



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Inovação no Setor Público em Portugal A Perspetiva dos Cidadãos

Valter Ricardo Miranda Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João Ferreira

Covilhã, Outubro de 2015

Dedicatória

Poderia dedicar aos meus pais pelo apoio e compreensão, eles mereciam. Ou aos amigos.

Na realidade haveria muita gente a quem dedicar, seja pelo apoio que foi concedido por essas pessoas, ou então mesmo a quem não acreditou.

Mas esta dedicatória vai para alguém que sempre gostei de partilhar as minhas conquistas e que partilhava da mesma alegria do que eu, quando elas aconteciam.

Esperava ter podido partilhar mais esta. Enquanto trabalhava para isso, me empenhava no estágio, tentava envolver-me em outras atividades, fazendo o que sempre me foi inculcado na minha vida académica para ser melhor, o tempo passava.

Eu sabia que passava e mesmo assim deixava passar. Falta de tempo, demasiado foco, depois, agora não...

A verdade é que enquanto lutava para partilhar mais uma façanha, achando que o meu pior inimigo era a data limite de entrega, vejo isso sendo superado por um cancro rápido e decidido.

E o que se antecipava como uma partilha alegre e comemorativa, deu lugar a uma despedida fria e sem oposição.

Sonhava ver-me Doutor, não consegui poder-lhe dizer que era mestre.

Sei que este feito não compensa o tempo que não foi aproveitado em conjunto, mas sei que esteja onde estiver está feliz com o consegui.

Com saudade e orgulho dedico esta dissertação a quem mais merece, ao meu avô Joaquim Faria Oliveira (26/03/1945 - 26/06/2015).

Agradecimentos

Aproveito este espaço para agradecer, a quem de forma direta ou indiretamente contribuiu para que conseguisses cumprir os objetivos pretendidos e assim finalizar mais uma etapa da minha formação. Contributos desde palavras encorajadoras e motivacionais, momentos de apoio sejam a nível pessoal ou com foco no trabalho a decorrer, aos momentos de compreensão do efeito *stress*, da ausência presencial ou mesmo mental.

Em especial agradeço ao professor Doutor João Ferreira que aceitou a orientação desta investigação, cumprindo com o que era esperado no seu papel, a forma com que estimulou o meu desenvolvimento pessoal, a disponibilidade e também pela capacidade de compreensão demonstrada ao longo de todo o processo.

Não podia deixar também de agradecer, ao professor Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues, pela disponibilidade demonstrada em esclarecer alguns pontos que foram levantados durante a análise dos resultados, que acabaram por se mostrar significativos.

Resumo

A inovação tem vindo cada vez mais a ganhar importância no mundo académico e para as organizações. Muitos já perceberam a sua potencialidade para enfrentar a competitividade económica que se vive mundialmente. Mas num mundo tão competitivo, nem mesmo o setor público escapa a necessidade de evoluir de modo a fornecer melhores serviços e satisfazer os seus cidadãos.

Assim, esta investigação teve como objetivo estudar a inovação no setor público. Um modelo foi testado e usado para fornecer lições sobre o que era proposto. O modelo tinha em vista fazer essa avaliação com base na perspetiva dos cidadãos. De forma a conseguir uma avaliação que beneficiasse dessa visão, gestores de nível medio foram inquiridos. Apenas os gestores dos setores da ação e segurança social, educação e saúde foram inquiridos, pois estes são os que mais pesam no orçamento de estado português. Obteve-se um N=57 e os dados foram analisados com recursos ao PLS.

Os resultados evidenciaram que a capacidade de resposta e a ética e moral são importantes fatores para a perceção de inovação percebida pelos cidadãos. Por sua vez, essa capacidade de inovação foi visto como importante para, a imagem do setor público, confiança e satisfação dos seus cidadãos.

Palavras-chave

Inovação, Setor público, Perceção dos cidadãos, Capacidade de inovação.

Abstract

Innovation has been increasingly gaining importance in the academic world and organizations. Many have realized its potential to address economic competitiveness that exists worldwide. But in a so competitive world, even the public sector don't escapes of the need to evolve to provide better services and satisfy its citizens.

So this research aimed to study innovation in the public sector. A model has been tested and used to provide lessons about what was proposed. The model was intended to make this assessment based on the of citizens perspective. In order to achieve an evaluation that would benefit of this view, mid-level managers were surveyed.

Only managers of the sectors of action and social security, education and health were surveyed, as these are the ones that weigh on Portuguese state budget. A sample (N = 57) was obtained and the data were analyzed according to the PLS resources. The results were that the responsiveness and ethics and morals are important factors in the perception of innovation perceived by citizens.

In turn, this innovation capability was seen as important for the image of the public sector, trust and satisfaction of its citizens.

Keywords

Innovation, Public sector, Citizens perceptions, innovation capability.

Índice

1- Introdução.....	1
2- Revisão da Literatura	4
3- Metodologia.....	22
4- Análise dos resultados	24
5- Conclusão	28
6- Limitações e futuras linhas de investigação	31
7- Bibliografia.....	32
Anexos	38

Lista de Figuras

Figura 1- Modelo em teste (adaptado de Vigoda-Gadot et al., (2008))	25
Figura 2 - Resultados das análises do modelo (fonte: elaboração própria)	27

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Definições de inovação no setor público (fonte: elaboração própria)	16
Tabela 2 - Barreiras a inovação (fonte: elaboração própria)	17
Tabela 3 - Estatísticas descritivas	24

Lista de Acrónimos

E.C.	European Comission
IDH	Índice de desenvolvimento humano
O.E.	Orçamento do Estado
PME	Pequenas e médias empresas

1- Introdução

De origem latina do verbo *innovare* ou *in novus* (Costello & Prohaska, 2013), o termo inovação tem ganho cada vez mais importância (Dundon, 2002). O mundo atualmente está a tornar-se cada vez mais competitivo e essa competição está cada vez mais intensa (Hooley, Piercy, & Nicoulaud, 2008) e para as organizações a inovação tem sido apontado como a solução para os problemas que enfrentam (Windrum & García-Goñi, 2008).

Assim, a inovação tem ganho um maior interesse, como forma de se adquirir e desenvolver competências para solucionar e ou inspirar as organizações na competição global e a incerteza económica. Mas incrementar as inovações tem as suas dificuldades, logo a necessidade sobre a sua análise fica mais latente (Dundon, 2002; Windrum & García-Goñi, 2008).

Não existe uma definição concreta do termo inovação, talvez porque o significado tem estado em constante mudança, apesar dos esforços que têm sido empregados para consegui-la (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 2005).

Geralmente, entende-se a inovação como mudanças comportamentais (Halvorsen et al., 2005) mas as mudanças são normais em todas as organizações (Green, Howells, & Miles, 2001). Para a mudança ser considerada inovação tem de responder a três critérios: novidade (P. Koch & Hauknes, 2005), impacto e reaplicação (Borins, 2001).

Embora existam diferentes definições, conforme o papel que se ocupa na sociedade, seja o de académico, de decisor político ou de empresário (Massa & Testa, 2008), a inovação são novas ideias que funcionam (Green et al., 2001; Mulgan & Albury, 2003).

Então a inovação é importante para as organizações e tem cada vez mais conquistado a atenção das mesmas (Dundon, 2002; Green et al., 2001; Mulgan & Albury, 2003; Windrum & García-Goñi, 2008). Mas qual a necessidade de avaliar a inovação no setor público? Existem concorrência para competir? Quotas de mercado para conquistar? Lucro a atingir? A realidade é que a economia pressupõe que os mercados se ajustam sozinhos, mas na realidade eles dependem constantemente das decisões dos governos (Maroto & Rubalcaba, 2005).

Quando se olha para a realidade do dia-a-dia, consegue-se perceber a influência e o peso do setor público no quotidiano das pessoas e na economia. O setor público emprega pessoas, o setor público é cliente, o setor público “ajuda” através dos programas de segurança e ação social, crianças frequentam escolas, toda a gente passeia em parques públicos, usufrui de autoestradas ou outros serviços públicos (Maroto & Rubalcaba, 2005).

Começa-se, assim, a perceber que o setor privado não é o principal fator de vantagem competitiva de uma nação, pois o setor público é muito amplo e tudo que se passa nele acaba por se traduzir em grandes consequências na economia em geral. Daí nasce também a necessidade de analisar a inovação no setor público (Maroto & Rubalcaba, 2005; Snow, 2007).

O setor público partilha de muitos pontos em comum com o setor privado (Bloch & Bugge, 2013; Omachonu & Einspruch, 2010). Os autores anteriores mencionam aspetos como os objetivos, em que ambos os setores procuram aumentar a sua eficiência, a qualidade ou então satisfazer melhor os seus clientes. Estes aspetos acabam por se traduzir no mesmo conceito de inovação, processos de inovação e de inovação.

Tendo em conta estes aspetos em comum, o setor público poderia obter valiosas lições sobre técnicas e práticas administrativas, caso olhasse para as práticas e valores do setor privado (DeLeon & Denhardt, 2000; Kay & Goldspink, 2013). Mas existem também muitas diferenças (Ettlie & Rosenthal, 2011; Kay & Goldspink, 2013; P. Koch & Hauknes, 2005).

Diferenças como, a estruturas de incentivos a inovação (P. Koch & Hauknes, 2005), os benefícios que as inovações podem trazer para a organização, ou o perfil de risco a que cada tipo de organizações está disposta a correr (Kay & Goldspink, 2013).

O setor privado depende da velocidade do mercado para minimizar o risco da inovação (Per Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006), já o setor público é altamente sensível a qualidade e tempo da ideia pois não depende desse fator (Kay & Goldspink, 2013). O setor público é amplamente caracterizado como um setor não comercial (Kuhry & Torre, 2002).

A falta de atenção a estas diferenças, leva a um aumento das falhas de inovação e consequentemente um menor desejo de inovar (Kay & Goldspink, 2013). Para Mulgan & Albury (2003), uma governação e serviços públicos eficazes dependem do sucesso das inovações. As inovações melhoram a qualidade dos serviços de forma direta e raramente tem efeitos negativos associados (E.C, 2000; Salge & Vera, 2012).

Embora muitos estudos tenham sido desenvolvidos sobre a inovação (Snow, 2007), os estudos da inovação na área do setor público têm sido negligenciados ao longo do tempo (Halvorsen et al., 2005). Isto leva a uma necessidade de se fazer mais esforços para haver um melhor entendimento da inovação no setor público (Bloch & Bugge, 2013).

Assim, para conseguir uma melhor compreensão de uma área que tem sido negligenciada (Halvorsen et al., 2005) e para responder a necessidade de mais estudos nessa mesma área (Bloch & Bugge, 2013), pretende-se com a presente investigação reaplicar o estudo de Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, & Ruvio (2008), numa tentativa de aplicar o estudo a uma realidade diferente e assim poder fazer comparações.

A presente investigação tem como objetivos: a) estudar a inovação no setor público em Portugal com base na perspetiva dos cidadãos; b) testar o modelo proposto por Vigoda-Gadot et al. (2008).

Deste modo, espera-se assim conseguir contribuir para um melhor entendimento, não só do processo de inovação no setor público em geral, mas também sobre tal processo em Portugal, assim como conforme é recomendado por Vigoda-Gadot et al. (2008).

2- Revisão da Literatura

As inovações, para a maioria das organizações inovadoras, parecem ser respostas a problemas ou desafios específicos (Omachonu & Einspruch, 2010) e incluem tanto novos programas, como novas formas de realizar as metas dos programas existentes (Borins, 2000). A inovação pode ser ainda, uma resposta a uma crise (Mano, 2010) ou reconhecida até, como uma força motriz das economias (Yen, Wang, Wei, Hsu, & Chiu, 2012).

Esta importância tem gerado interesse por parte das organizações em busca de novas soluções ou inspirações, de adquirirem e desenvolverem competências para enfrentar a incerteza económica, a falta de recursos e a competição global através da introdução de novidades para os mercados e/ou a criação de novos mercados. O interesse pela inovação tem ganho cada vez mais espaço e conseqüentemente uma crescente importância no que respeito à sua análise, mas é mais fácil de falar sobre inovação do que a fazer (Dundon, 2002; Windrum & García-Goñi, 2008).

O termo inovação é derivado do verbo latino *Innovare* ou *In Novus*; "Em novo" (Costello & Prohaska, 2013). Pode ser definido, mais geralmente, como mudanças no comportamento. Têm existido esforços para se conseguir uma definição mais específica, e embora os resultados sejam bons a realidade é que não existe uma definição concreta, talvez porque o significado de inovação tem estado sob constante evolução (Halvorsen et al., 2005).

Para diferentes pessoas existem diferentes definições. Massa e Testa (2008) identificaram distintas definições, para os empresários, académicos e decisores políticos. Para os empresários, a inovação é tudo o que faz dinheiro, referindo-se a qualquer melhoria nos produtos e/ou serviços que determina um aumento nos lucros decorrentes, por exemplo, do aumento da quota de mercado. Para os académicos, a inovação é algo radical ou de rutura, ignorando as questões do mercado e do lucro, com foco no conteúdo científico da inovação. Já para os decisores políticos é diferente de ambos, parece mais o fruto da imaginação, observa-se a realidade, identifica-se novas necessidades, imagina-se novas soluções e procura alguém que possa ajudá-lo a realizar a ideia sonho oferecendo tecnologia, capital, e pesquisa.

De acordo com Green, Howells, e Miles (2001) e Mulgan e Albury (2003), a inovação é definida como novas ideias que funcionam. Por outras palavras, a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços ou métodos de entrega de serviços que resultem numa melhoria significativa dos resultados, sejam eles relativos a eficiência eficácia ou qualidade, representam uma inovação bem implementada e sucedida.

Inovação é diferente de invenção, pois a inovação precisa de ser implementada e ser levada ao mercado, ter impacto significativo mudando de alguma forma as nossas práticas sociais (Chesbrough, 2006). Mas inovação não é sinónimo de mudança porque a mudança é algo comum e normal em todas as organizações (Green et al., 2001). Borins (2001) e Costello e Prohaska (2013) distinguem a invenção pela criação de uma nova ideia, e inovação pela adoção de uma ideia já existente pela primeira vez numa organização.

Inovação é fazer algo diferente e deliberadamente de forma a atingir certos objetivos, sendo esta moldada pelo meio envolvente do individuo, ou seja, a inovação é uma mudança de comportamento que embora seja novo para o agente em causa, não é necessariamente novo para a sociedade. Se uma nova maneira de se fazerem cumprir as obrigações ou atividades profissionais é introduzida de forma intencional, com o objetivo de proporcionar um melhor serviço, esta é uma inovação, mesmo que outra pessoa pudesse ter feito algo semelhante em outro lugar (Halvorsen et al., 2005; Koch & Hauknes, 2005; Bloch & Bugge, 2013; Costello & Prohaska, 2013).

Pode assim dizer-se que os fatores determinantes na inovação são a novidade, critério que foi introduzido por Koch e Hauknes (2005), o impacto, e a reaplicação (Borins, 2001) e que a maioria das inovações, consistem na recombinação de ideias ou conhecimento que se juntam para criar um novo produto ou processo (European Commission [E.C.] 2000).

A inovação pode ser caracterizada como eficiente (que tem em vista alterações para melhorar algo já existente), evolutiva (que são inovações para se fazer algo que já se fazia anteriormente mas de uma nova forma e melhor) e revolucionária (que são inovações radicais face ao que já acontecia) (Dundon, 2002).

A inovação tem várias categorias - de produtos, de processos, de gestão, de marketing e institucionais. Nessas categorias importantes determinantes da inovação são reconhecidos, incluindo o papel do empreendedorismo, do *push* tecnológico e da existência de *clusters* industriais territoriais (Hjalager, 2010). Para o mesmo autor a representação do conhecimento também é identificado como um fator crítico, tanto para a ocorrência como para a natureza das inovações.

Bloch e Bugge (2013) definem os vários tipos de inovação:

- a) Produto - é a introdução de um bom serviço que é novo ou significativamente melhorado em comparação com bens ou serviços existentes na organização;
- b) Processo - é a implementação de um método para a produção e fornecimento de bens e serviços, o que é novo ou significativamente melhorado em comparação com os processos existentes na organização;

- c) Organizacional - é a implementação de um novo método para a organização ou gestão do trabalho, que difere significativamente dos métodos existentes na organização;
- d) Tecnologia de comunicação - é a implementação de um novo método de promover a organização ou a seus serviços e produtos, ou novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos ou outros.

Inovação organizacional tem recebido cada vez mais atenção na literatura de marketing e da gestão ao longo do tempo (Frambach & Schillewaert, 2002). A visão isolada entre o processo de geração e adoção de inovações, não resulta em resultados consistentes e confiáveis quanto a teorias da geração ou adoção de inovação (Damanpour & Daniel Wischnevsky, 2006). Para o autor, a visão de que uma organização inovadora é aquela que tanto produz como utiliza a inovação contínua e bem-sucedida e uma organização não-inovadora como aquela que não o faz, não traduz a realidade.

A análise económica geralmente supõe que os mercados se ajustam automaticamente, como se tivessem a operar num universo sem atritos, mas a vida económica depende constantemente das decisões económicas dos governos (Maroto & Rubalcaba, 2005). O setor industrial está a deixar de ser visto como principal fator de criação de vantagem competitiva para uma nação (Matthews, Lewis, & Cook, 2009; Snow, 2007).

Está a começar a reconhecer-se a importância do setor público e da inovação nesse setor, para o crescimento da produtividade nacional no longo prazo (Matthews et al., 2009; Snow, 2007). A influência do setor público na vida económica pode ser ilustrada nos impostos que se paga. Quase toda a gente já recebeu em alguma altura uma transferência do Estado como por exemplo através da segurança Social, ou de salários no caso dos funcionários ou então porque produzem bens para serem comercializados com o setor público. Muitas crianças frequentam escolas públicas, toda a gente desfruta de parques públicos, autoestradas ou outros serviços e infraestruturas (Maroto & Rubalcaba, 2005).

O setor público é amplo e o que acontece nesse setor acaba por ter grandes consequências na economia em geral (Halvorsen et al., 2005). Nasce assim a necessidade de analisar a inovação no setor público (Matthews et al., 2009; Snow, 2007).

O serviço público é uma atividade de interesse da população geral, da responsabilidade dos governos. Mas também pode-se reconhecer o carácter de serviço público, a empresas privadas que realizem atividades de interesse geral, mesmo que o façam com um objetivo económico (Bon & Louppe, 1980). Chapman e Cowdell (1998) definem setor público, como o termo normalmente usado para referir coletivamente as instituições que a sociedade considera necessárias para o bem-estar básico dos seus membros.

O conceito de setor público encaixa-se numa classificação de quatro categorias dos produtos e produtores: setor primário ou agrícola, o setor secundário ou industrial, o setor terciário, que se refere a serviços comerciais e setor quaternário, que abrange os serviços não-comerciais (Kuhry & Torre, 2002).

O setor público é amplamente caracterizado como serviço não-comercial, e esta descrição pode ser organizada de duas maneiras: 1) uma definição institucional que é estritamente baseada no estatuto jurídico dos produtores, isso envolve tanto o serviço público como o privado sem fins lucrativos; 2) uma definição funcional - uma lista de categorias de serviços, que dá lugar à intervenção do governo e/ou iniciativas de organizações privadas sem fins lucrativos semelhantes (Kuhry & Torre, 2002).

Outra classificação do setor público é dada por Chias (1995), que divide o setor público em três grupos: 1) empresas produtoras públicas (que produzem bens de interesse público); 2) empresas de serviços públicos (que tanto podem ser privadas que trabalhem com recursos públicos, como empresas publicas); 3) serviços de administração (que contempla empresas que realizam administração pública e planificam e executam diretamente ao público).

Uma governação e serviços públicos eficazes dependem do sucesso das inovações, pois a inovação consegue desenvolver melhores maneiras de satisfazer as necessidades, resolver problemas, fazer o melhor uso de recursos e tecnologias, não podendo assim a inovação ser vista como uma opção mas sim uma atividade fundamental de uma organização (Mulgan & Albury, 2003).

Embora o estudo da inovação tem uma longa história, e muitos modelos teóricos úteis tenham sido desenvolvidos e testados (Snow, 2007), os estudos da inovação no setor público têm sido quase completamente negligenciados (Halvorsen et al., 2005) sendo a palavra inovação pouco usada no setor público pois outros termos são mais usados como reformas, melhorias, reorganização ou reestruturação dos serviços (Omachonu & Einspruch, 2010).

A escassez de estudos sobre a inovação, também afeta a área dos serviços (Mansury & Love, 2008) que se sabe que são parte integrante das definições do setor público (Bon & Louppe, 1980; Chias, 1995; Kuhry & Torre, 2002).

Atualmente é feita muita inovação no setor público e são necessários esforços mais sistemáticos para promover a inovação e enfrentar os desafios económicos e sociais que o setor público enfrenta (Bloch & Bugge, 2013).

Certos ramos da administração pública, relatam níveis de inovação muito elevados chegando mesmo a serem maiores que no setor privado (Arundel & Huber, 2013), mas existe uma lacuna de um entendimento comum do que é inovação no setor público e a falta de um modelo de

medição que possa lançar alguma clara evidência, sobre os processos de inovação nas organizações no setor público (Bloch & Bugge, 2013).

A este respeito, Arundel e Huber (2013) argumentam que uma má compreensão do que é a inovação pode levar a que as pessoas relatem como inovação, alterações que nem são substantivas. Os autores evidenciam que no setor público, grande parte do conceito de inovação é compreendido, embora alguma confusão ainda permaneça, no que toca a saber conseguir distinguir a diferença entre uma mudança possa ser considerada como inovação, e uma mudança que não possa ser considerada inovação.

Koch e Hauknes (2005) afirmam que a inovação no setor público pode incluir a produção de “coisas”, materiais ou produtos, mas a inovação pública implica a aplicação das “coisas” já existentes ou a entrega de serviços, acompanhada por mudanças organizacionais ou desenvolvimento de políticas. Potts (2010) complementa com o conceito de inovação negativa; ou seja, como uma tentativa de criação de valor (como uma inovação faz), elimina-se um valor negativo (que é logicamente equivalente à criação de um valor positivo). Para o autor a inovação pode trabalhar no sentido inverso, com a criação de valor através do método da eliminação controlada.

Bumgarner e Newswander (2009) observaram que uma orientação voltada para gestão comercial leva a uma maior capacidade de inovar e satisfação do consumidor. No mesmo sentido, já havia Pollitt (1990) afirmado que as organizações públicas podem ser mais eficazes aplicando técnicas de gestão comerciais.

Mas traduzir o conceito de inovação do setor privado para o domínio público, não é suficiente para investigar de que forma a inovação, pode contribuir com a geração de valor para o setor público (Wegener & Tanggaard, 2013). Existe assim, a dificuldade de utilizar métodos e teorias do setor privado no setor público, porque embora existam organizações públicas que funcionem de forma similar ao setor privado, a maioria das instituições continua a trabalhar num contexto diferente (Halvorsen et al., 2005).

Inovar no setor industrial e inovar nos serviços é diferente. A indústria transformadora é mais propensa a relatar a necessidade de novas estratégias e estruturas quando os produtos são novos, no entanto, os serviços são mais propensos a converter novidade em sucesso (Ettlie & Rosenthal, 2011). De acordo com os mesmos autores os serviços são significativamente mais propensos a se envolverem em períodos de teste formais mais curtos e com maior envolvimento do gestor, explorando ideias (de origem interna) para novas ofertas. No entanto, a fabricação e os serviços aproximadamente têm a mesma tendência para explorar as ideias do cliente (origem externa) para novas ofertas.

A aproximação do setor público ao setor privado, deve-se ao argumento de que se pode melhorar o desempenho em inovação, olhando para a adoção de ideias nesse setor, e que os modelos de inovação usados no setor privado, podem ser aplicados em desenvolvimentos e orientações para a mudança de processos internos dentro de um departamento do setor público (DeLeon & Denhardt, 2000; Kay & Goldspink, 2013). Contudo, a falta de atenção dada às diferenças entre os setores, pode levar a um aumento de falhas de inovação e a um desejo reduzido de inovar por parte do setor público, devendo assim esta abordagem ser realizada com precaução, pois representa um grande risco (Kay & Goldspink, 2013).

É possível identificar algumas diferenças importantes entre as instituições públicas e privadas, com relevância para a análise das atividades de inovação. Estas diferenças também têm algumas implicações imediatas para as estruturas de incentivos relativos às atividades inovadoras (P. Koch & Hauknes, 2005).

Diferenças de contexto, entre as configurações do setor público e privado, significam que os determinantes e os benefícios da inovação são muito diferentes. Isso afeta o perfil de risco que as organizações podem aceitar e também a abordagem que estas podem adotar (Kay & Goldspink, 2013).

O setor privado assume e aceita que as falhas são uma parte normal da inovação, desde que os sucessos superem as perdas do ponto de vista comercial. Por outras palavras, a incerteza associada à inovação, não revela tanta importância no setor privado, pois vai depender da forma de como o mercado vai reagir (Per Koch et al., 2006). No caso do setor público, uma inovação com muita incerteza associada, deve ser mais bem avaliada pois é receita para o desastre, pois não depende da velocidade do mercado para compensar os riscos (Kay & Goldspink, 2013).

O setor público é altamente sensível ao tempo e a qualidade da ideia, de uma forma que não existe no setor privado, embora as iniciativas políticas possam ser introduzidas com relativamente pouco aviso prévio e com alcance limitado para a modificação ou adaptação em nível departamental. Consequentemente, gestores públicos são muito mais propensos a reagir a uma ideia nova e altamente incerta, do que são os seus pares do setor privado (Kay & Goldspink, 2013).

Mas enquanto existem diferenças importantes entre os setores público e privado, há também muitos pontos em comum em termos do conceito, de processos de inovação e de inovação. Muitas características de padrões e práticas na produção de serviços de inovação são semelhantes entre os setores, assim como muitos objetivos intermédios e medidas a nível das organizações, por exemplo o setor privado tem objetivos ao nível organizacional, como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade assim como o setor público, que para além desses também tem objetivos principalmente relacionados com os cidadãos (Bloch & Bugge,

2013; Omachonu & Einspruch, 2010). Os objetivos que resultam numa orientação para os recursos, apareceram superiores na produção de resultados inovadores em relação a orientação de mercado (Ford & Paladino, 2013).

DeLeon e Denhardt (2000) já haviam falado da importância das técnicas e práticas administrativas para o setor público, neste caso defendendo que o governo deveria adotar práticas do setor privado assim como os valores de negócios. A ideia de que o governo deveria ser gerido como uma empresa já era uma tradição de longa data na administração pública.

Kay e Goldspink (2013) afirmam que a aplicação de modelos de inovação do setor privado para a inovação departamental poderia fornecer valiosas lições e aprendizagens úteis para o setor público. As dinâmicas organizacionais associadas a este tipo de inovação têm grandes semelhanças, ressaltando assim a cooperação como o principal motor da inovação revolucionária em ambos os setores, público e privado, sendo mesmo a necessidade de gestão de parcerias de sucesso o ponto de maior semelhança entre os dois setores.

O setor público acaba mesmo por estar intimamente ligado e dependente da interação com o setor privado e com os consumidores dos serviços públicos no que diz respeito a inovação (Bloch & Bugge, 2013). Esses contactos com o exterior já haviam sido relacionados com a presença de mais inovação por Amara, Landry, Becheikh, & Ouimet (2008) embora não com o grau de novidade.

As relações entre o comportamento de cooperação e de inovação está diretamente ligada, uma vez que quanto maior for o nível inovador, maior será o nível cooperativo e vice-versa (Trigo & Vence, 2012).

Embora a cooperação com as agências governamentais não demonstram qualquer impacto significativo na capacidade de inovação das PME. Sendo a cooperação vertical e horizontal com os clientes, fornecedores e outras empresas que desempenha um papel mais distinto no processo de inovação do que a cooperação horizontal com instituições de pesquisa, universidades ou faculdades, e agências governamentais (Zeng, Xie, & Tam, 2010).

Em comum, a nível organizacional, existe a amplitude de alcance, flexibilidade de ação e a integração entre aqueles com desejo de contribuir, seja dentro ou fora de uma única organização (Kanter, 1996), que juntos aumentam a probabilidade de aplicação bem-sucedida, incluindo um clima forte e positivo para a implementação com apoio à gestão para a implementação da inovação, disponibilidade de recursos financeiros e uma orientação para a aprendizagem (Klein & Knight, 2005).

Estes fatores contribuem para dissipar a sua complexidade percebida, que mostra um efeito negativo sobre a adoção que é positivamente influenciada pela vantagem relativa percebida da inovação (Frambach, Barkema, Nooteboom, & Wedel, 1998).

Então pode dizer-se que, a inovação é geralmente arriscada, dispendiosa e demorada (Costello & Prohaska, 2013). Desempenham um importante papel estratégico dentro das organizações, permitindo a melhoria da produtividade e desenvolvimento de novos produtos (Becheikh, Landry, & Amara, 2006). É um processo complexo que deriva de relação entre os fatores organizacionais, inovação organizacional e desempenho organizacional levando a melhorar o desempenho organizacional (Subramanian & Nilakanta, 1996). Esses processos podem ser realizados no nível micro, por indivíduos e grupos de indivíduos; ou o oposto, por um conjunto de condições macroestruturais (Kanter, 1996).

Claramente, a alta administração não pode fechar o livro sobre uma inovação depois de terem decidido adotá-la. De modo a garantir a utilização sustentada e hábil dos consumidores-alvo e práticas inovadoras, os gestores devem dedicar grande atenção, convicção e recursos para o processo de implementação (Klein & Knight, 2005) a estrutura deve permanecer flexível e incentivar a capacitação dos funcionários, da interação, incentivar a uma cultura positiva para a inovação e aprendizagem, novas formas de controlo além das financeiras e comunicar políticas claras (Becheikh et al., 2006).

Segundo a E.C. (2000), as inovações melhoram o trabalho da administração pública e raramente tem efeito negativo referido. Os efeitos positivos da inovação incluem: melhoria no acesso a informação devido a inovação no serviço; melhoria da satisfação do consumidor; serviços mais direcionados; mais rapidez da entrega dos serviços; administração simplificada; melhoria das condições de trabalho ou da satisfação dos funcionários; e redução de custos resultantes da inovação. Salge e Vera (2012) relatam um efeito direto da atividade inovadora na qualidade do serviço público, mais até que a orientação para o cliente e a orientação para a aprendizagem que evidenciam um efeito positivo moderado.

Mas ainda com os benefícios da inovação evidentes, o reconhecimento de turbulência, mudanças e incertezas em futuros ambientes organizacionais públicos, a verdade é que não deixa de existir uma tensão desconfortável no setor público entre por um lado a necessidade de uma revolução cultural de burocracias antiquadas, a fim de aumentar a flexibilidade e inovação, e por outro, o desejo de manter as normas e procedimentos justos que são necessários para a qualidade cívica do serviço para uma ampla gama de interessados (Parry & Proctor-Thomson, 2002).

Os projetos de inovação, na área dos serviços, incluem um forte entendimento do problema ou um claro entendimento de que o serviço irá atender, a identificação dos consumidores-chave e as claras táticas que sejam viáveis com seus próprios recursos como tempo e

dinheiro, não usando investimentos externos. O planeamento para o sucesso organizacional pressupõe que o gerente de projeto seja capaz de construir alianças com as principais partes interessadas, a fim de garantir que o serviço é adotado com sucesso. Os principais interessados são certamente os consumidores, eles também incluem os gerentes de linha e outras agências governamentais (Bygstad, Lanestedt, & Choudrie, 2007).

A capacidade de agrupar recursos baseados no conhecimento, é essencial a uma organização para manter o processo de implementação das inovações de serviço (Yen et al., 2012). As ligações de inovação externas influenciam também positivamente o desempenho, juntamente com a relativamente pequena influência de indicadores de recursos internos, tais como o tamanho da força de trabalho e as qualificações (Mansury & Love, 2008).

Assim, inovação de serviços deve concentrar-se no processo de implementação da organização, e não nos aspetos técnicos, embora seja importante ter em mente, que o gerente de projeto deve estar consciente da complexa gama de questões organizacionais e compreender em profundidade com o que se vai confrontar (Bygstad et al., 2007).

As organizações de serviços que buscam vantagem competitiva por meio da oferta de serviços inovadores, devem adotar uma postura empreendedora na sua tomada de decisão estratégica. A inovação, pro-atividade e propensão ao risco são ingredientes importantes neste comportamento (Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2013). Os mesmos autores advogam, que essa vantagem competitiva se traduz em saber oferecer novas e superiores alternativas, que ofereçam melhores benefícios e únicos, de acordo com as necessidades e expectativas do cliente/consumidor. A relação com o consumidor pode ser esquecida como uma fonte de informação para a inovação, mas a inovação a nível do consumidor está a tornar-se mais importante para a geração de conhecimentos para a inovação (Gault, 2012).

A vantagem das visões de fora das organizações é a exposição a uma grande diversidade de indivíduos com habilidades variadas, experiências e perspetivas, podendo assim as informações advirem numa escala maior e mais complexa que a organização (Boudreau & Lakhani, 2013). Postar abertamente o trabalho em andamento e convidar comentário de modo a se aproveitar talentos, experiências, competências e habilidades e a partilha de informação podem fomentar a inovação (Denham & Kaberon, 2012).

Logo para as organizações tornarem-se inovadoras ou para aumentar o grau de novidade das inovações, é necessário melhorar as capacidades de aprendizagem, isto é, capacidade de criar internamente um novo conhecimento, bem como melhorar a capacidade para identificar, assimilar e explorar o conhecimento de seu meio envolvente externo (Amara et al., 2008).

A forma como a gestão de conhecimentos provindos da aprendizagem são geridos, está amplamente associada com a forma como os valores culturais são traduzidos em valor para a organização, podendo ser um mecanismo intermediário entre contexto organizacional e eficácia organizacional. Isto é, quando a base do conhecimento não é apenas uma prática de gestão independente, mas também um mecanismo central que aproveita a influência cultural, estrutural, organizacional e estratégico sobre a eficácia organizacional (Zheng, Yang, & McLean, 2010). Na perspetiva destes autores, a cultura tem uma maior contribuição para a gestão do conhecimento do que outros fatores. Este aspeto permite que os membros de um grupo sejam encorajados a aprender, desenvolver e a influenciar as decisões do grupo. Através de características como a tomada de decisão participativa, aprendizagem e desenvolvimento, o grupo consegue mais capacidade de inovação (Hurley & Hult, 1998).

Quando a cultura do grupo é caracterizado por mais recetividade a novas ideias e inovação, está associada com níveis mais elevados de inovação (Hurley & Hult, 1998). Estes autores referem-se aos indivíduos enquanto grupo, mas raramente é visto nos estudos o indivíduo inovador, acabando por ser negligenciado (Nählinger, 2010).

Existe um entendimento implícito de que os homens são mais inovadores do que as mulheres, e capacidades como a autoconfiança e conhecimento, podem ser importantes para entender por que algumas ideias não se transformam em inovações (Nählinger, 2010). A ausência da inovação orientada para a personalidade no setor público é a diferença mais notável quando comparado com o setor privado onde é destaque no perfil de sucesso (Kay & Goldspink, 2013), talvez porque os valores do setor público desencorajam o engrandecimento pessoal do trabalho realizado.

A estratégia tem inter-relações estreitas entre cultura organizacional e estrutura, as organizações que são adaptativas, consistentes em seus valores, que tendem a envolver os funcionários e abraçam missões comuns. E nas suas culturas têm uma maior tendência a sondar questões, a procurar métodos para reduzir os custos, a olhar para o futuro e agir de forma proactiva (Zheng et al., 2010). A decisão de uma organização inovar é uma escolha estratégica, a inclinação para usar determinado canal de informação é também uma escolha em termos de estratégia de gestão e inovação (Trigo & Vence, 2012).

Assim, é necessário uma definição clara e precisa de estratégias de sua empresa, para os gestores incentivarem a inovação encorajando uma especialização construída sobre competências distintivas (Becheikh et al., 2006). Para além de considerar os fatores do lado da adotante, os fatores do lado da oferta são importantes determinantes da adoção de inovações em que sua aceitação é positivamente influenciada pelas estratégias (Frambach et al., 1998).

Becheikh et al. (2006) afirmam que para os formuladores de políticas, uma das decisões mais importantes na promoção da inovação seria estimular a concorrência nos diversos setores económicos, expulsando as barreiras à entrada e evitando estratégias desenvolvidas pelas empresas de levar a uma situação de monopólio ou quase-monopólio no setor. Denham e Kaberon (2012) salientam a necessidade contínua de fomentar a inovação visto que a sua ausência pode comprometer a estabilidade e desempenho.

Para motivar o clima de inovação e de sua implementação, é importante fornecer ferramentas adequadas e investir nos funcionários e no tempo (Costello & Prohaska, 2013). Manso (2011) afirma que o sistema de incentivos deveria ser revisto de forma a motivar a exploração, fundamentalmente diferente de esquemas padrão de remuneração por desempenho para motivar esforço, sendo mais tolerante, para o fracasso precoce, recompensar o sucesso a longo prazo, visto que certas abordagens são suscetíveis de falhar. Também deveriam ser oferecidos objetivos, selecionando projetos adequados com metas definidas realistas, por as ideias em execução e refinar os projetos de modo a se criar um *loop* de melhoria contínua (Costello & Prohaska, 2013).

Segundo Arundel & Huber (2013), existe a perspetiva que as inovações mais importantes vêm de acima na hierarquia, ou seja gestores de topo ou de Ministros, em parte devido a interpretação que uma inovação é o trabalho necessário para resolver um problema ou implementar uma nova política, mais do que a diretiva para uma nova política. Mas a conclusão a que esses autores chegam, é que os gestores públicos são capazes de inovar no que parecem ser difíceis condições, tais como um ambiente com falta de aversão ao risco, dos incentivos financeiros mediados pelo mercado. Hipóteses a respeito do setor público ser avessos ao risco e falta de incentivos adequados (D'Este, Iammarino, Savona, & von Tunzelmann, 2012; Micheli, Schoeman, Baxter, & Goffin, 2012; Mulgan & Albury, 2003) são, ou enganosas ou os gestores do setor público são mesmo capazes de inovar dentro dessas limitações (Arundel & Huber, 2013).

As inovações acabam mesmo por alterar as estruturas económicas que poderiam ser conservadas por atores políticos exigindo a evolução da procura dos consumidores. Os diferentes grupos envolvidos no processo de inovação, bem como as instituições em que os processos de inovação ocorrem, são afetados pela introdução de novidades, que acabam exercendo um impacto importante sobre a evolução das mesmas (Naranjo-Gil, 2009). Em suma, processos co-evolutivos moldam significativamente os processos de inovação e o seu potencial de sucesso (Windrum & García-Goñi, 2008). O melhor desempenho das organizações são também resultado da combinação do efeito de inovações técnicas e administrativas (Naranjo-Gil, 2009).

O reconhecimento da importância e utilidade das inovações que afetam não só o sistema técnico, mas também o sistema social da organização, o autor sugere os executivos a

formular as estratégias de recursos estruturais e humanos, juntamente com as estratégias técnicas (Naranjo-Gil, 2009).

Ongkittikul e Geerlings (2006) sugerem que, em longo prazo, uma reforma radical é suscetível de criar inovação mais do que uma reforma moderada. Assim, os gestores que querem incentivar a introdução de inovação para melhorar a eficácia organizacional precisam reconhecer fatores situacionais de desenvolvimento de ambas as inovações administrativas e técnicas.

Alguns desses fatores situacionais que os gestores de inovação precisam considerar, são o meio envolvente e a concentração do mercado. O setor público tem que encontrar um equilíbrio na adoção de inovações técnicas e administrativas para impedir as organizações de executar de forma otimizada (Naranjo-Gil, 2009).

Varias formas de distinguir a inovação no setor público surgiram ao longo do tempo, como se pode ver pela tabela que se segue:

Autor (es) (Ano)	Definição
Kay & Goldspink (2013)	a) Inovação Ministerial, que ocorre por meio da interação com e em nome de nomeação política do governo (uma forma de inovação completamente ausente do setor privado); b) Inovação departamental, que ocorre dentro de um departamento e foi iniciada internamente e conduziu internamente.
Windrum & García-Goñi (2008)	a) Inovação no serviço; b) Inovação na entrega do serviço; c) Inovação organizacional e administrativa; d) Inovação conceptual; e) Inovação política; f) Inovação sistémica.
Halvorsen et al. (2005)	a) Um serviço novo ou melhorado (por exemplo, cuidados de saúde em casa); b) Inovação de processo (uma mudança na fabricação de um produto ou serviço); c) Inovação administrativa (por exemplo, o uso de um novo instrumento de política, o que pode ser resultado de uma mudança de política); d) Inovação do sistema (um novo sistema ou uma mudança fundamental de um sistema já existente, por exemplo, a criação de novas organizações ou novos padrões de cooperação e interação); e) Inovação conceitual (uma mudança na perspetiva dos atores, essas mudanças são acompanhadas pelo uso de novos conceitos, como por exemplo a gestão integrada da água ou mobilidade leasing); f) Mudança radical de racionalidade (o que significa que a visão de mundo ou a matriz mental dos funcionários de uma organização está em mudança).
Mulgan & Albury (2003)	a) É iniciada pelos pessoal da linha de frente e gerentes de nível médio; b) Não é uma resposta a uma crise; c) Atravessa os limites da organização; d) É motivada mais pelo reconhecimento e orgulho que pela recompensa financeira

Tabela 1 - Definições de inovação no setor público (fonte: elaboração própria)

De acordo com Albury (2005), existe uma estrutura para o pensamento e a ação sobre as condições para promover a inovação e a sua difusão na política, na formulação de políticas em serviços público. Este quadro tem quatro componentes principais: i) a geração de possibilidades; ii) a incubação e prototipagem; iii) a replicação e ampliação; iv) análise e aprendizagem. Para as inovações terem sucesso, requerem controlo (Chesbrough, 2006). Estas não são etapas de um processo linear, mas peças interativas de um ambiente inovador.

É importante reconhecer as barreiras à inovação. Estas têm de ser removidas ou reduzidas para que existam taxas de inovação bem-sucedidas. Na tabela que se segue (tabela 2) estão identificadas as barreiras por alguns autores:

Autor (es) (Ano)	Barreiras a Inovação
D'Este, Iammarino, Savona, & von Tunzelmann (2012)	<ul style="list-style-type: none"> a) Aversão ao risco; b) Disponibilidade da organização
Savignac (2006)	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de orçamentos adequados
Albury (2005)	<ul style="list-style-type: none"> a) Orçamentos de curto prazo, que os governos introduzem em grande parte no setor público; b) Fracas habilidades em gestão de riscos por parte de departamentos governamentais; c) Tecnologias disponíveis que restringem arranjos culturais e organizacionais; d) Excesso de confiança no desempenho dos atuais processos como fontes de inovação; e) Relutância em fechar programas falhados nas organizações.
Mulgan & Albury (2003)	<ul style="list-style-type: none"> a) Pressões e encargos; b) Executando relatórios para gerentes seniores, líderes políticos; c) Visão de curto prazo; d) Falta de capacidades; e) Falta de incentivos; f) Pouca disponibilidade da organização; g) A dependência de alto desempenho; h) Lidar com o fracasso; i) Aversão ao risco;
Tushman & Anderson (1986)	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de capacidade para lidar com o fracasso

Tabela 2 - Barreiras a inovação (fonte: elaboração própria)

Para uma inovação ser bem-sucedida, as pessoas precisam de entendê-la e aceitá-la de forma a isso acontecer, é necessária haver aprendizagem (P. Koch & Hauknes, 2005).

No setor privado, a principal motivação para a inovação é a necessidade de manter ou aumentar os lucros, o que incentiva a inovações relacionadas como por exemplo com a redução de custos ou melhores quotas de mercado. No setor público as motivações são um pouco similares, mas o que o causa essa diferença é que o setor público move-se por valores diferentes do setor privado, valores esses que podem ser mais complexos e difíceis de medir (Mulgan & Albury, 2003).

No setor público, os trabalhadores podem ser motivados pelo idealismo, a alegria de criar algo novo, um intenso interesse no tópico em questão, amizade e um sentimento de pertença, as ambições de carreira, mas o idealismo e o desejo de desenvolver uma sociedade melhor é uma importante força motriz para a inovação pública (P. Koch & Hauknes, 2005).

A preocupação com a sociedade é importante motivador, e devem assim ser dadas oportunidades para procurarem ideias que poderiam contribuir para o interesse público. Assim, devem ser oferecidos aos funcionários públicos os meios para exercer influência e criatividade, além de outros incentivos como financeiros, esforços direcionados para a criação de um clima dinâmico e empreendedor que apoia a aprendizagem, desafio intelectual e crescimento pessoal, para haver o sentimento que eles estão a realizar um serviço público e social significativo (Özcan & Reichstein, 2009).

De acordo com o Barañano (2003), existe um conjunto de diferentes fatores que devem funcionar em conjunto para criar e reforçar o tipo de ambiente que facilita o sucesso da inovação. Estes fatores ou práticas de gestão podem agrupar-se em redor dos cinco eixos:

- a) Criação e manutenção de canais de comunicação fluidos, quer internos, quer externos, a influência dos fatores externos para o surgimento de ideias de inovação internas foi também defendida por Chesbrough (2006);
- b) Atenção aos clientes atuais e potenciais, envolvendo-os no processo de inovação;
- c) Apoio explícito da gestão cimeira à inovação tecnológica;
- d) Disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados e presença na organização de indivíduos que apoiem os projetos de inovação tecnológica, especialmente nos momentos críticos;
- e) Criação e manutenção de uma estrutura organizacional flexível.

O desenvolvimento das tecnologias, certamente aumentaram a produção em termos de inovação, aumentando as oportunidades de as organizações se conectarem e recombinares ideias (Bakici, Almirall, & Wareham, 2013). A inovação tecnológica é amplamente visto como um meio de elevar os níveis de produtividade no governo central e local (Feller, 1980).

Mas surge um problema, que é a necessidade de manter redes e as fazer crescerem. No setor privado, essa evolução tem sido em parte impulsionada pela concorrência, mas no setor público não é tão evidente (Bakici et al., 2013), embora que em locais com a competição política percebida elevada, dezenas de inovações dependem fortemente da atividade de inovação em locais vizinhos, por outro lado essa dependência não é encontrada em locais com baixa competição política (Rincke, 2008).

No caso de economias pouco desenvolvidas, estas tendem a imitar, e á medida que a inovação torna-se importante, elas acabam mesmo por dominar (Perez-Sebastian, 2007).

O setor público necessita de dedicar mais atenção em relação à aquisição de conhecimentos, apoiando e contribuindo para a partilha de habilidades (Micheli et al., 2012). Holm (2009) concorda com a importância do conhecimento, mas afirma que as propriedades intelectuais devem ser salvaguardadas para que funcionem como vantagem competitiva.

Manter redes ativas com *web developers*, *PME*, *start-ups*, *hackers*, comunidades *Open Source*, etc., complementa a capacidade interna de inovação (Bakici et al., 2013). Parcerias de comercialização estão intrinsecamente relacionadas com o desenvolvimento de novos serviços ou novas formas de entregar serviços, podem modelar negócios de comercialização ajudar a superar as barreiras típicas, tais como a resistência à mudança, a aversão ao risco, e as estruturas hierárquicas e alcançar resultados bem-sucedidos (Micheli et al., 2012).

Mais autonomia de gestão permite mais flexibilidade na utilização de pessoal e de finanças, mais recursos livres para inovação e experimentação. Além disso, também formas “duras” de controlo de resultados por parte do governo, que impliquem sanções e recompensas relacionadas com o desempenho, induz a maiores níveis de culturas organizacionais orientadas para a inovação, em comparação com nenhuma sanção ou controle resultado “leve” (Wynen, Verhoest, Ongaro, & van Thiel, 2014).

Organizações do setor público estão cada vez mais conscientes da necessidade de aproveitar a capacidade de inovação de seus funcionários (Savory, 2009). A inovação e o empreendedorismo andam de mãos dadas no setor público (Bartlett & Dibben, 2002; Parry & Proctor-Thomson, 2002). Estudos da dinâmica de carreira afirmam implicitamente que funcionários do governo não são empreendedores (Özcan & Reichstein, 2009).

Embora a prática empresarial e a inovação sejam cada vez mais populares como estratégias para lidar com o ambiente em mudança, são também duas das abordagens mais controversas para a mudança organizacional no setor público (Parry & Proctor-Thomson, 2002). O empresário do setor público é fundamental para o sucesso da implementação de iniciativas políticas recentes num contexto internacional do setor público, o que contrasta com o

estereótipo de organizações públicas, com grandes burocracias que impedem a inovação e em que há pouco espaço para o espírito empreendedor (Bartlett & Dibben, 2002).

Mas o setor público não parece ser o destino para aqueles com qualidades empreendedoras. Os funcionários públicos são retratados coletivamente como sendo motivados pela segurança do emprego e da estabilidade, o que acabará por afetar a qualidade dos resultados públicos (Özcan & Reichstein, 2009).

Um fator que complica seriamente qualquer estudo da dinâmica de inovação nas instituições públicas é, segundo Halvorsen et al. (2005), a falta de relações simples e claras entre os objetivos particulares da organização, incentivos e recompensas de inovação. As diferenças nestes aspetos implicam a necessidade de cautela na análise de mudança e inovação, que pode levar a uma dinâmica diferente de inovação.

Uma característica das sociedades democráticas é orientação que elas têm para os cidadãos que são o seu mercado. Essa orientação para a perspetiva dos cidadãos podem fornecer informações importante sobre o processo de inovação (Vigoda-Gadot et al., 2008). Os mesmos autores afirmam que a análise da inovação no setor público tem negligenciado o valor da perspetiva dos cidadãos no que toca a esse processo. Estudos como (Arundel & Huber, 2013; Berry, 1994; Borins, 2000, 2001; Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992; Frambach & Schillewaert, 2002) usam uma visão intra-organizacional para avaliar a inovação no setor público deixando de lado a perspetiva dos cidadãos.

Este tipo de visão tem seus pontos negativos. Alguns referidos por Stipak (1979, 1980) como as avaliações feitas pelos cidadãos podem não corresponder a real satisfação dos mesmos, e também a subjetividade inerente a este tipo de avaliação. Apesar dos pontos negativos a perspetiva dos cidadãos no estudo sobre a performance da administração pública no geral tem tido um crescente interesse (Vigoda-Gadot et al., 2008). Os mesmos autores referem as vantagens deste tipo de visão. Permite novas perspetivas para as organizações, nomeadamente perspetivas de fora da organização, a voz dos cidadãos acaba por ter mais peso e consideração no processo inovador e permite também o foco e a análise dos resultados da inovação além da visão intra-organizacional. Além dessas vantagens que enriquecem a compreensão da inovação para lá dos resultados a nível intra-organizacional, permitem também informações sobre os resultados e burocracias não inovadoras.

As cidades que mais se importaram com a perspetiva dos cidadãos foram as que mais se desenvolveram (Stipak, 1979, 1980). Assim a inovação tem vindo a ser usada como medida de avaliação para medir a performance na administração pública. Visto que a satisfação com os serviços, a confiança na governação e a imagem do setor público percebidos pelos cidadãos são resultados das políticas características da orientação para o cidadão (Vigoda-Gadot et al., 2008). Para os mesmos autores, então a perspetiva dos cidadãos pode surgir um novo

indicador de performance, que pode ser usado para medir os níveis de inovação em termos de criatividade, empreendedorismo, vontade para adotar mudanças ou estimular reformas com sucesso e abrir oportunidades a testar novas soluções que ainda não foram testadas na área pública.

Logo a perspetiva dos cidadãos pode facilitar melhorias e reformas no setor público baseado nesse indicador, e a compreensão do mesmo conduzir a mudança ou renovação de um estilo antigo com mecanismos burocráticos e conservadores (Gault, 2012; Vigoda-Gadot et al., 2008).

3- Metodologia

Tendo em conta a crescente importância do estado e das suas organizações públicas para o crescimento de uma nação (Maroto & Rubalcaba, 2005; Matthews et al., 2009; Snow, 2007), a visão de análise deste estudo foca-se nas organizações públicas a cargo do Estado. Embora como já referido anteriormente se reconheça o carácter de organização pública a todas as organizações públicas e até privadas desde que essas realizem atividades de interesse geral (Bon & Louppe, 1980), as organizações privadas mesmo com carácter de serviço público, tem diferenças das públicas (Halvorsen et al., 2005).

Das organizações públicas que poderiam ser abordadas, foram selecionadas apenas os ramos do setor público que mais pesam no Orçamento do Estado [O.E.] (“Orçamento do Cidadão - Orçamento do Estado 2015,” 2014). As dificuldades impostas pela crise que a Europa vive e consequentemente Portugal, a falta de orçamento acaba mesmo por ser o maior problema (Stockhammer & Sotiropoulos, 2014). Pretende-se, assim, expor este problema ao poder das inovações de solucionarem problemas ou melhorar situações.

No caso do O.E. de 2015, 44% do dinheiro público é gasto na segurança e ações sociais, saúde 12% e educação 10%. Juntos os 3 ramos fazem um total de 66% dos gastos públicos, o ramo que segue o terceiro que mais gasta tem uma fatia 5% que é o caso dos transportes e comunicações, o que é uma percentagem pequena.

No mesmo sentido o IDH, índice que mede o desenvolvimento dos países também foca em 3 pontos a esperança média de vida, os anos de educação e os rendimentos das pessoas. Os setores então que se pode responsabilizar de forma direta a cada um destes fatores são a educação saúde e ação social (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2014).

Isto demonstra a importância dos setores escolhidos para a análise. É fundamental ter uma visão de como vai a inovação nestes setores, seja para resolver problemas relacionados com a crise, pois é onde mais dinheiro é gasto, ou seja para tornar o país mais desenvolvido pois são os pontos-chave do IDH.

Como método de recolha de dados foram elaborados questionários com base nos constructos já elaborados e utilizados em investigação por Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, & Ruvio (2008). Todas as variáveis foram avaliadas numa escala de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). O modelo do questionário pode ser visto em anexo no documento (ver anexo).

Seguindo o método dos mesmos autores, os questionários foram endereçados via *online* a gestores de nível medio das organizações em questão. Embora se pretenda obter resultados com base nas perspetivas dos cidadãos, os autores defendem que com este público-alvo é possível reduzir o enviesamento de respostas, pois vai minimizar problemas como a falta de conhecimentos dos resultados dos serviços públicos e conseqüentemente avaliações baseadas no boca-a-boca. Pretendendo-se assim que os inquiridos sejam autênticos representantes dos cidadãos, e também bem conhecedores bem informados das agencias publicas.

Foram enviados 385 e-mails com pedidos para responder ao questionário, desses responderam 57, o que dá uma taxa de resposta de aproximadamente 15%.

O perfil dos respondentes foi o seguinte: media de idades 44 anos, 58% eram do sexo feminino, 90% tinha habilitações literárias de ensino superior, 75% tinham um salario superior a media nacional e a representatividade dos setores foi de 39% para a área da saúde, 40% para a educação e 21% para a ação e segurança social.

Devido ao tamanho da amostra (N=57) o *software* Amos não vai ser utilizado para se realizar equações estruturais múltiplas (SEM). Segundo Kline (2011), a amostra é pequena para se poder utilizar tal técnica, para tal ser possível $N > 200$ o que não se verifica ($N = 57 < 200$). Então como alternativa, será aplicado o PLS-SEM com o *software* SmartPLS. Para Hair, Ringle, & Sarstedt (2011), é um método promissor com grande potencial em pesquisar principalmente na área do marketing e da gestão e funciona mesmo com amostra muito pequenas como é o caso de um estudo de Tenenhaus, Pages, Ambroisine, & Guinot (2005) em que $N = 6$.

4- Analise dos resultados

De forma a verificar a confiabilidade dos constructos que vão ser parte da análise da presente investigação foi realizado a teste de Alfa de Cronbach (Pestana & Gageiro, 2005).

Os resultados da análise são apresentados na tabela.3 assim como estatísticas descritivas para as variáveis.

Estatísticas de confiabilidade			
Constructos	Alfa de Cronbach	Media	Desvio Padrão
Capacidade de inovação	,797	3,23	,830
Política interna	,501	3,56	,754
Imagem do setor público	,728	3,35	,949
Profissionalismo dos funcionários	,772	3,40	1,07
Sector público liderança / visão	,826	3,02	1,11
Capacidade de resposta	,922	2,35	1,07
Inovação	,471	3,18	,869
Ética e moral	,696	3,40	,953
Conectividade	,730	3,11	1,07
Satisfação	,878	2,77	1,07
Confiança	,851	2,58	,762
N	57		

Tabela 3 – Estatísticas descritivas

De acordo com Streiner (2013), existe dois pontos a ter em conta nestes resultados. Primeiro, constructos cujo os valores sejam inferiores a 0.6 não devem ser considerados para a investigação. Seguindo então as recomendações do autor para esta investigação a “Política interna” e a “Inovação” que apresentam valores abaixo do referido como recomendado, não irão ser tomados em consideração para a análise do modelo. Segundo ponto que o autor defende, valores acima de 0.8 é considerado o ideal para estarmos a falar de constructos com bons, ou seja com confiabilidade.

Por outras palavras dos 11 constructos a serem avaliados, 2 não serão considerados conforme recomenda a literatura e dos 9 restantes 6 apresentam valores de 0.8 ou superior.

Na figura1 é possível ver o modelo em análise.

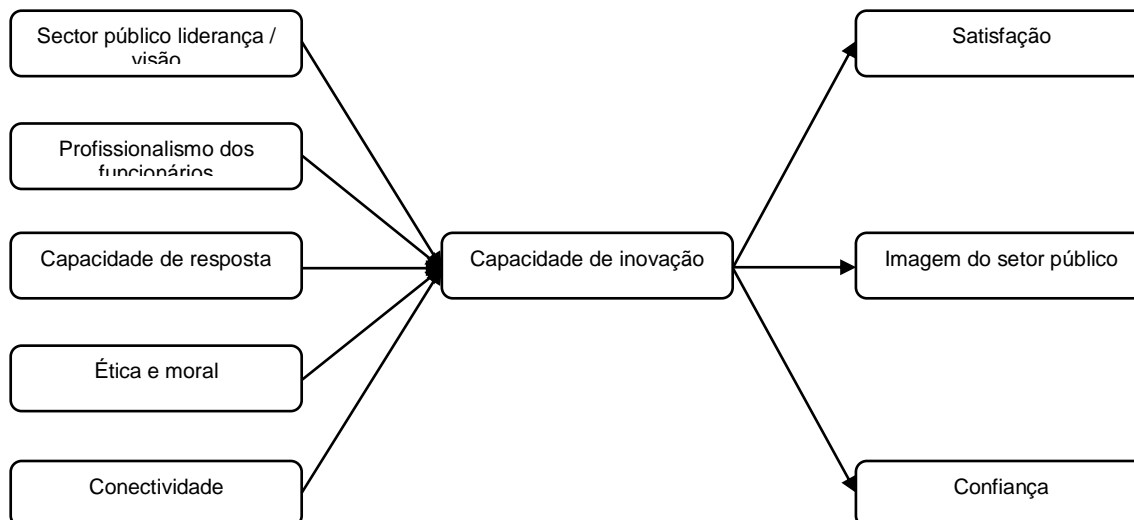


Figura 1- Modelo de investigação

Quando testado o modelo os resultados foram os seguintes (ver figura 2). O modelo obteve um R quadrado de 0.69, ou seja “Setor público liderança/visão” “Profissionalismo dos funcionários”, “Capacidade de resposta”, “Ética e moral” e “Conectividade” representam quase 70% da capacidade de inovação das organizações.

Quando olhando para os fatores que afetam a capacidade de inovação, o “profissionalismo dos funcionários” e “liderança/visão” demonstram ter uma relação negativa com a capacidade de inovação de -0.16 e -0.20 respetivamente.

Os restantes fatores, “Conectividade”, “Ética e moral” e “Capacidade de resposta” demonstram uma relação positiva de 0.19, 0.60 e 0.45 respetivamente.

Estas relações demonstram um valor baixo devido a sua proximidade com 0 (Aparasu & Bentley, 2014) e analisando a sua significância, dos cinco fatores, dois mostram ter uma relação significativa com a capacidade de inovação, sendo eles “capacidade de resposta” Pvalue $0.001 < 0.05$ e “Ética e moral” Pvalue $0.017 < 0.05$.

Observando os efeitos da “Capacidade de inovação”, nomeadamente no que toca a sua relação com a “Imagem” “Satisfação” e “Confiança” vemos que a essa relação é significativa com Pvalue $0.000 < 0.05$ para os 3 casos.

O grau da relação é bom com 0.77 para a “Imagem do setor público”, 0.66 para a “Confiança” e 0.68 “Satisfação”. Como R^2 cada um dos constructos obteve 0.59, 0.66 e 0.47. respetivamente.

Outro ponto observado é que as variáveis que Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, & Ruvio (2008) definiram como influenciadoras da capacidade de inovação, se atendermos a literatura

(Borins, 2000; E.C., 2000; Green, Howells, & Miles, 2001; Mulgan & Albury, 2003) e for analisada a questão é posta ao contrário, ou seja analisar a relação que a capacidade de inovação tem sobre elas, vê-se que é muito maior. Os valores das relações são para: “profissionalismo dos funcionários” 0.602; “liderança e visão” 0.691; “capacidade de resposta” 0.699; “ética e moral” 0.783 e “conectividade” 0.753.

Talvez este ponto possa ser explicado pela literatura quando dizem que a inovação traz grandes melhorias e soluções e raramente tem efeitos negativos (Borins, 2000; E.C., 2000; Green, Howells, & Miles, 2001; Mulgan & Albury, 2003).

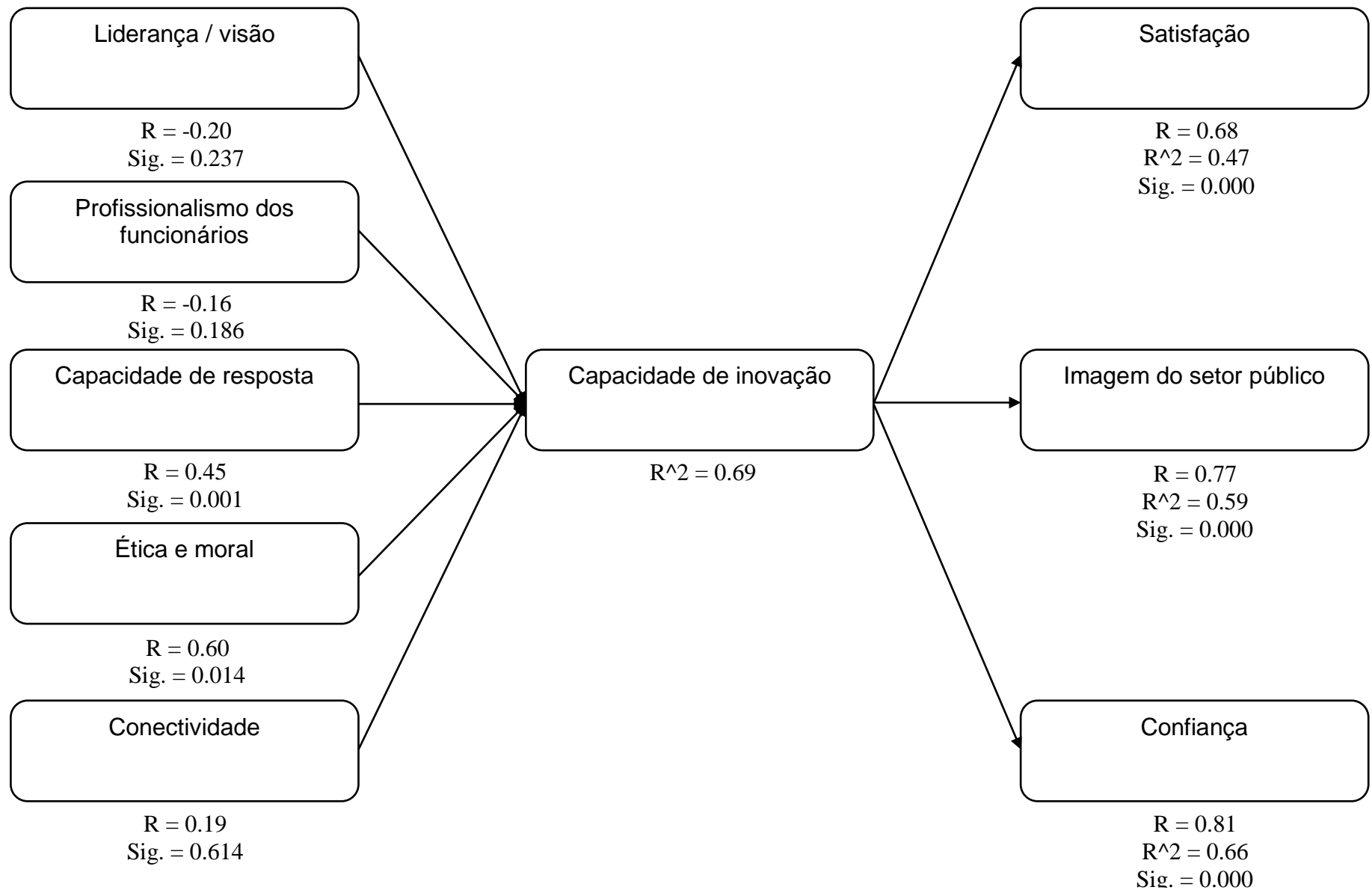


Figura 2 - Resultados das análises do modelo

5- Conclusão

Perante a literatura existente, a presente investigação abordou um tema fundamental das sociedades e do mundo atual. A inovação no setor público é fundamental para o desenvolvimento das sociedades e economias e tem havido esforços para se compreender melhor como se desenrola este processo (Bloch & Bugge, 2013; Dundon, 2002; Green et al., 2001; Maroto & Rubalcaba, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Snow, 2007; Windrum & García-Goñi, 2008).

O setor público é bastante amplo, tem diferenças em relação ao setor privado e o que se passa nesse setor tem grande impacto no quotidiano (Ettlie & Rosenthal, 2011; Kay & Goldspink, 2013; P. Koch & Hauknes, 2005; Maroto & Rubalcaba, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Snow, 2007).

Apesar dos esforços que têm sido feitos para a melhor compreensão do processo, ainda existem lacunas de entendimento (Bloch & Bugge, 2013; Halvorsen et al., 2005). Nesse sentido, a presente investigação vem agregar mais conhecimento sobre o processo de inovação no setor público. Mais especificamente foram consideradas recomendações sugeridas por Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, & Ruvio (2008) e foi testado um modelo. O modelo defendido por estes autores e testado na presente investigação consiste num conjunto de variáveis importantes, e explicativas da inovação no setor público com base na revisão da literatura efetuada.

A “Política interna”, o “Profissionalismo dos funcionários”, a “Liderança/visão do setor público” a “Capacidade de resposta”, a “Inovação”, a “Ética e moral” e a “Conectividade” foram testadas quanto a sua importância para se conseguir explicar e entender a “Capacidade de inovação” no setor público. Consequentemente, o modelo ainda avalia os resultados das “Capacidade de Inovação”. Ou seja de que forma é que a “Capacidade de inovação” tem impacto na “Satisfação”, “Confiança” e “Imagem” deste setor.

Embora se pretendesse uma análise com base na perspetiva dos cidadãos, foram inquiridos gestores de nível médio. Isto explica-se com o propósito de evitar o enviesamento das respostas. Com uma taxa de resposta de 15% aproximadamente os resultados foram então analisados recorrendo ao PLS. Segundo Hair, Ringle, & Sarstedt (2011) é melhor método para este caso.

As conclusões que se tiram são as de que a “Capacidade de resposta” e “Ética e moral”, com base perspetiva dos cidadãos, são os fatores que melhor explicam a “Capacidade de inovação” no setor público. Ou seja, quanto mais as organizações deste setor (neste caso mais

propriamente as relacionadas com a ação e segurança social, saúde e educação) aumentarem a sua “Capacidade de resposta” e a sua “Ética e moral” maior será o nível de inovação percebida pelos cidadãos.

Assim, como se sucedeu no estudo de Vigoda-Gadot et al., (2008), a “Capacidade de resposta” veio a mostra-se uma variável explicativa importante. Relativamente às variáveis independentes constatou-se que este resultado entre as duas investigações é o mais similar. Contrariamente ao estudo de Vigoda-Gadot et al. (2008), em que a “Ética e moral” é descrita como sem importância para relação com a “Capacidade de inovação”, na presente investigação acaba mesmo sendo o fator com mais peso. O mesmo sucedeu para a variável “Liderança/Visão”, em que nos resultados obtidos acaba por demonstrar não ter significância demonstrando mesmo níveis de relação negativa embora muito baixa.

O presente estudo evidencia que a “Capacidade de resposta” é importante para inovação percebida pelos cidadãos, tal como o estudo de Vigoda-Gadot et al., (2008). Outra conclusão é a de que para os cidadãos Portugueses, a “Ética e moral” é o fator mais importante para a percepção da capacidade de inovação deste setor. Este tem a sua importância reconhecida na literatura. O interesse pode ser visto em artigos que vão desde tentar perceber como é explicado (Mujtaba, Tajaddini, & Chen, 2011) e outros que tentam perceber o impacto no setor público (Hawkins, Gravier, & Powley, 2011; Small, 1995; Stensöta, 2010). Esta segunda conclusão é sustentada por Stensöta (2010) que afirma este fator como necessidade para a realização e performance das atividades do setor público.

Seguindo com as conclusões, outro resultado que deve ser realçado é que quando as variáveis independentes são consideradas dependentes, ou seja quando se testa a influência que a “Capacidade de inovação” tem sobre a “Liderança e visão”, “Profissionalismos dos funcionários”, “Capacidade de resposta”, “Ética e moral” e “Conectividade” os resultados mostram uma grande relação positiva entre as variáveis. Algo que é defendido pela literatura (Borins, 2000; E.C., 2000; Green, Howells, & Miles, 2001; Mulgan & Albury, 2003) visto que raramente existem efeitos negativos e que a inovação é capaz de trazer grandes melhorias.

Passando depois a influência que a “Capacidade de inovação” tem sobre “Imagem”, a “Satisfação” e a “Confiança”, os resultados permitem concluir que a capacidade de inovar do setor tem um grande relação com as referidas variáveis, ou seja quanto maior for a capacidade de inovação, melhor será a imagem desse setor, e maior será a satisfação e confiança. Esta conclusão é também suportada pela semelhança de resultados conseguidos por Vigoda-Gadot et al., (2008).

De salientar que, a “Imagem” do setor tem grande relação e explicação com a “Satisfação” e “Confiança” assim como conforme já tinha sido observado pelos autores anteriormente

referidos. Essa influência observado da “Imagem” sobre as referidas variáveis, acaba por revelar valores mais elevados que a própria “Capacidade de inovação”.

Isto mostra o tão importante que é o cuidado da imagem nas organizações. A pertinência desta investigação é demonstrada mediante o facto de contribuir para se conseguir uma maior satisfação e confiança dos cidadãos. Esta relação já havia sido referida até em vários estudos de outras áreas (Ar & Kara, 2014; Chen, 2010; Orth & Green, 2009; Wu, 2011). Ainda abordando as relações não previstas no modelo inicial, a “Confiança” mostrou mais relação para com a “Imagem” que a “Capacidade de inovação”.

Estes foram os principais contributos teóricos para a inovação no setor público.

A nível de contribuição pratica deste estudo pode reter-se alguns conselhos para os formuladores de políticas. Este estudo deixa claro a importância e a necessidade de prestar mais atenção e tentar melhorar a capacidade de resposta das organizações, e a ética e moral dos seus colaboradores, para deste modo aumentar-se, tanto a confiança como a satisfação dos cidadãos e também melhorando a imagem das organizações que estes representam.

É necessário fomentar mais a inovação pois ela pode-se mostrar uma importante ferramenta para conseguir melhorar as organizações, seja nas variáveis intrínsecas as organizações (tanto as que demonstram ter mais importância como capacidade de respostas e ética e moral, como nas restantes) e nas variáveis resultantes da sua atividade (imagem, satisfação e confiança).

Em vez de uma recomendação (pois os valores da relação foram muito baixos, como tal esta observação merece ser interpretada com cautela) fica uma chamada de atenção, para o profissionalismo dos funcionários e para a liderança e visão, que parece diminuir a percepção de inovação o que acaba por se traduzir em maus resultados para as organizações.

6- Limitações e futuras linhas de investigação

Apesar das contribuições desta investigação existem algumas limitações. O baixo número de taxa de resposta e consequentemente de questionários usáveis obrigou a trabalhar com uma amostra baixa. Caso a amostra fosse maior seria possível uma inferência dos resultados com maior confiança, apesar de (Vigoda-Gadot et al., 2008) considerar que $N > 50$ é satisfatório para se ter representatividade para esse país.

Outra limitação é o uso do PLS. Embora exista literatura que suporte e defenda a ideia que foi o método mais acertado para a análise dos resultados, a verdade é que existe muita controvérsia sobre este tipo de análise (Hair et al., 2011). Esta diferença no método de análise também limita que as comparações com o estudo de Vigoda-Gadot et al., (2008) possam ser mais rigorosas. A ausência de constructos próprios para cada uma das variáveis e o seu pequeno número de casos também pode significar uma dificuldade em obter resultados mais fidedignos.

Tendo em vista as presentes limitações, futuras investigações que utilizassem diferentes constructos com poderiam beneficiar de uma melhor avaliação dos mesmos.

Outro ponto que poderia ser estimulante desenvolver, é a adição de mais setores de atividade a aplicação do modelo. O foco desta investigação teve como abordagem os 3 ramos de atividade com mais peso para o O.E. e fundamentais para o desenvolvimento humano.

Mas os restantes ramos que acabaram por não serem considerados nesta investigação ainda representam grandes gastos, grande utilidade público e fundamentais para o desenvolvimento económico como é o caso dos transportes. E pode ser que valiosas lições possam ser obtidas de tais organizações.

Assim como, se caso futuras investigações beneficiem de uma amostra maior, a comparação entre setores poderia servir como base de comparação dentro do próprio país.

7- Bibliografia

- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56.
- Amara, N., Landry, R., Becheikh, N., & Ouimet, M. (2008). Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. *Technovation*, 28(7), 450-463. doi:10.1016/j.technovation.2008.02.001
- Aparasu, R. R., & Bentley, J. P. (2014). *Principles of Research Design and Drug Literature Evaluation*. Jones & Bartlett Publishers.
- Ar, A. A., & Kara, A. (2014). Emerging market consumers' country of production image, trust and quality perceptions of global brands made-in China. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 491-503.
- Arundel, A., & Huber, D. (2013). From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 146-159. doi:10.1016/j.strueco.2013.06.009
- Bakici, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013). The role of public open innovation intermediaries in local government and the public sector. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(3), 311-327. doi:10.1080/09537325.2013.764983
- Barañano, A. M. (2003). The non-technological side of technological innovation: state-of-the-art and guidelines for further empirical research. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1), 107-125.
- Bartlett, D., & Dibben, P. (2002). Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government. *Local Government Studies*, 28(4), 107-121. doi:10.1080/714004159
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26(5-6), 644-664. doi:10.1016/j.technovation.2005.06.016
- Berry, F. S. (1994). Innovation in public management : The adoption of strategic planning. *Public Administration Review*, 54, 322 - 30.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145. doi:10.1016/j.strueco.2013.06.008
- Bon, J., & Louppe, A. (1980). *Marketing des services publics: l'étude des besoins de la population* (French Edi.). Paris: Editions d'organisation.
- Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers , or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507.
- Borins, S. (2001). Innovation, success and failure in public management research: some methodological reflections. *Public Management Review*, 3(1), 3-17.

- Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2013). Using the Crowd as an Innovation Partner. *Harvard Business Review*, 91(4), 60-69.
- Bumgarner, J., & Newswander, C. B. (2009). The Irony of NPM: The Inevitable Extension of the Role of the American State. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 189-207.
- Bygstad, B., Lanestedt, G., & Choudrie, J. (2007). Successful Broadband Projects in the Public Sector - a Service Innovation Perspective. In *40th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-7).
- Chapman, D., & Cowdell, T. (1998). *New Public Sector Marketing* (4th ed.). Great Britain: Financial Times Professional Lmt.
- Chen, Y. (2010). The Drivers of Green Brand Equity : Green Brand Image , Green Satisfaction , and Green Trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307-319. doi:10.1007/s10551-009-0223-9
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chias, J. (1995). *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al Servicio del Público*. Madrid: McGraw-Hill.
- Commission, E. (2000). *Innovation policy in a knowledge-based economy*. Luxembourg: Enterprise Directorate-General.
- Costello, T., & Prohaska, B. (2013). Innovation. *IT Professional*, 15(3), 61-63.
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M., & von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, 41(2), 482-488.
- Damanpour, F., & Daniel Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291. doi:10.1016/j.jengtecman.2006.08.002
- DeLeon, L., & Denhardt, R. B. (2000). The Political Theory of Reinvention. *Public Administration Review*, 60(2), 89-97.
- Denham, J., & Kaberon, R. (2012). Culture Is King: How Culture Contributes to Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 358-360. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00908.x
- Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.
- Ettlie, J. E., & Rosenthal, S. R. (2011). Service versus Manufacturing Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 285-299.
- Feller, I. (1980). Managerial response to technological innovation in public sector organizations. *Management Science*, 26(10), 1021-1031.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14, 129-177.

- Ford, D., & Paladino, A. (2013). Enabling Innovation through Strategic Synergies. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1058-1072. doi:10.1111/jpim.12045
- Frambach, R. T., Barkema, H. G., Nooteboom, B., & Wedel, M. (1998). Adoption of a Service Innovation in the Business Market: An Empirical Test of Supply-Side Variables. *Journal of Business Research*, 41, 161-174.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55, 163-176.
- Gault, F. (2012). User innovation and the market. *Science and Public Policy*, 39, 118-128.
- Green, L., Howells, J., & Miles, I. (2001). *Services and innovation: dynamics of service innovation in the European Union*. PREST and CRIC, University of Manchester.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *Innovation in the public sector, On the differences between public and private sector innovation* (D9 ed.). Publin Report.
- Hawkins, T. G., Gravier, M. J., & Powley, E. H. (2011). Public Versus Private Sector Procurement Ethics and Strategy: What Each Sector can Learn from the Other. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 567-586. doi:10.1007/s10551-011-0881-2
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. doi:10.1016/j.tourman.2009.08.012
- Holm, A. S. (2009). *Incentives for innovation Does today's patent system work as intended?* Aarhus School of Business.
- Hooley, G. J., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Kanter, R. M. (1996). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kay, R., & Goldspink, C. (2013). Public versus private sector innovation – a case of apples and oranges. *Keeping Good Companies*, 65(1), 17-23.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Koch, P., Cunningham, P., Schwabsky, N., & Hauknes, J. (2006). Innovation in the Public Sector - Summary and policy recommendations. *Publin*, D24, 1998-2002. doi:10.1057/9780230307520

- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *Innovation in the public sector: On innovation in the public sector* (D20 ed.). Publin Report.
- Kuhry, B., & Torre, A. van der. (2002). *De vierde sector*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Mano, R. S. (2010). Organizational Crisis, Adaptation, and Innovation in Israel's Nonprofit Organizations: A Learning Approach. *Administration in Social Work*, 34(4), 344-350. doi:10.1080/03643107.2010.500985
- Manso, G. (2011). Motivating Innovation. *The Journal of Finance*, 66(5), 1823-1860.
- Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1-2), 52-62. doi:10.1016/j.technovation.2007.06.002
- Maroto, A., & Rubalcaba, L. (2005). *Innovation in the public sector, The structure and size of the public sector in an enlarged Europe*. (D14, Ed.). Publin Report.
- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393-407. doi:10.1016/j.technovation.2008.01.002
- Matthews, M., Lewis, C., & Cook, G. (2009). *Public Sector Innovation: A Review of the Literature, Report on a Project Carried out to Support the Preparation of an ANAO Better Practice Guide on Public Sector Innovation*. (Final Repo.). Australian National Audit Office.
- Micheli, P., Schoeman, M., Baxter, D., & Goffin, K. (2012). New Business Models for Public-Sector Innovation: Successful Technological Innovation for Government. *Research-Technology Management*, 55(5), 51-57. doi:10.5437/08956308X5505067
- Mujtaba, B. G., Tajaddini, R., & Chen, L. Y. (2011). Business Ethics Perceptions of Public and Private Sector Iranians. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 433-447. doi:10.1007/s10551-011-0920-z
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*.
- Nählinger, J. (2010). Where are All the Female Innovators? Nurses as Innovators in a Public Sector Innovation Project. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(1), 13-29.
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818. doi:10.1016/j.technovation.2009.07.003
- Omachonu, V. K., & Einspruch, N. G. (2010). Innovation in Healthcare Delivery Systems : A Conceptual Framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1), 1-20.
- Ongkittikul, S., & Geerlings, H. (2006). Opportunities for innovation in public transport: Effects of regulatory reforms on innovative capabilities. *Transport Policy*, 13(4), 283-293. doi:10.1016/j.tranpol.2005.12.003
- Orçamento do Cidadão - Orçamento do Estado 2015. (2014). Ministério das Finanças.

- Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business : The roles of store image , trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 248-259. doi:10.1016/j.jretconser.2008.12.002
- Özcan, S., & Reichstein, T. (2009). Transition to Entrepreneurship from the Public Sector: Predispositional and Contextual Effects. *Management Science*, 55(4), 604-618. doi:10.1287/mnsc.1080.0954
- Parry, K., & Proctor-Thomson, S. (2002). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399. doi:10.1080/714023843
- Perez-Sebastian, F. (2007). Public support to innovation and imitation in a non-scale growth model. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 31(12), 3791-3821. doi:10.1016/j.jedc.2006.12.011
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Cambridge, Mass., USA: Basil Blackwell.
- Potts, J. (2010). Innovation by elimination : A proposal for negative policy experiments in the public sector. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 238-248.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Humano (2014). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2014*.
- Rincke, J. (2008). Yardstick competition and public sector innovation. *International Tax and Public Finance*, 16(3), 337-361. doi:10.1007/s10797-008-9070-3
- Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550-560. doi:10.1111/j.1540-6210.2012.02529.x.550
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.005
- Savignac, F. (2006). The impact of financial constraints on innovation: evidence from French manufacturing firms. *Cahiers de La Maison Des Sciences Economiques*, 42.
- Savory, C. (2009). Building knowledge translation capability into public-sector innovation processes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 21(2), 149-171. doi:10.1080/09537320802625223
- Small, M. W. (1995). Business Ethics and Commercial Morality: Report of the Royal Commission into Commercial Activities. *Journal of Business Ethics*, 14(8), 613-628.
- Snow, C. C. (2007). Moderator Comments Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (1), 101-102. doi:10.1002/sej
- Stensöta, H. O. (2010). The Conditions of Care: Reframing the Debate about Public Sector Ethics. *Public Administration Review*, 70(2), 295-304.

- Stipak, B. (1979). Citizen Satisfaction with Urban Services: Potential Misuse as a Performance Indicator. *Public Administration Review*, 39(1), 46-52.
- Stipak, B. (1980). Local Governments' Use of Citizen Surveys. *Public Administration Review*, 40(5), 521-525.
- Stockhammer, E., & Sotiropoulos, D. P. (2014). Europe in Crisis: Introduction. *Review of Political Economy*, 26(2), 167-170. doi:10.1080/09538259.2014.881012
- Streiner, D. L. (2013). *A Guide for the Statistically Perplexed: Selected Readings for Clinical Researchers*. University of Toronto Press.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Tenenhaus, M., Pages, J., Ambroisine, L., & Guinot, C. (2005). PLS methodology to study relationships between hedonic judgements and product characteristics. *Food Quality and Preference*, 16, 315-325. doi:10.1016/j.foodqual.2004.05.013
- Trigo, A., & Vence, X. (2012). Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises. *Research Policy*, 41(3), 602-613. doi:10.1016/j.respol.2011.10.006
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). No Title. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public Sector Innovation for Europe: a Multinational Eight-Country Exploration of Citizens' Perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307-329. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00731.x
- Wegener, C., & Tanggaard, L. (2013). The concept of innovation as perceived by public sector frontline staff - outline of a tripartite empirical model of innovation. *Studies in Continuing Education*, 35(1), 82-101. doi:10.1080/0158037X.2012.707123
- Windrum, P., & García-Goñi, M. (2008). A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, 37(4), 649-672. doi:10.1016/j.respol.2007.12.011
- Wu, G. (2011). Country image, informational influence, collectivism/individualism, and brand loyalty: exploring the automobile purchase patterns of Chinese Americans. *Journal of Consumer Marketing*, 28(3), 169-177.
- Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., & van Thiel, S. (2014). Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45-66. doi:10.1080/14719037.2013.790273
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, C.-P., Hsu, S. H.-Y., & Chiu, H.-C. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53(4), 813-824. doi:10.1016/j.dss.2012.05.015
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194. doi:10.1016/j.technovation.2009.08.003
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Anexos



Inovação no Sector Público

Questionário

Caro Senhor(a),

Este questionário é parte de uma pesquisa que tem como foco a inovação no sector público. Para ter uma visão sobre a inovação no sistema público do país, pedimos que como um representante dos usuários dos serviços públicos, que complete este questionário.

Para os fins deste estudo, fica uma pequena definição do que é inovação para Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, & Ruvio, (2008): novas formas de fazer as coisas ao nível das instituições, esta mudança deliberada de comportamento pode levar a um novo ou melhorado serviço, processo, tecnologia, ferramenta administrativa ou forma de organizar as atividades.

O questionário será solicitado que expresse suas percepções e avaliações de inovação nesse ramo.

As informações que vai fornecer são de grande valor e serão mantidas em sigilo. O tempo necessário para o preenchimento do questionário é de 5 a 7 minutos. Por favor, responda a todas as perguntas. Não existem respostas "certas" ou "erradas"; o único interesse é na sua opinião pessoal.

Muito esforço tem sido investido nesta pesquisa e sua participação pessoal é muito apreciada. Desde já fica o agradecimento pelo tempo e confiança dispensada. O benefício da sua contribuição para esta pesquisa é de valor inestimável

Muito obrigado!

Inovação no sector público

As questões seguintes pedem as suas avaliações sobre as atividades e comportamentos no seu ramo de atividade e em torno do mesmo. Por favor, escolha o número de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente) que melhor reflete a sua avaliação.

Capacidade de inovação	1	2	3	4	5
1. A criatividade é incentivada no sector público					
2. O sector público tenta constantemente desenvolver e oferecer novos serviços	1	2	3	4	5
3. O sector público introduziu muitos novos serviços durante os últimos 3 anos	1	2	3	4	5
4. Mudanças nos serviços deste sistema têm sido quase sempre pequenas ao longo dos últimos 3 anos	1	2	3	4	5
5. O sector público pode ser potencialmente muito mais inovador do que é hoje.	1	2	3	4	5

Os próximos itens referem-se a sua avaliação de diversos aspetos do sector público no país. Por favor, escolha o número de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente) que melhor indica o seu acordo pessoal com o seguinte.

Política interna

6. O favoritismo ao invés de mérito determina quem fica à frente no sector público, no meu país	1	2	3	4	5
7. As ações da administração do sector público só servem os propósitos de alguns grupos ou indivíduos, e não o interesse público em geral.	1	2	3	4	5
8. De um modo geral, a administração do sector público opera de uma forma justa e imparcial e respeita as decisões políticas tomadas pelo governo.	1	2	3	4	5

Imagem do sector público

9. Muitos dos meus conhecidos pensam que um trabalho no sector público é bom e respeitável.	1	2	3	4	5
10. Acredito que um trabalho no sector público é respeitável e bom	1	2	3	4	5
11. Eu acho que os serviços da administração pública no meu país tem uma imagem positiva.	1	2	3	4	5

Profissionalismo dos funcionários

12. Os funcionários do sector público, no meu país são profissionais e altamente qualificados.	1	2	3	4	5
13. Os funcionários do sector público, no meu país mostram compreensão, cuidado, e uma vontade de servir os cidadãos.	1	2	3	4	5

Sector público liderança / visão					
14. Os gerentes seniores do sector público no meu país tem uma visão clara e de longo prazo como para onde estão indo.	1	2	3	4	5
15. Os líderes e gerentes seniores no sector público são bem qualificados e tem altos padrões profissionais.	1	2	3	4	5
Capacidade de resposta					
16. Em geral, a administração do sector público responde aos pedidos públicos rapidamente.	1	2	3	4	5
17. A administração do sector público é eficiente e fornece soluções de qualidade para as necessidades públicas.	1	2	3	4	5
18. Apelos dos cidadãos aos órgãos do sector público são tratados adequadamente, de forma concisa, e dentro de um período razoável de tempo.	1	2	3	4	5
Inovação					
19. A administração do sector público neste país pode ser descrita como flexível e é capaz de mudar quando necessário.	1	2	3	4	5
20. O sector público neste país parece estar mais preocupado com a manutenção do status, apesar das necessidades aparentes de mudança e reforma.	1	2	3	4	5
Ética e moral					
21. Neste país, a maioria dos funcionários públicos mostram integridade moral elevada.	1	2	3	4	5
22. Cidadãos deste país recebem um tratamento igual e justo de funcionários públicos.	1	2	3	4	5
23. Há muita corrupção no sector público neste país.					
Conectividade					
24. O sector público neste país desenvolveu maneiras eficientes de informação e interação com o público.	1	2	3	4	5
25. Os trabalhadores do sector público no meu país são facilmente acessíveis e dispostos a ajudar.	1	2	3	4	5
<p>Abaixo está uma lista de instituições públicas e organizações que oferecem serviços aos cidadãos do seu país. Por favor, escolha o número de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) que melhor reflete a sua satisfação com os seus serviços. Se você não tiver usado um determinado serviço ultimamente por favor, tente expressar uma impressão geral que melhor reflete sua opinião.</p>					
26. O sector social público	1	2	3	4	5
27. O sistema de educação pública	1	2	3	4	5

Inovação no setor público em Portugal: a perspetiva dos cidadãos

28. Polícia	1	2	3	4	5
29. Sistema de transporte público	1	2	3	4	5
30. Bem-estar e segurança social, incluindo os cuidados para os idosos e pessoas desfavorecidas, em dificuldades, ou vulneráveis	1	2	3	4	5
31. Os serviços de emprego	1	2	3	4	5

Na seção seguinte, você vai encontrar uma lista de várias agências e organizações, a maioria dos quais pertencem ao sector público deste país. Por favor, escolha o número de 1 (muito baixa confiança) a 5 (muito alta confiança) que melhor reflete o nível de confiança que você tem em cada um deles.

32. O sector social público	1	2	3	4	5
33. O sistema de educação pública	1	2	3	4	5
34. Polícia	1	2	3	4	5
35. Sistema de transporte público	1	2	3	4	5
36. Bem-estar e segurança social, incluindo os cuidados para os idosos e pessoas desfavorecidas, em dificuldades, ou vulneráveis	1	2	3	4	5
37. Os serviços de emprego	1	2	3	4	5
38. Os partidos políticos	1	2	3	4	5
39. O Parlamento	1	2	3	4	5

Para finalizar, os seus dados pessoais que serão mantidos confidenciais. Por favor marque a sua resposta ou escreva onde for necessário.

1. **Género:** Masculino Feminino
2. **Idade:** Quantos anos tem? _____
3. **Anos de estudos:** (incluindo ensino básico, secundário e superior)
4. **Você trabalha como funcionário público?** Não Sim (por favor indique qual o setor) _____
5. **Que cargo ocupa na sua organização?** _____
6. **O salário mensal médio bruto em Portugal em 2013 foi de 984€.** Qual é o seu salário médio mensal?
 Abaixo da média Na média Maior que a média