN em evento que reúna os atores políticos do Estado.

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

C) Atualizar a divulgação institucional da Assembleia

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

D) Criar Sistema de Avaliação Permanente dos Serviços prestados à População com a instalação do Canal de Ouvidoria

Análise: Inovação de Produtos ou Serviços

Justificativa: A criação de uma ouvidoria é classificada tipologicamente como uma inovação de produto ou serviço, uma vez que tem a intenção de “construir na sociedade o fortalecimento da relação com a Assembleia Legislativa, trazendo satisfação à população e também maior transparência do processo legislativo” (RUSSO, 2015, p.70).

E) Alcançar a população dos 167 municípios, através do Ensino à Distância (EAD)

Análise: Inovação de Produtos ou Serviços

Justificativa: A possibilidade de oferta de cursos em modalidade EAD é uma inovação de produtos ou serviços por parte da Assembleia Legislativa, na medida em que busca concretizar a oferta de “uma ferramenta de acesso a população (com apoio das lideranças estudantis) para melhor prepara o jovem potiguar para ingresso ao ensino superior” (RUSSO, 2015, p.72)

F) Realizar ampliação da área de abrangência da TV Assembleia, após efetiva regularização das concessões nas cidades que já estão operando

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: A ampliação do sinal de transmissão da TV Assembleia para quinze municípios ainda não atendidos é classificada predominantemente como uma Inovação do Processo Tecnológico, mas também como uma inovação de produto e serviço para a população desses municípios que será beneficiada.

G) Integrar a Assembleia com a população jovem para formação de lideranças

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

H) Modernizar Biblioteca para alcance da população

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: Neste plano de ação também há dois tipos de inovação hibridizados. A Inovação do Processo Tecnológico e a Inovação de Produtos e Serviços. No primeiro tipo estão dispostos os objetivos de digitalização de títulos e pioneirismo enquanto escola de Assembleia possuidora de tal recurso; e no segundo tipo, está o alcance da população de todo o estado com este recurso.

4.4 PROGRAMA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A) Otimizar a utilização dos recursos orçamentários através de uma gestão eficaz

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: Neste plano de ação se percebe uma inovação de processo tecnológico, uma vez que, para a efetivação da melhoria da execução orçamentária

através de um controle em tempo real da utilização dos recursos financeiros (RUSSO, 2015), é preciso que o setor de Tecnologia da Informação desenvolva relatórios adequados à necessidade da casa, bem como minimize falhas nos programas de análise das planilhas.

B) Adaptar o orçamento 2015 e buscar alternativas para a distribuição de recursos nas situações emergenciais

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

C) Projetar PPA 2016/2019 com ações do Planejamento Estratégico

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

D) Instituir Política de Segurança e Economicidade dos Recursos

Análise: Inovação do Processo Administrativo

Justificativa: A Inovação do Processo Administrativo é a tipologia figurada neste plano de ação, uma vez que ele tem a intenção de adotar um “o manual de controle e economia de material de consumo e de bens permanentes” (RUSSO, 2015, p.87) como um novo ordenamento para economicidade e eficiência administrativa.

4.5 PROGRAMA RECURSOS HUMANOS

A) Ampliar a oferta de cursos livres para melhorar a capacitação dos servidores, implementando projetos comunitários e buscando parceria com órgãos para “divisão de custos”

Análise: Inovação de Produtos ou Serviços

Justificativa: Neste item tem-se uma aproximação com a Inovação de Produtos ou Serviço quando trata da oferta de “cursos de Ensino à distância (EAD) para reforçar o compromisso com a população” (RUSSO, 2015, p.91) bem como para capacitação dos servidores da casa.

B) Investir no servidor com maior gama de cursos de Pós-Graduação, acrescentando curso de Mestrado Profissional

Análise: Inovação de Produtos ou Serviços

Justificativa: Este é outro item que é classificado como Inovação de Produtos ou Serviço uma vez que pretende ampliar o percurso formativo dos servidores com a oferta de cursos *stricto sensu* voltado para preparação de docentes próprios da instituição (RUSSO, 2015). Este investimento no servidor.

C) Otimizar a integração de funcionários com distribuição justa de tarefas e programa de Motivação

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

D) Reordenar o setor e os serviços de saúde oferecidos pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte

Análise: Inovação de Produtos ou Serviços

Justificativa: A tipologia de inovação de produto ou serviço foi identificada neste plano de ação que tem como objetivo estabelecer um programa de saúde dos servidores através de ações prática arroladas no planejamento estratégico, como realização de práticas integrativas e complementares dentro do plano motivacional, mutirões e campanhas diversas (RUSSO, 2015).

4.6 PROGRAMA RECURSOS TECNOLÓGICOS

A) Otimizar comunicação eletrônica interna e externa dos processos legislativos

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

B) Agilizar ações diárias da Fundação Djalma Marinho, com link próprio

Análise: Não se enquadra tipologicamente como inovação

C) Modernizar parque de computadores em todas as áreas da Assembleia Legislativa

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: A reestruturação da infraestrutura de Tecnologia da Informação da casa foi classificada como Inovação do Processo Tecnológico, pois tem o objetivo dar celeridade aos serviços que dependem desta tecnologia (RUSSO, 2015).

D) Ajustar estrutura de cabeamento de rede de computadores e rede Wi-Fi

Análise: Inovação do Processo Tecnológico

Justificativa: Da mesma forma que o plano de ação para modernização do parque de computadores da organização, a introdução de novas tecnologias, caso da rede Wi-Fi para acesso em todos os ambientes tem o objetivo dar celeridade aos serviços que dependem desta tecnologia (RUSSO, 2015), sobretudo a comunicação interna e administrativa, bem como o uso dos cidadãos nas áreas públicas.

5 CONCLUSÕES

Dos trinta e seis planos de ação analisados, dezenove foram considerados como inovações segundo a metodologia adotada neste trabalho e dezessete não foram enquadrados tipologicamente como inovações. Seguindo a tendência da

inovação no setor público apresentada por De-Vries, Bekkers e Tummers (2015), dos planos de ação inovadores, a maior parte deles, quatorze, foram enquadrados como 'Inovação do Processo', sendo nove deles 'Inovação do Processo Tecnológico'; quatro 'Inovação do Processo Administrativo' e um híbrido destes dois. Os cinco outros processos inovadores foram categorizados como Inovação de 'Produtos ou Serviços'. Nenhum dos planos de ação pertence à tipologia de 'Inovação de Governança' ou 'Inovação Conceitual'.

A análise dos dados permitiu responder à pergunta norteadora deste artigo e alcançar seu objetivo, que foi identificar características da inovação presentes no Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Biênio 2015/2016 quanto à tipologia das inovações propostas, bem como reconheceu que, em si, o Planejamento Estratégico da ALRN é inovador, tanto pelo seu pioneirismo quanto por diversos métodos empreendidos durante sua construção e implantação, como a constituição do grupo de trabalho responsável pela sua organização e execução, melhorando a acessibilidade e o compartilhamento de conhecimento de diferentes departamentos, como marketing, pesquisa e produção (OCDE, 2006). Através desse levantamento, foi possível visualizar, portanto, um comportamento proativo da Assembleia Legislativa do RN quanto a abertura para inovação, bem como a viabilidade de execução de futuros planejamentos estratégicos com caráter inovador.

Fica aqui registrado, a título de sugestão, a consideração do referencial teórico sobre inovação no setor público para auxiliar na construção dos futuros planejamentos estratégicos, com o intuito de alcançar as outras tipologias da inovação não contempladas neste primeiro esforço. Seja através da reconfiguração de potenciais planos de ação que não foram alçados à categoria de inovação, como o que objetiva integrar a Assembleia com a população jovem para formação de lideranças e o que vislumbra a utilização dos programas socioculturais da Assembleia Legislativa como ferramenta de integração permanente com os agentes políticos do Estado e a sociedade; seja através de novos projetos, programas e planos de ação, que contemplem, por exemplo, às 'Inovação de Governança' e 'Inovação Conceitual'.

De-Vries, Bekkers e Tummers (2015) colocam que estas classificações possuem pouca literatura disponível, mas que são importantes nichos de inovação,

pois se tratam de encontrar melhores formas de enfrentar os desafios sociais, mas que vêm “recebendo uma atenção crescente (65% de todos os estudos sobre inovações de governança foram publicados desde 2009)” (DE-VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015, p.152). A ausência destes tipos de inovação no Planejamento Estratégico no Biênio 2015/2016, parece justificar-se pela necessidade de buscar mais urgentemente a execução de ações diretamente relacionadas às rotinas administrativas e melhorias nos processos que envolvem tecnologias da informação e comunicação.

Conclui-se que o Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Biênio 2015/2016 foi a porta de entrada para um processo contínuo de implementação dos diversos tipos de inovação na Casa Legislativa, que pode frutificar mediante a manutenção do interesse dos legisladores pelo tema, bem como da liberdade criativa dos servidores da casa legislativa para desenvolver novos projetos, produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. **Public sector innovation**: A review of the literature. Australia: ANAO, 2009.

DE-VRIES, H.A.; BEKKERS, V.J.J.M.; TUMMERS, L.G. (2015). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, Vol. 94, N.º1, 2016 (146–166).

FARGERBERG, Jan. **Innovation**: A Guide to the Literature. Oxford: Oxford Handbooks Online, 2015. Disponível em: <<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001/oxfordhb-9780199286805-e-1?print=pdf>>. Acesso em 01 de junho de 2014.

HARTLEY, J. Public and private features of innovation. In: OSBORNE, S.; BROWN, L. (Ed.). **Handbook of Innovation in Public Services**. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publ., 2013.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, Fev. 2013.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. São Paulo: Finep, 2006.

PINHO, José Antonio Gomes de; SANTANA, Mercejane Wanderley. **Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual**. XX EnANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

RUSSO, Carlos Eduardo Artioli; DIAS, Thiago Ferreira. **Planificación Estratégica en la Administración Legislativa: la experiencia de la Asamblea Legislativa del Estado Río Gran del Norte, Brasil**. Congresso Internacional de Governo, Administração e Políticas Públicas (GIGAPP), 8, Madri, 2016. Disponível em: <<http://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/catalogo/publication/show/2416>>. Acesso em 30 de junho de 2017.

RUSSO, Carlos Eduardo. **Planejamento estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o biênio 2015/2016**. 1. ed. Natal: Jovens Escribas, 2015.

SPINK, Peter K. **Invertendo prioridades e resolvendo problemas: inovação na perspectiva dos inovadores**. Oficina de Avaliação de Políticas Públicas. São Paulo: FGV, 2003.