

# **Inovação na prestação de serviços públicos: o caso de governo eletrônico na SEFA**

22/01/2021

Autora: Sara Fichman Raskin

## **Introdução**

Foi desenvolvido um estudo sobre o tema de inovação no ambiente do setor público, relacionado à utilização de tecnologias de informação (TI) para prover novas soluções em serviços à sociedade, no intuito de verificar a relação entre os processos de inovação praticados e os resultados obtidos em projetos inovadores, assim como analisar de que forma esses processos puderam contribuir para superar os obstáculos e alcançar os resultados em termos de finalidade e satisfação dos clientes.

A pesquisa desenvolveu-se por meio de um estudo de caso da prestação de serviços da Secretaria Estadual da Fazenda do Paraná (SEFA) implantados através do portal AR-Internet, inserido no programa do governo eletrônico do Paraná, e-Paraná. O principal critério para escolha do projeto foi o seu caráter inovador, representando uma nova oportunidade no relacionamento entre o governo e um grupo da sociedade.

A SEFA possui um papel importante na administração pública estadual como responsável pela política e administração tributária e fiscal. No desempenho de suas funções, a utilização dos recursos de TI é fundamental. A CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná - é a empresa responsável pelos projetos de informatização da administração pública direta e indireta do estado, tendo demonstrado um pioneirismo tecnológico no desenvolvimento da AR-Internet.

O objetivo geral da pesquisa foi estabelecer uma relação entre a gestão de processos de inovação e os resultados obtidos em projetos com características inovadoras. Os objetivos específicos incluíram: construir um esquema analítico de processos de inovação a ser utilizado como referência; selecionar projetos inovadores em serviços digitais para analisá-los quanto aos processos de inovação praticados; caracterizar os processos identificados com base no esquema; definir os critérios para avaliação dos resultados; levantar a percepção

das pessoas envolvidas sobre a prática dos processos e os resultados obtidos; com base nessa percepção, verificar a influência desses processos e dos ambientes internos e externos nos resultados.

Inovação não é um tema novo. Atualmente considerado como estratégico para as empresas, o estudo que envolve processos de inovação vem crescendo em interesse e importância. As vantagens competitivas que podem ser obtidas pela adoção de soluções inovadoras são fundamentais para as empresas enfrentarem a concorrência atual. Entretanto, a ênfase dos estudos sobre o tema está dirigida às organizações privadas, sendo ainda necessário o estabelecimento de formas de fomento e gestão dos processos de inovação.

As novas tecnologias tornaram-se indispensáveis para a operação da maioria das organizações e no governo também se verifica uma evolução no uso da TI. Novas alternativas de uso dessas tecnologias, aliadas à gestão dos processos de inovação, são necessárias para que os serviços sejam oferecidos com mais qualidade, eficiência e economia.

A Internet destaca-se entre as tecnologias que provoca mudanças no modo de funcionamento do setor público. Como o canal de comunicação mundial, ela começa a provocar mudanças na interação do governo com a sociedade, apresentando-se como uma ferramenta que pode tornar o governo mais eficiente por oferecer redução de custos e acesso rápido, e possibilitar a desburocratização da relação dos órgãos públicos com o cidadão.

Segundo Cairncross (2001), o governo também deve repensar seus processos para absorver os impactos da Internet, removendo a complexidade que as pessoas enfrentam em sua relação tradicional com as instituições públicas. Como uma grande indústria de serviços, ele pode sofrer impactos e obter benefícios com a evolução tecnológica, que podem afetar seu tamanho, seu papel e o poder que possuem sobre os cidadãos, pois as pessoas passam a ter mais acesso às informações e a expressar mais suas opiniões.

A justificativa para a pesquisa foi sustentada nas seguintes idéias: o setor público tem um papel a desempenhar na nova economia e deve estar preparado para inovar; a TI, em especial a Internet, é um importante agente de mudança e instrumento de aumento da eficiência e transparência do governo; os governos têm intensificado as iniciativas de governo eletrônico para melhoria na prestação de serviços; e deve existir uma relação entre os resultados obtidos com esses projetos inovadores e os processos de gestão da inovação que os tornaram possíveis. A capacidade para introduzir inovações pode contribuir para a

melhoria no padrão de desempenho dos serviços públicos, vindo ao encontro da exigência da sociedade por serviços mais ágeis e eficientes.

### Relevância para o interesse público

Assim como os bancos inovaram com as agências na Internet, a AR-Internet (Agência de Rendas Internet) representa uma inovação no uso da tecnologia para melhoria de serviços públicos e por isso foi selecionada para o estudo. Trata-se de um projeto de impacto concebido para modificar o relacionamento entre o estado e os clientes, mas não se conhecia sobre a prática de processos de inovação e sua relação com os resultados obtidos, nem sobre os resultados sob o ponto de vista da satisfação do cliente, e o estudo pôde representar uma oportunidade de análise e revelação desses fenômenos.

Uma solução pioneira para entrega de documentos fiscais, a AR-Internet foi o primeiro sítio seguro e certificado do governo do estado, cuja implantação concretizou um novo modelo de prestação de serviços via Internet, o de serviços especializados para públicos específicos. Atualmente, constitui-se em uma ampla central de serviços, onde são disponibilizados mais de 70 deles, cuja relação encontra-se disponível no próprio sítio, endereço

[https://www.arinternet.pr.gov.br/\\_i\\_servicos.asp](https://www.arinternet.pr.gov.br/_i_servicos.asp). São mais de 530.000 sócios de empresas que podem habilitar-se a acessar informações sobre seus estabelecimentos, bem como mais de 10.000 contabilistas que podem obter rapidamente os serviços (Fendrich, 2000). Dados recentes apontam para 2,5 milhões de acessos/mês ao portal.

Com a implantação do projeto, houve mudanças efetivas no modo tradicional de fornecer os serviços, que incluem redução de custo, de tempo e de burocracia, e facilidade na obtenção dos serviços e informações com aumento de qualidade, transparência e economia. Qualidade, pela eliminação da necessidade de se deslocar a uma agência física e disponibilidade do serviço em tempo integral; transparência nas ações do governo e nas informações que estão disponíveis para acesso a qualquer momento; e economia para os usuários que se relacionam com o governo de forma mais rápida e barata.

### Dissertação resumida da monografia

#### Inovação, processos de inovação e modelos de inovação

A noção de inovação foi reconhecida primeiramente pelo economista Joseph Schumpeter durante a década de 30, que identificou cinco tipos de inovação: novos produtos ou mudanças substanciais em produtos existentes; novos

processos ou métodos de produção; novos mercados; novas fontes de recursos; e novas organizações (Terziovski et al., 2001). Desde então, a visão sobre o que constitui inovação tem mudado e mais recentemente, Porter e Stern, citados por Terziovski et al. (2001), confirmam a noção de inovação transformando conhecimento em novos produtos, processos e serviços. Vista como tal, a inovação vai além de envolver apenas questões tecnológicas, incluindo também o atendimento das necessidades dos clientes.

Foster (1988) dedicou-se ao estudo da relação entre desenvolvimento tecnológico e sucesso empresarial com o objetivo de fundamentar a importância da pesquisa e desenvolvimento (P&D) para as organizações. Essa tentativa de avaliar os impactos de P&D fez com que esse autor encarasse o processo de inovação de forma diferente dos estudos já realizados, que consideravam inovação um processo solitário que requeria muita criatividade. Indo além desse conceito, Foster (1988) começou a explorar o processo de inovação como fator fundamental para as empresas disputarem o mercado com vantagem, a fim de encontrar padrões de sucesso ou de fracasso, e assim pôde constatar que havia uma estrutura de previsibilidade no processo de inovação.

Não existe uma definição padrão para inovação, entretanto, o comum é a idéia de algo novo, seja uma característica de um produto, um processo, uma técnica ou um novo uso de um produto ou serviço. Distingue-se inovação de invenção, uma vez que uma invenção só conduz a uma inovação quando uma transação comercial for realizada. Nessa visão, a inovação possui um sentido econômico, pois depende da produção ou da aplicação comercial do novo produto ou do aperfeiçoamento nos bens e serviços já utilizados.

Tidd et al. (1997) definem inovação como o processo de transformar oportunidades em novas idéias e colocá-las em prática. A depender do grau de mudança provocada, elas podem ser radicais ou incrementais, sendo que as radicais representam uma ruptura estrutural com o padrão anterior causando grande impacto na economia e na sociedade, e as incrementais referem-se à introdução de alguma melhoria em termos de um produto, processo ou serviço.

Como o termo inovação pode ter uma conotação ampla, ele aqui é usado como a concepção e implantação de uma solução para prestação de um novo serviço ou melhoria de um já existente, com utilização de TI. Ou seja, inovação referindo-se ao uso inovador de tecnologia para produzir um serviço público novo ou modificado, contribuindo para a evolução do governo.

Para Sáenz e Garcia Capote (2002), a inovação é um processo dinâmico, onde

todos os envolvidos estão constantemente aprendendo com as experiências para produzir novos produtos e que ainda se caracteriza por ser irregular e de alto risco. Quandt (2002) destaca que o processo de inovação é social e interativo, pois as empresas não inovam sozinhas, recorrendo a diversas fontes internas e externas de informação e conhecimento.

Ainda que inovação seja algo complexo e incerto para ser gerenciado, dois aspectos básicos parecem ser aceitos pelos autores: que inovação é um processo e não um evento único e que como tal pode ser gerenciado. Para Tidd et al. (1997), é possível identificar padrões de comportamento bem sucedidos, apesar da natureza não previsível dos processos de inovação. Algumas variáveis de contexto podem afetar a gestão da inovação: o setor, o tamanho da empresa, os sistemas nacionais de inovação e o ciclo de vida tecnológico.

Como a gestão da inovação é complexa e particular, tenta-se sistematizá-la em modelos adequados à realidade de cada empresa. Quandt (2002) propõe um modelo multidimensional que incorpora mecanismos capazes de identificar problemas e necessidades, cuja aplicação tem também como objetivo difundir práticas para melhoria de desempenho dos agentes envolvidos. Tidd et al. (1997) propõem um modelo para gestão da inovação, que se constitui em uma matriz composta de fases e respectivas atividades. As fases incluem a busca de sinais, estratégia, recursos e implementação, em um ciclo que se reinicia com aprendizado de ciclos anteriores.

Em uma abordagem baseada em processos, Chiesa et al. (1996) apresentam uma metodologia de auditoria para avaliar a capacidade de inovação tecnológica de uma empresa. Eles desenvolveram um modelo de auditoria de gestão da inovação que tem como base uma estrutura de conversão de entradas (inputs) em saídas (outputs), que considera tanto os processos de gestão como os mecanismos através dos quais as inovações são desenvolvidas. O processo de inovação deve resultar em melhoria de desempenho, que por sua vez deve levar ao aumento de competitividade.

O esquema analítico construído para ser utilizado como referência na análise dos processos de inovação praticados durante o desenvolvimento da AR-Internet foi concebido a partir do modelo multidimensional de Quandt (2002), da matriz apresentada em Tidd et al. (1997) para gestão da inovação, e do modelo de auditoria de Chiesa et al. (1996). O esquema inclui os processos de busca de sinais no ambiente, concepção e planejamento do projeto, provisão de recursos, desenvolvimento de produtos, implementação e uso da solução, aprendizado e avaliação dos resultados. Ele ainda contempla os ambientes que exercem

influência sobre os processos de inovação: o ambiente externo e o contexto organizacional.

A era da informação, seus impactos nos governos e as oportunidades de uso de TI

Para o desenvolvimento do estudo, fez-se necessário contextualizar o momento atual em termos da emergência da era da informação e seus reflexos na redefinição do papel do estado e transformação dos governos. O uso de TI tem um papel importante a desempenhar na nova sociedade, pois está dando oportunidade para os indivíduos estarem mais conscientes de seus direitos. Como consequência, o governo precisa buscar alternativas mais eficientes para responder às exigências dos cidadãos por informações e melhores serviços.

De acordo com Takahashi (2000), é em virtude da globalização e da difusão das novas tecnologias de informação que a economia mundial vem passando por diversas transformações, dando origem a um novo padrão de competição globalizado. O uso intensivo dessas tecnologias é capaz de modificar os processos produtivos tornando-os mais eficientes e flexíveis, que por sua vez proporcionam a produção de bens e serviços inovadores.

A nova economia, chamada de economia digital, possui um modelo de funcionamento suportado em bens intangíveis como informação e conhecimento, ao contrário da velha economia, que tinha como base os bens mais físicos e materiais (Tapscott, 1997). Para Albertin (2000), além de ter a informação e o conhecimento como elementos fundamentais, essa economia também é baseada na inovação, incluindo o compromisso com uma renovação contínua de produtos, sistemas e processos. Para Heeks (1999), o uso crescente dos recursos de TI é característico dessa nova era da informação, quando reinventar o governo significa reconhecer que esses recursos desempenham um papel importante nesse processo de mudança.

De acordo com Tapscott e Agnew (1999), vive-se em um dos períodos mais interessantes da história em termos de mudanças, quando se faz quase de tudo virtualmente. As mesmas transformações tecnológicas que estão modificando o mundo dos negócios também estão para revolucionar a maneira do governo funcionar. O avanço da Internet faz com que os governos sejam mais responsáveis e dão aos cidadãos mais poder de voz, através de novas formas de interação.

Na visão de Dertouzos (1997), os governos serão transformados tanto

internamente como nas relações externas entre as nações. Entre as aplicações potenciais de uso das novas tecnologias o autor aponta as pesquisas eleitorais e votações eletrônicas, o comércio eletrônico e a interligação entre os órgãos governamentais. O aproveitamento desses recursos deve aumentar a automatização do governo e reduzir a burocracia, de forma que os cidadãos se liberem de filas e de formulários em papel para obtenção de um serviço. Os governos precisam mudar, buscando novas formas de interação com o público e de organização de atividades. A era digital favorece a inovação e representa uma oportunidade para o governo avançar em resposta às demandas por mudanças, de forma a prestar serviços com mais qualidade, transparência e eficiência.

As iniciativas governamentais de estabelecimento de ações para uso de TI demonstram uma compreensão da importância de estar inserido nessa sociedade, mas é necessário que o governo reveja seu modelo de funcionamento para aproveitar as oportunidades. Para Ribeiro (2000), as empresas públicas possuem uma estrutura ainda rígida e centralizadora onde as mudanças normalmente são mais lentas. Ainda que existam dificuldades, tem havido evolução nas discussões sobre as mudanças na forma de atuação do estado em busca de melhoria de desempenho, demonstrando uma consciência da necessidade de melhoria dos serviços.

De forma geral, a TI abre muitas possibilidades para a aceleração de tarefas e realização de atividades que, de outra forma, não poderiam ser executadas. O potencial de mudança trazido pelo emprego da tecnologia é diverso e Heeks (1999) cita os mais básicos: automatizar processos existentes executados por pessoas que envolvem coletar, armazenar, processar e transmitir informação; suportar processos existentes que envolvem tomada de decisão; e inovar ou criar novos processos executados eletronicamente ou suportar os executados por pessoas. Para o autor, o emprego adequado de TI no governo pode trazer benefícios básicos e diretos que se resumem em fazer mais barato, produzir mais ao mesmo custo, fazer mais rápido, fazer melhor e ainda fazer pela primeira vez, oferecendo novos serviços.

Diante desse panorama, é preciso incentivar e criar condições favoráveis nas organizações públicas ao desenvolvimento de soluções que façam uso inovador de TI para a melhoria dos serviços públicos. A maioria dos estudos sobre inovação está voltada às empresas privadas, relacionando-a à obtenção de lucro e vantagem competitiva.

O processo de inovação no setor público

Segundo Tidd et al. (1997), o progresso de qualquer inovação depende de variáveis que irão formatar o contexto geral do processo de inovação, entre elas o setor, pois diferentes setores possuem diferentes prioridades e características. No caso do setor público, o desafio a enfrentar é maior que no setor privado, pois é necessário um processo de gestão da tecnologia que precisa ser ágil para acompanhar o ritmo das inovações, mas que se encontra inserido em um ambiente ainda burocrático que é o governo. Por isso, fica mais difícil a tarefa de buscar eficiência em um ambiente que está sujeito a regulamentações que podem prejudicar as ações inovadoras.

Drucker (1987) defende a importância da inovação em serviços públicos sob o ponto de vista econômico. Já que as atividades desempenhadas por esse setor tendem a permanecer como tal, elas devem se tornar produtoras e produtivas para não serem obstáculos ao desenvolvimento da sociedade. Para isso, elas precisarão aprender a ser inovadoras e a perceber as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas como oportunidades, atendendo às novas exigências.

Para melhor entender o processo de inovação no setor público, Pardo (1998) propõe um modelo onde conceitos como comprometimento, motivação e monitoramento do ambiente são destacados como os comportamentos que mais influenciam o sucesso da implementação de inovações. De acordo com o modelo, os conceitos mais críticos são: comprometimento com os serviços a serem oferecidos, liberdade para tentar novas abordagens, construção de alianças e liderança individual para articular a visão organizacional e criar uma cultura mais aberta a novas idéias.

Inovação em TI envolve riscos em qualquer organização de qualquer setor. O governo tende a apresentar ainda mais dificuldades, pois os fatores desse ambiente, como a sua estrutura de tomada de decisão, os recursos financeiros, as interferências de legislação, os grandes programas, aliados aos riscos técnicos e operacionais representam um grande desafio para os administradores públicos responsáveis por conceberem projetos inovadores de uso de tecnologia.

### O governo eletrônico

A maneira como os indivíduos interagem com o governo está sendo alterada pelos avanços tecnológicos que estão criando o conceito de governo eletrônico. Encontra-se em CPPI (2002) uma definição ampla para governo eletrônico:

“Governo eletrônico é o uso das tecnologias de informação e comunicação para promover um governo mais efetivo e eficiente, com serviços públicos mais

acessíveis, permitir maior acesso do público à informação e tornar o governo mais transparente para os seus cidadãos. O governo eletrônico pode envolver a prestação de serviços via internet, telefone, centros comunitários (com auto-serviço ou facilitado por outros), aparelhos sem fio ou outros sistemas de comunicação.”

Para a OECD (2002), o termo governo eletrônico refere-se ao uso de TI pelos governos quando aplicadas às suas diversas funções, e em particular ao potencial de relacionamento oferecido pela Internet, que pode fornecer a oportunidade de prestar serviços de forma mais eficiente. Segundo Dorris (2000), o governo eletrônico utiliza TI para oferecer serviços e informações em qualquer lugar e a qualquer momento para toda a sociedade e para receber retorno, em um processo de mão dupla que contribui para o fortalecimento da democracia.

O uso da Internet tem apresentado um grande crescimento no setor público e Heeks (1999) destaca quatro tipos distintos de sua aplicação: para relações intragovernamentais (comunicação dentro do governo); para disseminação de informação do governo para o cidadão; para interação entre o governo e o cidadão; e para interação entre os cidadãos.

Castor (2001, p. 2) refere-se à e-government (ou governo eletrônico) como as perspectivas implícitas na utilização de ferramentas de TI ou ainda como “um grande guarda-chuva tecnológico, administrativo e gerencial cujo desenvolvimento vem ocorrendo aceleradamente em muitas partes do mundo”. O autor ressalta que os objetivos do governo eletrônico vão além da utilização de instrumentos de TI para agilizar a prestação de serviços, tendo o potencial para revolucionar vários processos: a prestação de serviços públicos, a tomada de decisões administrativas, a logística dos governos, e o processo político administrativo.

Detalhando mais o potencial do e-government, Cook et al. (2002) agrupa as funções do governo em quatro categorias principais:

- e-services (serviços eletrônicos), ou seja, a entrega eletrônica de informações e serviços, normalmente através da Internet; a maioria dos portais inicia com a disponibilidade de informações, evoluindo para a oferta de serviços; é a forma mais comum de práticas de e-gov;
- e-management (gerenciamento eletrônico), refere-se aos sistemas de informação que suportam as funções gerenciais e administrativas do governo, ou

seja, é o uso de TI para melhorar a gestão governamental que inclui desde a simplificação de processos internos à facilidade de fluxo de informações entre órgãos do governo;

- e-democracy (democracia eletrônica), ou seja, a utilização dos veículos de comunicação eletrônica como correio eletrônico e Internet para possibilitar o aumento da participação do cidadão nos processos de decisão do governo;

- e-commerce (comércio eletrônico), ou seja, as transações monetárias em troca de bens e serviços pela Internet, como o pagamento de taxas e contas públicas, a renovação de registros, ou o governo adquirindo suprimentos através de leilões eletrônicos.

Diversos governos estão adotando modelos de governo eletrônico na busca de novas soluções para os problemas da administração pública, entretanto, deve-se estar consciente de que o e-gov sozinho não é a única salvação para a construção de um governo honesto, eficiente e transparente. Por ser recente, os efeitos reais do governo eletrônico e do uso inovador da TI nas organizações públicas ainda são pouco conhecidos.

Castor (2001) acredita que a rapidez e eficácia que a Internet tem possibilitado às transações privadas podem ser aplicadas ao governo eletrônico para permitir uma revolução na prestação dos serviços públicos, que inclui redução de custos e reformulação nos métodos pelos quais o estado compra bens e serviços, dando-lhes transparência para o controle público.

Enfim, o tema governo eletrônico está associado a diversas questões como: governo centrado no cidadão, qualidade e produtividade no serviço público, transparência administrativa e comunicação mais aberta, ampliação do número de serviços e de pontos de acessos, democracia eletrônica e participativa, integração entre entidades governamentais e não governamentais, redução da divisão digital, entre outras. O potencial de benefícios que podem ser alcançados é muito grande e nenhuma outra inovação trouxe uma promessa de transformação tão ampla.

Assim, como o setor privado tem sua estratégia voltada para seu público consumidor, os objetivos estratégicos dos programas de governo eletrônico devem estar voltados aos serviços e refletir as necessidades dos cidadãos. Esta visão de governo eletrônico implica em prover maior acesso à informação e fornecer melhores serviços e procedimentos de forma mais igualitária. O objetivo final de um projeto de e-gov deve fazer com que o governo sirva melhor aos

cidadãos (CPPI, 2002).

## Análise e Resultados

As informações coletadas através das entrevistas são de natureza qualitativa e constituem-se em um rico conteúdo sobre a prática dos processos de inovação na visão das pessoas envolvidas no desenvolvimento do projeto. Os dados obtidos com a pesquisa eletrônica, de natureza quantitativa, revelam características importantes do produto e seus impactos, na percepção do público externo.

As entrevistas fornecem evidências sobre a prática dos processos de inovação investigados e sobre os impactos gerados nos resultados. Para os entrevistados, a AR-Internet é considerada uma inovação porque possibilitou uma ampla melhoria nos serviços que a SEFA disponibiliza para o contribuinte, que não precisa mais se deslocar para uma Agência de Rendas, tendo modificado a maneira de pensar a prestação de serviço, até então baseada na presença pessoal, com requerimento, assinatura e carimbo para validação. Tendo sido o primeiro projeto da SEFA a utilizar o ambiente web para prestar informações aos sócios e contabilistas das empresas, a AR-Internet representou uma mudança cultural para a organização e seus clientes, ao fazê-los confiar na informação eletrônica.

As informações sobre a prática dos processos de inovação revelam que eles contribuíram de forma positiva para a obtenção dos resultados, entretanto, uma avaliação geral sugere que eles são praticados de maneira predominantemente informal e não sistemática, com base nas pessoas, suas idéias, iniciativas e experiências, não existindo um modelo formal instituído que oriente e garanta a realização das atividades.

A avaliação da influência dos ambientes interno e externo à organização considerou que eles atuaram no sentido de estimular a inovação. O momento foi propício, com diversos fatores favoráveis ao desenvolvimento do projeto, impulsionado pela própria evolução da sociedade quanto ao uso da Internet. Analisando o contexto organizacional para verificar a existência de uma estratégia de inovação estabelecida, o apoio dos dirigentes foi apontado como fundamental para o sucesso do projeto, quebrando barreiras, viabilizando as adequações legais e provendo recursos para a sua implementação. O clima organizacional também foi considerado favorável às mudanças.

A análise dos dados coletados com a pesquisa revela que a redução de tempo e

o atendimento do SAC são os atributos que apresentam o maior e o menor nível de satisfação, respectivamente. A média geral obtida de 4,37 demonstra um alto índice de satisfação quanto aos itens avaliados, pois de acordo com a escala adotada, 4 corresponde à qualificação “bom” e 5 a “ótimo”. Redução de tempo, confiança nos resultados dos serviços e segurança do ambiente são os aspectos com que os usuários demonstram estar mais satisfeitos.

O resultado da pesquisa com o público externo que expressa a satisfação dos usuários com os serviços oferecidos através do portal, fornece uma evidência empírica do sucesso da inovação estudada. Mas como um caso bem sucedido, a AR-Internet não pode ser tomada como padrão, sendo provável que estudos tendo como base outros projetos levem a diferentes resultados.

## Conclusões

Diversas iniciativas indicam que o governo vem se conscientizando da necessidade de buscar alternativas mais econômicas de organização e funcionamento, que também satisfaçam o contribuinte. Nessa nova sociedade, em que os relacionamentos entre governo e cidadão vêm sendo modificados, a realidade está mais propícia para que as pessoas decidam como serão governadas.

As oportunidades de uso inovador de TI são muitas e os projetos de governo eletrônico devem aproveitar o potencial de comunicação da Internet e voltar-se ao atendimento dos interesses do cidadão. A AR-Internet constitui-se em um caso de sucesso quando se trata de inovação na prestação de serviços do governo com o uso de TI, mostrando que os governos estão procurando inovar, desenvolvendo soluções que estão se tornando referência para o cidadão na sua comunicação com o estado. Seu sucesso como agência virtual de serviços, demonstrado pelos excelentes resultados de sua implantação, é uma inovação significativa na promoção de agilidade e transparência nos processos do governo e de facilidade ao cidadão.

A preocupação com a gestão da inovação em serviços no setor público é recente, entretanto a visão de que o governo não precisa inovar não é mais verdadeira. Mesmo as organizações públicas, inseridas em um contexto diferente das imposições do mercado privado, podem ser bem sucedidas no aproveitamento de oportunidades.

Este trabalho ressaltou a importância da gestão dos processos de inovação e da influência dos ambientes em projetos que façam uso inovador de TI. Um projeto

bem sucedido pode contribuir para a criação de ambiente favorável à inovação nas organizações públicas, mais identificadas com situações de estabilidade que com experiências que a exponham a riscos. Com as transformações que estão ocorrendo no seu modelo tradicional de funcionamento, espera-se que as grandes inovações também sejam características do setor público.

## Referências

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAIRNCROSS, F. Reinventing government, redefining the nation state . In: The death of distance: how the communications revolution is changing our lives. Boston: Harvard Business School, 2001. cap. 7

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Atualizando o modelo administrativo brasileiro: as promessas e perspectivas do governo eletrônico. In: ENCONTRO ANUAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Resumo dos trabalhos... Campinas: ANPAD, 2001.

CHIESA, V., COUGHLAN, P., VOSS, C. A. Development of a technical innovation audit. New York, 1996.

CONSELHO DO PACÍFICO PARA POLÍTICAS INTERNACIONAIS (CPPI). Diretrizes para o governo eletrônico no mundo em desenvolvimento: 10 perguntas que os líderes do governo eletrônico devem fazer a si mesmos. Salvador / PRODEB, 2002. (Em CD-ROM)

COOK, M. E. et al. Making a Case for local e-government. Albany: Center for Technology in Government, jul. 2002. Disponível em: <http://www.ctg.albany.edu/themes/pubs?chapter=egov>. Acesso em: 27 de junho de 2003.

DERTOUZOS, M. O que será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

DORRIS, A. Intergovernmental solutions newsletter. Washington, DC: General Services Administration of the US Government, 2000. (Publication n. 8).

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FENDRICH, F. J. AR-Internet: um novo patamar de prestação de serviços públicos. Bate Byte, Curitiba, n. 98, p.2-6, jun. 2000.

FOSTER, R. Inovação: a vantagem do atacante. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1988.

HEEKS, R.; DAVIES A. Different approaches to information age reform. In : HEEKS, R. (ed.). Reinventing government in the information age : international practice in IT-enabled public sector reform. London : Routledge, 1999. 386 p.

PARDO, T. A. Reducing the risks of innovative uses of information technology in the public sector : a multidisciplinary model. New York : University at Albany, State University of New York, 1998.

QUANDT, C. O. Determinantes da capacidade de inovação em PME's: uma abordagem multidimensional. Curitiba, 2002. Monografia - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC.

RIBEIRO, R. J. B. Desenvolvimento de estrutura de treinamento e produção de conhecimento em órgãos da administração pública - o caso do Tribunal de Contas da União. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2000.

SÁENZ, T. W.; GARCIA CAPOTE, E. Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica. Brasília: CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, 2002.

TAKAHASHI, T. (Org.). Sociedade da informação no Brasil: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TAPSCOTT, D. Economia digital. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.

TAPSCOTT, D.; Agnew, D. Governance in the Digital Economy - The Importance of Human Development. Finance & Development, v. 36, n. 4, Dec. 1999. Disponível em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1999/12/tapscott.htm>. Acesso em: 06 de junho de 2003.

TERZIOVSKI, M., SAMSON, D., GLASSOP, L. Creating core competence through the management of organisational innovation. Research Paper, abr. 2001.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. 1997