



O USO DO LIFE CYCLE CANVAS® PARA GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO PODER JUDICIÁRIO

THE USE OF THE LIFE CYCLE CANVAS® FOR INNOVATION PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE JUDICIARY

ÁREA TEMÁTICA: Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo

Marcos Luiz Lins Filho, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, Brasil, marcos.lins@ufjf.br

Manoel Veras de Sousa Neto, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Brasil, manoel.veras@uol.com.br

Maria Roberta Pereira Nelo, Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, Brasil, roberta.nelo@ufjf.br

Resumo

O objetivo do estudo foi analisar o uso da ferramenta Life Cycle Canvas® na construção de inovação em órgão do setor público brasileiro. Inicialmente, formou-se grupos focais com servidores do órgão, que identificaram e mapearam oportunidades de inovação usando a ferramenta. O estudo, de caráter qualitativo, utilizou-se de observação participante e análise documental para avaliar as contribuições da aplicação da ferramenta no processo de construção da inovação. Do ponto de vista teórico, contribuiu para as discussões sobre a adoção de práticas de inovação pelo setor público e apresentou uma ferramenta que auxilia nesse processo. Pelo lado prático, observou-se através de relatos dos participantes que a sistematização proposta pela ferramenta ajuda na compreensão e conexão com as etapas de construção da inovação. Conclui-se, que mesmo diante das dificuldades, o uso de ferramentas que sistematizem o processo de inovação através da gestão de projetos pode ajudar a obter bons resultados.

Palavras-chave: Inovação; Inovação guiada; Gestão de Projetos; Life Cycle Canvas; Setor Público.

Abstract

The purpose of the study was to analyze the use of the Life Cycle Canvas® tool in the construction of innovation in a Brazilian public sector. Initially, focus groups were formed with agency staff, who identified and mapped out innovation opportunities using the tool. The qualitative study used participant observation and documentary analysis to evaluate the contributions of the application of the tool in the innovation construction process. From the theoretical point of view, it contributed to the discussions about the adoption of innovation practices by the public sector and presented a tool that assists in this process. By the practical aspect, it was observed from the participants opinion that the systematization proposed by the tool helps in understanding and connecting with the stages of innovation construction. It concludes that even in the face of difficulties, the use of tools that systematize the innovation process through project management can help to achieve good results.

Keywords: Innovation Guided Innovation; Project Management; Life Cycle Canvas; Public Sector;

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, assim como no restante do mundo, a adoção de práticas de inovação no setor público tem sido um desafio. Há duas correntes distintas que tentam justificar as dificuldades e, conseqüentemente, a pouca difusão dessas práticas em organizações públicas. A primeira,

defende que devido a ideia de inovação ter surgido com viés voltado para as organizações privadas, o papel do setor público, basicamente, deveria se limitar a dar suporte estatal para que a inovação pudesse acontecer, não participando diretamente como o agente inovador. Já a segunda, acredita que o setor público deve assumir o papel de agente de inovação para que se promova a capacidade do Estado em prestar serviços com melhores condições de qualidade e atendimento ao cidadão (Camargos & Moreira, 2015).

Entre os pesquisadores, há um reconhecimento quanto as diferenças existentes entre os setores público e privado, bem como, da necessidade de ajustes para que o setor público possa enfim participar de forma efetiva como um agente de inovação. Dentre as diferenças, Dienfenbach (2011) aponta que a ausência de mercados econômicos, pouca pressão para redução de custos, a presença de questões políticas, de responsabilidade, transparência e de um menor poder de decisão de alguns gestores públicos gera um alto grau de burocratização e isso impacta diretamente na adoção da inovação por parte do setor público. Outros autores afirmam que a necessidade de adequação e obediência a normativos e leis mais rígidas também comprometem o crescimento da inovação na esfera pública (Koch & Hauknes, 2005; Oliveira, 2014).

Diante desse cenário, onde o alto grau de burocratização e a necessidade de adequação a normativos e leis mais rígidas contribuem para inibir a inovação no setor público (Koch & Hauknes, 2005; Dienfenbach, 2011; Oliveira, 2014), estudos que contemplam a inovação em organizações privadas assumem maior protagonismo desde a abordagem presente no trabalho de Schumpeter (1982) e de outros autores. Estes autores afirmam que a inovação é algo presente no dia a dia desse tipo de organização e que há, portanto, a necessidade de inovar como parte da sua estratégia e, conseqüentemente, da sua sustentabilidade.

Em contrapartida, há uma carência significativa de estudos voltados a inovação no setor público e isso tem contribuído de forma negativa na adoção de práticas inovadoras nesse ambiente (Koch & Hauknes, 2005; Monteiro Brandão & Bruno-Faria, 2013; Moreira, Tonelli, Mesquita, Silva & Vasquez, 2016; De Oliveira Carneiro & Junior, 2017; Teixeira & Rêgo, 2017). É notório que há avanços no contexto internacional no tocante a construção de uma teoria de inovação voltada para a gestão pública. Porém, grande parte dos estudos de inovação no setor público têm como base relatos empíricos em países desenvolvidos, enquanto nos países em desenvolvimento ainda há pouca informação disponível, o que dificulta o desenvolvimento de uma teoria que possa ser aplicada de forma genérica. (Wu, Ma, & Yang, 2013).

No contexto brasileiro, apesar do marco teórico não está bem delimitado e, conseqüentemente, haver uma necessidade de avançar nas pesquisas, os estudos nacionais sobre inovação na gestão pública têm sido desenvolvidos seguindo a tendência internacional, que se baseia em reflexões e/ou análise de experiências práticas ou estudos de caso (Santos & Sano, 2016). Diante desse cenário, há também uma lacuna a ser preenchida no âmbito do Poder Judiciário, que apesar de apresentar avanços nos últimos anos, ainda permanece sendo um campo promissor de pesquisas voltadas para essa temática (Sousa & Guimarães, 2014; Teixeira & Rêgo, 2017).

Entretanto, faz-se necessário primeiramente observar os avanços no campo das técnicas de gestão, mais especificamente, quanto ao uso de ferramentas visuais – Canvas, que buscam tornar os processos de gestão mais simples e inteligíveis. Nesse sentido, destaca-se o canvas aplicado ao desenho do modelo do negócio chamado de Business Model Canvas (BMC) concebido por Osterwalder e Pigneur (2010). Seguindo filosofia semelhante de aplicação de quadros, o Life Cycle Canvas – LCC®, surgiu originalmente como uma proposta visual para a área de Gestão de Projetos. No entanto, devido a sua ampla dimensão de aplicabilidade, tem sido utilizada em diversos segmentos de negócios, inclusive em organizações públicas, para gerir projetos de inovação de forma sistematizada e através de Canvas.

Nesse sentido, esse estudo se justifica por contribuir para ampliar a discussão sobre a adoção de inovação no setor público, bem como apresentar uma forma de sistematização do processo

de construção da inovação a partir da aplicação do modelo de gestão de projetos Life Cycle Canvas – LCC. Somado a isso, buscou-se através de observação participante analisar a contribuição do uso desse modelo para tornar efetivo o processo de construção da inovação. Dessa forma, o objetivo foi analisar por meio de estudo de caso o uso de uma ferramenta que une conceitos de inovação e gestão de projetos no processo de transformação da inovação em ação efetiva. O locus do estudo foi um órgão do Poder Judiciário brasileiro vinculado diretamente ao setor público.

Além desta parte introdutória, este artigo está estruturado em mais cinco seções. A próxima é o referencial teórico, onde são delineadas as bases teóricas da Inovação na Gestão Pública, da Gestão de Projetos utilizando o Life Cycle Canvas® e da Inovação baseada em Projetos. Na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para cumprir com o objetivo proposto. Na quarta seção são relatados e discutidos os resultados obtidos. Na quinta seção são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões de trabalhos futuros. Por fim, na última seção as referências utilizadas pelo estudo são listadas. Este documento está formatado de acordo com as regras definidas para o congresso, por isso pode e deve ser utilizado como modelo para a construção do artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação e Inovação na Gestão Pública

A teoria da inovação não é uma teoria formal e totalmente consolidada, mas um conjunto de várias outras áreas que se interligam (Røste, 2004). Devido a essa multidisciplinaridade, a partir da inovação é possível criar conhecimentos e novas ideias a incorporar na produção e nos processos das organizações. Apesar de remeter a ideia de um conceito mais recente, as discussões sobre inovação apontam para o início do século XX e possuem como marco fundamental a contribuição de Joseph Schumpeter que, na primeira metade do século, já enfatizava a importância da inovação para o desempenho das empresas e da economia, porém com foco sempre muito direcionado ao setor privado (Brandão & Bruno-Faria, 2013; Pereira Lopes Júnior, 2018). Nessa época, já se tornava presente um ambiente econômico de aumento da competitividade e a inovação passou a ser encarada pelas organizações como elemento fundamental para obter e manter vantagem competitiva, além de contribuir para a sobrevivência da organização.

Dentro de uma perspectiva mais recente, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005) introduziu a temática de inovação a partir da ideia de um bem ou de um serviço, seja novo ou modificado, onde é possível melhorar as suas características, forma e facilidade de uso. Já Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), enxergaram a inovação sob uma visão mais utilitarista como uma ferramenta para responder às mudanças dos ambientes interno e externo e, conseqüentemente, que pudesse melhorar o desempenho das organizações. Ainda nessa perspectiva, a escola neo-shumpeteriana avançou no conceito de forma a abranger aspectos mais atuais advindos das mudanças de paradigmas produtivos do século XX, que passam a adotar a inovação como a capacidade de resolução de problemas (Camargos & Moreira, 2015).

No entanto, mesmo a partir dessa nova abordagem, que amplia o escopo de aplicação, ainda existe uma considerável associação do conceito de inovação às organizações privadas. Muito disso, se deve ao fato de que havia um entendimento que as organizações públicas se limitavam a atuar como agente de apoio e que a inovação era parte da estratégia das organizações privadas para buscar melhores resultados (Koch & Hauknes, 2005; Shumpeter, 1982). Todavia, não se deve avaliar o papel das organizações públicas perante à inovação simplesmente sob essa única ótica. A inovação, deve estar diretamente ligada aos processos internos de uma organização, de modo que, a geração de uma inovação dependa dos recursos organizacionais, dos processos e

do gerenciamento (Tiid et al., 2008). Sendo assim, evidencia-se também uma aderência desse conceito as organizações do setor público.

De acordo com Halvorsen (2005), há na literatura estudos que buscam um contraponto e trazem à tona a inovação voltada para o setor público. Entretanto, para inovar no setor público há que se considerar aspectos peculiares devido a amplitude do papel do Estado na sociedade como um agente inovador, que passa a ser responsável pela inovação com objetivo principal na criação de valor público. Soma-se a isso um entendimento entre os pesquisadores, que o setor público incorpora facetas que o diferencia da inovação no setor privado e que deve ser avaliado dentro de uma perspectiva particular, que nasce a partir da incorporação das ideias de Nova Gestão Pública e que buscam dar a administração pública um viés mais gerencialista, focado no cidadão e nos resultados advindos dessas novas práticas de gestão. Nesse modelo de administração pública, o incentivo à inovação assume um papel de relevância para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados também no setor público (Oliveira, 2014; de Oliveira & Junior, 2017).

Nesse sentido, a adoção de novas tecnologias de informação e comunicação, novas práticas de trabalho e formas de organização social tem aumentado, por parte da sociedade, a exigência com relação a qualidade da prestação de serviços feita pelo Estado. Diante desse cenário, as organizações públicas precisam dar resposta a partir da redução de custos e desperdícios para que possam obter maior grau de eficiência. Para tanto, adotar práticas voltadas para inovação tornou-se item indispensável na agenda, de forma que as demandas da sociedade possam ser atendidas a contento (Teixeira & Rêgo, 2017). Dessa forma, se considerarmos a inovação como uma capacidade organizacional, há que se ter nas organizações, meios para lidar com a inovação de forma efetiva, pois a inovação no setor público está diretamente ligada a própria natureza do Estado, quando promove a sua capacidade em prestar serviços com melhores condições de qualidade de atendimento ao cidadão (Resende Junior, de Aquino Guimarães, & Abreu de Faria Bilhim, 2013).

Seguindo a lógica de dispor de instrumentos para lidar com a inovação, Cardoza (2004) apresentou um modelo que associa aprendizado e inovação conhecido como o modelo da escada de A&I. O modelo é composto por 7 etapas que se organizam de forma circular:

1. Busca de novas oportunidades e novas necessidades do mercado;
2. Exame das fontes de informação e conhecimento;
3. Avaliação de oportunidades e de competências centrais;
4. Definição do projeto;
5. Desenho do produto e do processo;
6. Rotinas de produção e distribuição;
7. Exploração do mercado e interações.

A ideia do autor foi detalhar os passos que ocorrem desde o processo de busca por novas oportunidades até a exploração do mercado. Por ser um modelo cíclico, espera-se que ao reiniciar o ciclo o processo obtenha um nível mais elevado através de um maior aprendizado obtido através do conhecimento, das lições aprendidas e da experiência acumulada.

No entanto, o modelo da escada de A&I de Cardoza (2004) não define instrumentos e técnicas para viabilizar a sua execução e se limita a apontar o caminho de construção da inovação dando um destaque para o caráter circular e sequencial das etapas definidas. Nesse sentido, a escada de A&I proposta por Cardoza (2004) deve ser utilizada como um passo a passo a ser seguido para construir a inovação a partir do aprendizado. Contudo, questões práticas associadas a execução do processo de construção da inovação, bem como das ferramentas a serem utilizadas no sentido de torná-la realmente efetiva por não serem contempladas no escopo do modelo,

carecem de instrumentos que possam viabilizar a execução prática e, portanto, contribuir nesse sentido.

2.2 Gestão de Projetos com o Life Cycle Canvas (LCC)

Segundo o PMBOK (2013), um projeto “é um esforço temporário com início e fim que visa a criação de um produto, serviço ou resultado único, sendo seu resultado do tipo tangível ou intangível”. Os projetos são algo presente no dia a dia da maioria das organizações. No entanto, devido a maior competitividade e a necessidade constante de inovação, detectar fatores que possam influenciar positivamente os resultados de um projeto tem sido algo que vem sendo constantemente estimulado, pois a escolha pela inovação já incorpora uma decisão organizacional voltada para assunção de riscos (Goelzer, Nodari, Soccol & Severo, 2014).

Nesse sentido, o gerenciamento de projetos surge como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de forma a atender aos requisitos impostos pelos projetos (PMBOK, 2013). O gerenciamento de projetos trata do projeto sob todas as suas etapas, ou seja, desde sua iniciação, passando pelo planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento (da Silva Xavier, da Silva Xavier, Reinert & Stoeckicht, 2014). Para Goelzer et al. (2014). O gerenciamento de projetos é considerado o instrumento de maior importância e impacto nas estratégias organizacionais. Portanto, um bom planejamento e execução dos projetos pode contribuir para sobrevivência das empresas modernas.

Não obstante, há no contexto da gestão de projetos críticas quanto aos modelos tradicionais utilizados. As críticas partem da dificuldade e complexidade de aplicação desses modelos no dia a dia dos projetos, seja por agregar muita documentação associada, que torna o processo de gestão muito burocrático, ou por não possuir um modelo padrão de implementação, tornando o projeto mais difícil de gerir. Essas particularidades dificultam a utilização por pessoas com pouca vivência com as práticas adotadas.

Em virtude da forte concorrência e da necessidade constante de mudanças por parte dos clientes, as organizações têm buscado alternativas inovadoras para o gerenciamento de projeto (Young, Ganguly & Farr, 2012). O crescimento observado na área de Gestão de Projetos, trouxe um incremento significativo na oferta por modelos de referência e ferramentas que buscam dar maior eficiência e eficácia no processo de condução de projetos de quaisquer tipos e naturezas (Rabechini Júnior & Monteiro de Carvalho, 2009). Há no mercado, diversas metodologias que se propõe a fazer a gestão de projetos, porém ainda há uma carência com relação a modelagem de projetos voltados para a inovação (de Resende Guerra, Bilessimo, de Sá Freire, Gruber & da Silva, 2016). Aliado a isso, tem-se buscado cada vez mais fazer uso da gestão visual como alicerce para obtenção de sucesso no gerenciamento de projetos. Para tanto, a utilização de ferramentas visuais que tem como princípio a abordagem Lean e que expressa uma visão integrada a partir de quadros ou telas chamados canvas (Esteves, Fontana, Oliveira & da Silva, 2015; Medeiros & da Silva, 2017) surgiram como alternativa às dificuldades encontradas com o uso das metodologias tradicionais. Gradativamente, observa-se que as organizações têm buscado adotar alternativas menos burocráticas e que tragam maior dinâmica ao processo de gestão de projetos.

Alguns modelos baseados em quadros (canvas) tem sido propostos para a gestão de projetos. No Brasil, os exemplos mais citados são: o Project Model Canvas (PMC), o Project Model Mind Map®, o Project Model Visual e o Life Cycle Canvas® (LCC). Os modelos citados tem como objetivo principal a utilização de práticas alternativas com foco voltado a flexibilidade e facilidade de uso no processo de gerenciamento de projetos. Esses modelos buscam, principalmente, minimizar a complexidade dos modelos tradicionais.

O Life Cycle Canvas® (LCC) desenvolvido por Veras (2016) está alinhado a essa nova filosofia e tem como principal objetivo a simplificação da gestão de projetos. Para tanto, propõe um

modelo que contempla todo o ciclo de vida de um projeto, que vai desde a sua iniciação até o seu encerramento, passando pelas fases de planejamento, execução e monitoramento e controle. O autor apresenta um conjunto de elementos aos quais nomeia como fatores-chaves e que estão intimamente ligados as áreas do gerenciamento de projetos e seus respectivos processos presentes no PMBOK®. O preenchimento dos fatores-chaves dispostos no quadro segue uma sequência lógica. Segundo o autor, fazem parte do contexto de projetos e dão início ao processo de gerenciamento conforme pode ser visto na Figura 1.



Figura 1 – Tela principal do Life Cycle Canvas® - Fonte: Veras(2016)

O LCC teve como base as grandes áreas de conhecimento adotadas no Guia PMBOK juntamente com características de controle de entregas e estruturas obtidas a partir da metodologia Projects in Controlled Environments (PRINCE2) e a incorporação da ideia do Finocchio Júnior (2013) de utilizar um quadro para trabalhar o gerenciamento a partir de uma tela. Em se tratando de integração, utilizou-se de cores para delimitar cinco grandes blocos que estruturam e definem o projeto a partir da resposta de cinco perguntas básicas que seguem a lógica do 5W2H utilizado na gestão da qualidade e que define a razão de existência do projeto, descreve o projeto a partir dos seus produtos, requisitos e restrições, apresenta as partes interessadas e os meios de comunicação, estabelece condições, limitações e riscos para que o projeto possa ser realizado e define datas para entregas dos artefatos e os seus custos associados (Medeiros, de Souza Neto, dos Santos Nobre, 2017).

O LCC também traz consigo características particulares não observadas nos demais modelos citados. A principal delas, diz respeito a ideia de incorporar dinamicidade ao gerenciamento através do versionamento. O autor propõe inicialmente que a gestão de mudanças seja feita a partir do preenchimento de novos quadros e estes farão o controle de versões do projeto. A partir dessa visão, sai de um contexto puramente estático e passa a acompanhar de forma dinâmica o andamento do projeto e de suas mudanças. Outro item importante, diz respeito a inclusão de quadros de apoio, que tem como objetivo dar uma visão mais detalhada e contribuir para expandir e melhorar o controle de recursos utilizados na gestão do projeto.

Segundo Medeiros & da Silva (2017), o LCC ainda apresenta de forma clara a distinção entre as fases de um projeto conforme estão elencadas no Guia PMBOK®. Os autores afirmam que, dentre os modelos apresentados, é o que apresenta maior aderência as práticas de gerenciamento de projetos que são recomendadas pelo guia. Além disso, traz uma visão mais integrada quando propõe o gerenciamento dinâmico de todo o ciclo de vida do projeto. No entanto, exige mais maturidade e conhecimento com relação as práticas de gestão de projetos para que o seu uso seja mais efetivo.

2.3 Inovação baseada em Projetos

O conceito de inovação pode ser entendido como uma etapa de mudança, onde os produtos ou processos, sejam eles novos ou modificados, assumem o papel dos que existem atualmente (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). O sucesso desse processo de inovação está diretamente ligado na forma como as organizações utilizam novos procedimentos e técnicas para converter a informação em conhecimento (Tigre, 2006). Para Ruffoni (2005), o sucesso de projetos de inovação não depende exclusivamente de um bom direcionamento estratégico, mas também de uma capacidade de gerenciar projetos que possam ajudar a transformar ideias em produtos ou serviços dentro de uma visão integrada do processo de inovação.

Nas organizações, trabalhar com projetos tem se tornado uma tarefa presente no dia a dia, pois se tornou um instrumento importante para implementação da estratégia que a mantém viva (Goelzer et al., 2014). Também é fato, que a importância da gestão de projetos para o desenvolvimento de produtos inovadores é reconhecida por quem atua nessa área. No entanto, verifica-se que na maioria dos estudos científicos e empíricos todo foco está mais voltado para a construção de modelos para a gestão de projetos de uma forma geral, sem que haja um direcionamento exclusivo para tratar a inovação em sua essência (de Resende Guerra et al., 2016).

Em contrapartida, o cenário global deixa claro que as organizações que buscam incorporar a inovação dentro do seu processo de criação e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços estarão mais preparadas para obter sucesso. Corroborando com essa afirmação, Neto, Luciano & Testa (2013) atribuem a implementação de rotinas, técnicas e ferramentas adequadas e associadas a Gestão de Projetos aos resultados positivos quando se busca o sucesso da inovação.

Figura 2 – Tela de Apoio de Inovação do Life Cycle Canvas® - Fonte: Veras(2016)

Dentro dessa mesma perspectiva, o LCC incorpora os conceitos de inovação dentro de uma visão baseada em projetos. Para tanto, inicialmente mapeia as oportunidades de inovação presentes na organização. O processo de mapeamento é feito com base na tela de apoio apresentada na Figura 2.

Busca-se através da tela de Apoio de Inovação responder às questões importantes como: Qual(is) o(s) problema(s) a ser(em) resolvido(s)?, Qual o tempo necessário?, Onde a inovação será adotada?, Quais as justificativas e riscos associados a essa inovação?. A resposta a esses questionamentos gera informações que são importantes suportes para a tomada de decisão de seguir ou não com a inovação proposta inicialmente. Caso a inovação seja aceita para implementação, ainda na tela de inovação, são identificados um ou mais projetos que darão suporte ao processo de implementação da inovação. Tais projetos associados, passarão a ser gerenciados individualmente com base na tela principal apresentada na Figura 1.

Essa visão do LCC, que propõe agregar a inovação e a gestão baseada em projetos busca tornar o processo de inovação mais objetivo e facilitar a compreensão por parte dos usuários. A ideia de união da inovação com a gestão de projetos busca estabelecer um alicerce mais consistente sob o aspecto metodológico, que possa contribuir para que as ideias de inovação se transformem efetivamente em produtos e/ou serviços.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como forma de dar resposta ao objetivo proposto pelo estudo, optou-se por fazer um estudo de campo de natureza descritiva por meio de um estudo de caso que foi realizado em órgão do Poder Judiciário brasileiro, especificamente, na Justiça Federal do Rio Grande do Norte. É importante destacar que a escolha do locus da pesquisa se deu por conveniência em virtude de um trabalho realizado pelos pesquisadores junto ao órgão público selecionado.

Adotou-se uma abordagem do tipo qualitativa de caráter exploratório para interpretação dos fenômenos observados (Bardin, 2009). Como estratégia de investigação, utilizou-se um estudo de caso para examinar o comportamento de servidores distribuídos em grupos focais com relação ao processo de construção de inovação por meio do uso da ferramenta Life Cycle Canvas - LCC. O processo inicial de coleta foi feito através da observação participante desses grupos focais, onde o investigador coletou os dados através da observação e interação com o objeto de estudo. Para tanto, foram constituídos quatro grupos focais, formados por servidores do próprio órgão, com o objetivo inicial de mapear oportunidades de inovação dentro das suas respectivas áreas de atuação. O processo de seleção dos membros de cada um dos grupos priorizou a heterogeneidade quanto ao perfil dos servidores de forma a agregar conhecimentos distintos, porém manteve o foco na seleção de servidores de um mesmo setor para garantir o conhecimento sobre as especificidades e ajudar na construção de inovação que pudesse atender as necessidades da sua respectiva área de atuação.

Como forma de desenvolver o roteiro dos grupos focais, utilizou-se conhecimentos prévios dos pesquisadores combinados com observação participante e análise documental. Na primeira etapa, os pesquisadores atuaram como facilitadores no processo de preenchimento da tela de apoio utilizada para mapear a construção da inovação, identificando e orientando os participantes dos grupos. Durante essa etapa, o processo de coleta de dados se concentrou na observação dos grupos para identificar as dificuldades enfrentadas durante o decorrer da atividade. Observou-se também como os quatro grupos focais conduziram o preenchimento da tela de inovação para entender o comportamento de cada grupo no processo de mapeamento da inovação e avaliar de forma empírica a contribuição do LCC para a consolidação desse trabalho.

Na segunda etapa do processo, após a definição e mapeamento da inovação a ser implementada, o objetivo dos grupos focais foi realizar o planejamento do projeto que daria suporte a implementação da inovação. Mais uma vez, foi utilizado o LCC para elaboração do planejamento do projeto fazendo uso da tela presente na Figura 1. O preenchimento da tela principal contempla as cinco fases de um projeto conforme descrito no Guia PMBOK. O projeto, necessariamente, deveria estar associado com a inovação escolhida pelo grupo. Além do planejamento feito através da tela presente na Figura 1, outras telas de apoio foram preenchidas para complementar o processo de planejamento do projeto de inovação.

Após o preenchimento das telas, os documentos gerados a partir do trabalho foram coletados com os grupos, e serviram de base para a etapa de análise documental onde buscou-se entender, com maior profundidade, como a ferramenta LCC contribuiu para que os grupos focais trabalhassem o processo de construção de inovação através da identificação e mapeamento das oportunidades de inovação em cada um dos seus respectivos setores. O mapeamento das oportunidades esteve baseado na resposta às questões importantes presentes na tela de Inovação.

De forma a cumprir com o objetivo proposto no estudo, a análise documental também examinou como os grupos focais assimilaram a ideia proposta de estabelecer um processo de inovação baseado em projetos e como o uso da ferramenta contribuiu para tornar o processo de inovação uma ação efetiva. Essa etapa verificou basicamente a consistência e a coesão a partir de uma análise detalhada dos documentos preenchidos por cada um dos grupos focais relativos aos produtos de inovação propostos. Por se tratar de um estudo de caso aplicado, a análise dos documentos, os artefatos gerados a partir do uso do LCC e as observações realizadas durante o processo, constituíram os instrumentos utilizados para obter os resultados e as conclusões desse estudo

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Nesta seção são discutidos os resultados obtidos a partir da triangulação de conceitos teóricos, da análise documental e das observações feitas durante o estudo de caso realizado no Poder Judiciário do Rio Grande do Norte, órgão que pertence ao setor público brasileiro.

Num primeiro momento, buscou-se analisar o comportamento dos grupos focais na condução do processo de construção da inovação por meio da aplicação do LCC como ferramenta tanto de apoio a inovação quanto de gestão de projetos. As etapas seguiram o modelo de escada de A&I de Cardoza (2004). Verificou-se que os quatro grupos focais presentes no estudo de caso obtiveram êxito no cumprimento das quatro primeiras etapas descritas no modelo de escada de A&I. Esse resultado indicou preliminarmente que apesar dos desafios enfrentados para adoção de inovação no setor público citados pela literatura, o uso de métodos e ferramentas que incorporem um caráter mais sistemático pode colaborar efetivamente no processo de construção da inovação.

Nesse sentido, a adoção de uma ferramenta como o LCC teve como principal objetivo contribuir na sistematização do processo de inovação por meio de elementos visuais que unem a inovação com a gestão de projetos através de quadros mais conhecidos por Canvas. A ideia de inovação baseada em projetos proposta pelo LCC buscou aproximar a teoria de gestão de projetos com a teoria de inovação dando um sentido de complementariedade e engajando as pessoas envolvidas no processo de construção de inovação, visando minimizar as incertezas a partir de um projeto de implantação da inovação bem pensado e elaborado.

Dentro dessa perspectiva, os grupos focais iniciaram o processo de construção da inovação respondendo questões sobre o problema a ser resolvido com a inovação, projetos associados, prazos e locais de aplicação, além de classificar a inovação e mapear possíveis riscos associados ao processo de implantação. As informações fizeram parte do preenchimento da tela de inovação. A Figura 3 apresenta um exemplo de tela preenchida por um dos grupos focais.

Durante a etapa de preenchimento da tela de inovação os pesquisadores observaram maior interação tanto entre os membros dos grupos focais, na execução da atividade, quanto em relação a consulta aos facilitadores quando necessitavam compreender conceitos ou sanar dúvidas. Ao final do preenchimento, membros dos grupos focais relataram maior compreensão e conexão com as etapas de construção da inovação devido a sistematização proposta pelo LCC.

De forma a verificar a consistência dessa afirmação, foi realizada uma análise documental das telas de inovação preenchidas onde foi possível constatar que os quatro grupos conseguiram mapear as inovações a serem implantadas detalhando todas as questões relevantes, o que

corroborar com a afirmação verbal dos membros dos grupos de maior compreensão e conexão com as etapas de construção da inovação.

LifeCycle CANVAS TECNOLOGIA DE GESTÃO		Inovação ESTRATÉGIA		Data
Descrição resumida da Inovação	Criação de uma seção de Precedentes Vinculantes			
Problema(s) a ser(em) resolvido(s)	Desorganização das informações oriundas dos Tribunais e a dificuldade de acesso	Projeto(s) associado(s)	Desenvolvimento de um Software de consulta e indexação de informações	
Onde pode ser implantada	Núcleo Judiciário	Em quanto tempo pode ser implantada	6 meses	
Classificação	Radical	<input type="checkbox"/>	Incremental	<input checked="" type="checkbox"/>
	Adotada	<input checked="" type="checkbox"/>	Inédita	<input type="checkbox"/>
Justificativa para os três tipos sugeridos	Serviço	<input type="checkbox"/>	Processo	<input type="checkbox"/>
	Gestão	<input checked="" type="checkbox"/>	Regulatória	<input type="checkbox"/>
Riscos para Implantação	Devido a existência de sistema de busca nos Tribunais a inovação seria incremental com a revisão do sistema existente. De gestão porque ajudaria a gestão das informações.			
	Dificuldade para suprir a necessidade de deslocamento de servidores para atuar diretamente no trabalho de indexação dos precedentes vinculantes			

by Manoel Veras www.lifecycleanvas.com.br Versão 2.0

Figura 3 – Tela de Apoio de Inovação preenchida pelo grupo focal - Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Retomando a análise a partir da escada de A&I, foi possível observar que o processo para o preenchimento da Tela de Inovação (Figura 3) auxiliou nas etapas de 1 a 3, ou seja, desde a busca até a etapa de avaliação das oportunidades. No exemplo apresentado, a proposta de inovação é incremental e vai ocorrer por meio da criação de uma nova unidade departamental com o apoio do desenvolvimento de software.

A etapa 4, de definição do projeto, foi auxiliada pela tela de iniciação do LCC, conforme Figura 4. Nessa etapa, os grupos focais detalharam e avaliaram questões importantes como a viabilidade do projeto, os papéis e responsabilidades do envolvidos, a comunicação, o engajamento das partes interessadas e a construção de indicadores para medir o progresso do projeto de inovação. Dentro da proposta de inovação concebida pelo LCC, o preenchimento da tela de iniciação faz parte do planejamento dos projetos associados as inovações já mapeadas na tela de apoio de inovação, preenchida numa etapa anterior.

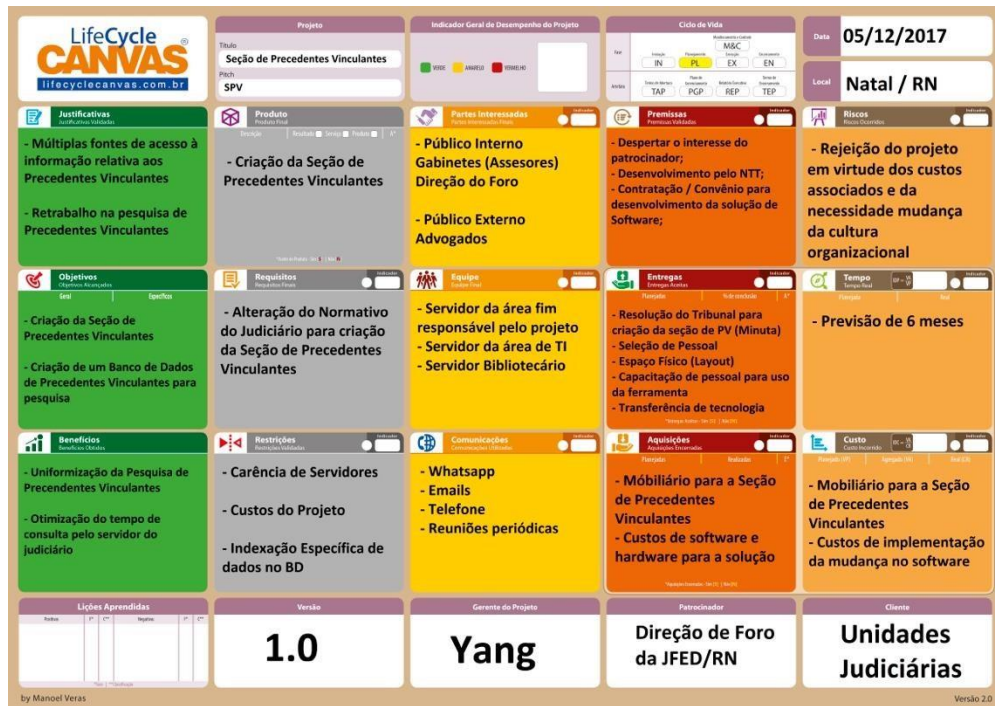


Figura 4 – Aplicação da Tela de Iniciação do LCC - Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Do ponto de vista prático, foi verificado que o uso da técnica de sala invertida, antes de iniciar a etapa de preenchimento das telas, proporcionou maior engajamento dentro dos grupos e alinhou conceitos importantes que auxiliaram nas respostas às questões chaves propostas pela tela de inovação do LCC®. A partir das observações e da análise documental constatou-se que a aplicação da sala invertida quando ancorada numa ferramenta que auxilie a sistematizar todos os conceitos aprendidos contribuiu para obtenção dos resultados esperados, que nesse caso foram as inovações propostas pelos grupos.

Cabe aqui ressaltar que não foi possível, no momento da execução dos grupos focais, realizar todo o ciclo de inovação proposto por Cardoza (2004). As etapas de 5 a 7 não foram realizadas durante o estudo pois já se tratam da execução da inovação. Entretanto, é possível fazer uso da metodologia do LCC para gerenciar as etapas de desenho do produto e do processo, rotinas de produção e distribuição e exploração do mercado e interações, dado que, embora seja configurado como uma ferramenta visual, um canvas, pode ser utilizado em todas as fases do ciclo de vida de um projeto, que são: iniciação, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2013).

Para tanto, segundo Medeiros, Araujo & Oliveira (2017), o LCC pode ser utilizado em todas as etapas do ciclo, de forma sequenciada, onde, após a finalização de cada etapa do ciclo a tela correspondente se torna um artefato para o projeto. Dessa forma, uma ação de inovação pode ser pensada, planejada, estruturada e executada por meio de uma ferramenta estruturada de gestão, garantindo um gerenciamento em todas as suas etapas. Ainda é importante ressaltar que, por meio do recurso da sala de aula invertida associada à simplicidade, conforme relatado pelos participantes, foi possível pensar em soluções importantes pra alguns problemas reais que existem na organização.

Do ponto de vista teórico, alguns resultados podem ser considerados relevantes para o estudo. O primeiro diz respeito a desmistificação do conceito de inovação associado unicamente ao setor privado quando apresenta um estudo de caso prático da adoção por órgão do setor público. Um segundo resultado relevante, tem a ver com a sistematização do processo de construção da inovação com base no uso de uma ferramenta que une conceitos de inovação e gestão de

projetos de forma visual. Na avaliação dos grupos focais, na análise documental e nas observações dos pesquisadores, o LCC demonstrou, do ponto de vista prático, ser capaz de contribuir na condução das etapas de implementação da inovação. Do ponto de vista teórico, os resultados observados sugerem que o LCC auxiliou os grupos na compreensão dos conceitos de inovação e gestão de projetos e promoveu a sistematização do processo de mapeamento da inovação e planejamento dos projetos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou contribuir para ampliar as discussões sobre a adoção de inovação no setor público apresentando uma forma de sistematização do processo de inovação por meio da aplicação do modelo de gestão de projetos Life Cycle Canvas – LCC em um estudo de caso no Poder Judiciário brasileiro. Investigou-se a contribuição do uso da ferramenta no processo de transformação da inovação em ação efetiva.

Por se tratar de uma organização do setor público, onde tradicionalmente o tema inovação é de difícil aplicação, foi possível perceber que a aplicação de uma ferramenta que agrega elementos da gestão de projetos com o processo de inovação contribuiu de forma positiva no engajamento dos componentes dos grupos focais, o que pode ter favorecido na condução de todo o processo de construção da inovação. Além disso, com o uso da metodologia da sala de aula invertida, onde os pesquisadores atuaram como facilitadores do processo, observou-se que os grupos focais demonstraram maior proatividade na condução das atividades e expressaram verbalmente um sentimento de maior autonomia para execução das tarefas associado a confiança na presença dos pesquisadores como facilitadores do processo.

Com base nos resultados obtidos a partir da observação participante, constatou-se que o uso do LCC contribuiu na sistematização do processo de inovação a partir da incorporação de um método mais intuitivo que se alicerça na gestão visual para promover mais interação entre os participantes. Além disso, o mapeamento da inovação e o planejamento do projeto que irá conduzir a implantação ficam documentados e servem de suporte para o órgão executar a inovação independente da presença dos membros dos grupos focais. Também foi possível constatar por meio de afirmações feitas pelos membros dos grupos focais e pela análise das telas preenchidas, que os conceitos de inovação associados aos de gestão de projetos foram bem compreendidos. Tal fato, sugere que a apresentação visual e sistematizada proposta pelo LCC pode contribuir para essa melhor compreensão. No entanto, a condução de estudos mais aprofundados com foco nessas contribuições reforçaria essa percepção.

Após a etapa de planejamento, o projeto de inovação deveria ser colocado em prática a partir da etapa de execução. Nesse sentido, esse estudo teve como limitação o não acompanhamento da etapa de execução e, conseqüentemente, o monitoramento incompleto do ciclo dos projetos de inovação que foram propostos pelos grupos.

No entanto, o mapeamento e planejamento de quatro projetos de inovação focados em resolver problemas em seu ambiente de trabalho e criados por servidores do órgão pode ser considerado um avanço se considerarmos a dificuldade relatada na literatura científica com relação a adoção de inovação pelo setor público. Além disso, devido ao caráter de subjetividade e dificuldade inerentes ao processo de inovação manter o engajamento das equipes durante todo o desenvolvimento do trabalho pode também ser considerado com um resultado representativo. Ainda assim, esse aspecto precisa ser melhor investigado visando avaliar se tal comportamento está ou não associado diretamente ao uso do LCC.

Os resultados obtidos a partir desse estudo mostram que mesmo que a literatura científica aponte a falta de delimitação de marco teórico com relação a adoção de inovação no setor público. Foi possível realizar um estudo de caso em órgão público com resultados satisfatórios e que sinalizam positivamente para a possibilidade de adoção de inovação pelo setor público através

da utilização de ferramentas que agreguem inovação com gestão de projetos de uma forma mais sistematizada.

Como agenda futura de pesquisa acerca da inovação no ambiente das organizações públicas, sugere-se a realização de estudos em outros órgãos da gestão pública, poderes (legislativo ou executivo) ou esferas de governo (estadual ou municipal), como forma de ratificar os resultados obtidos a partir da utilização do LCC. Recomenda-se também a realização de estudos que contemplem o monitoramento de todas as etapas da inovação considerando a escada de A&I, desde a sua concepção até a sua etapa final. Por fim, sugere-se um estudo empírico que possa atestar de forma quantitativa a contribuição do LCC na efetivação do processo de inovação.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (3. ed.). Lisboa: Edições 70.
- Brandão, S. M. & Bruno-Faria, M. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248
- Camargo, R. (2016). *PM Visual (Project Model Visual): gestão de projetos simples e eficaz*. São Paulo: Saraiva.
- Camargos, N. M., & Moreira, M. F. (2015). Compras para a Inovação no Ministério da Saúde—no Discurso, Sim; na Licitação, Não. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3).
- Cardoza, G. (2004). A escada de aprendizado e inovação. *HSM Management Update*, 15, 1-3.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- da Silva Xavier, C. M., da Silva Xavier, L. F., Reinert, J. H., & Stoeckicht, I. P. (2014). *Gerenciamento de Projetos de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): Uma Adaptação da Metodologia Basic Methodware*. Brasport.
- de Oliveira Carneiro, D. K., & Junior, P. C. R. (2017). Inovação no processo de compra de medicamentos: estudo de caso do Ministério da Saúde. *Revista do Serviço Público*, 68(4).
- de Rezende Guerra, S., Bilessimo, S. M. S., de Sá Freire, P., Gruber, V., & da Silva, S. M. (2016). Metodologias de Gestão de Projetos de Inovação: Uma Análise Bibliométrica sobre a Produção Científica Relacionada. *Management in Dialogue Review*, 18(3), 119-138.
- Diefenbach, F. E. (2011). Entrepreneurship in the public sector. In *Entrepreneurship in the Public Sector* (pp. 31-64). Gabler.
- Esteves, R. R., Fontana, B. R. B., Oliveira, P. T., & da Silva, G. G. M. P. (2015). Aplicação da Gestão Visual como Ferramenta de Auxílio para o Gerenciamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia em uma Universidade Pública. *Gestão e Projetos: GeP*, 6(3), 71-83.
- Finocchio Júnior, J. (2013). *Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Gatti, B. A. (2005). Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. In *Série Pesquisa em Educação*. Brasília, Líber Livro, 2005.
- Goelzer, V., Nodari, C. H., Soccol, L., & Severo, E. (2014). Análise de um Processo de Inovação a Partir da Ótica de Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(2), 78.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector—today and beyond*. Publin Report No. D20. Oslo: NIFU STEP.

- Lima, D. H., & de Vargas, E. R. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 385-401.
- Medeiros, B. C., & da Silva, R. R. (2017). Gestão Visual em Projetos: Analisando os modelos de canvas à luz do Guia PMBOK®. In: *Anais do VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade – SINGEP*, São Paulo.
- Medeiros, B. C., de Sousa Neto, M. V., dos Santos Nobre, A. C., & Nogueira, G. M. F. (2017). Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. *Exacta*, 15(1), 155-170.
- Medeiros, B. C., Araujo, V. F. & Oliveira, M. K. (2017). Life Cycle Canvas (LCC): um modelo visual para a gestão do ciclo de vida do projeto. *Revista Gestão e Projetos*, 9 (1), 87-101.
- Mei, P. (2015). *PM Mind Map®: A gestão descomplicada de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Monteiro Brandão, S., & Bruno-Faria, M. D. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública-RAP*, 47(1).
- Moreira, S. T. B., Tonelli, D. F., Mesquita, I., Silva, S. R., & Vasques, M. O. S. (2016). Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. *Revista do Serviço Público*, 67, 59.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, 1, 40.
- Neto, J.I.J., Luciano, E.M. & Testa, M.G. (2013). Identificando o Potencial de Inovação das organizações por meio da análise do portfólio de projetos de Tecnologia da Informação. *Gestão e Produção*, v. 20, n.3, p. 495-510.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. (3. ed.). FINEP/OECD.
- Oliveira, L. G. D. (2014). Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. *Cadernos Enap* n. 38.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pereira Lopes Júnior, E. (2018). O Efeito das Políticas Industriais sobre a Inovação. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(2).
- PMBOK, G (2013). *Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos*. (5. ed.). São Paulo: Global Standard.
- Rabechini Junior, R., & Monteiro de Carvalho, M. (2009). Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teóricoconceitual e proposição de um modelo. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 6(3).
- Resende Junior, P. C., de Aquino Guimarães, T., & Abreu de Faria Bilhim, J. (2013). Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 10(1).
- Røste, R. (2004). *Studies of innovation in the public sector, a literature review*. PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector, report n. D8, v. 2, Oslo: Nifu Step.
- Ruffoni, J. (2005). Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento. *Revista Brasileira de Inovação*, v.5, p. 219-226.
- Sousa, M. M., & Guimarães, T. A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: Desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 321-344
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

- Schumpeter, J. A. (1984). O processo de destruição criadora. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Zahar.
- Teixeira, J. A., & Rêgo, M. C. B. (2017). Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro. *Revista Ciências Administrativas*, 23(3), 369-384.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. (3. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Tigre, B. P. (2006). *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. (1. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Veras, M. (2016). *Gestão Dinâmica de Projetos: LifeCycleCanvas®*. (1. ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Veras, M. (2018). *Negócio Baseado em Projetos (NBP)*. (1. ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Wu, J., Ma, L., & Yang, Y. (2013). Innovation in the Chinese public sector: Typology and distribution. *Public Administration*, 91(2), 347–365.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman editora.
- Young, L., Ganguly, A., & Farr, J. V. (2012). Project Management Processes in Agile Project Environment. In: *Annual International Conference of the American Society for Engineering Management*, 33, Virginia Beach. *Agile Management: Embracing Change and Uncertainty in Engineering Management*. Virginia Beach: ASEM, p. 9 - 19.