

Caminhos de inovação – A jornada interna do TCE/SC rumo à inovação

Márcia Roberta Graciosa

Auditora Fiscal de Controle Externo. Administradora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Resumo: Este relato de experiência apresenta a jornada de inovação interna do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), enfatizando a importância da inovação no setor público. Por meio da criação do Laboratório de Inovação do Controle Externo (Lince) e da implementação de políticas e de atividades focadas na modernização e na eficiência dos processos, o TCE/SC demonstra um compromisso com a inovação sustentável e centrada no cidadão. O relato detalha diversas iniciativas, como oficinas de capacitação, treinamentos em novas tecnologias e abordagens colaborativas, ressaltando a importância de uma cultura de inovação dentro da instituição.

Palavras-chave: Inovação no setor público. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Laboratório de Inovação do Controle Externo (Lince). Colaboração. Cultura organizacional.

Sumário: **1** Introdução – Os primeiros passos rumo à inovação – **2** Concepção conceitual e implementação do Lince – **3** Aprimorando processos e capacitando pessoas – **4** Lições aprendidas – **5** Conclusão – Referências

1 Introdução – Os primeiros passos rumo à inovação

O setor público tem enfrentado uma série de desafios e de pressões para se adaptar e para evoluir em resposta às mudanças sociais, culturais e tecnológicas que ocorrem em ritmo acelerado em todo o mundo. A necessidade de inovação, portanto, nunca foi tão premente. A inovação no setor público não é apenas uma questão de adotar novas tecnologias, mas também envolve o aprimoramento de processos, de estruturas e de culturas organizacionais, para que seja possível oferecer serviços mais eficientes, eficazes e centrados no cidadão.

Nesse contexto, o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) vem adotando medidas concretas para abraçar a inovação como um pilar fundamental para o seu desenvolvimento e o seu aprimoramento. A Resolução nº 172/2021, que estabeleceu a Política de Inovação no TCE/SC, e a criação do Laboratório de Inovação do Controle Externo (Lince) são reflexos dessa iniciativa proativa.

É importante ressaltar que o TCE/SC já estava se movendo em direção à inovação antes mesmo da criação da Política de Inovação. Entre 2019 e 2021, realizou uma série de eventos e de atividades com o objetivo de sensibilizar os servidores para a importância da inovação e de promover uma cultura de inovação dentro da instituição. Essas atividades incluíram a formação de grupos de trabalho, compostos por servidores voluntários, e a criação de um espaço virtual no Microsoft Teams dedicado à inovação. Essas iniciativas foram fundamentais para fomentar a troca de experiências e de ideias inovadoras entre diferentes equipes e setores dentro do TCE/SC.

Os eventos promovidos pelos grupos de trabalho foram variados e incluíram palestras, cursos e *workshops* sobre temas relevantes para a inovação no setor público. Alguns dos eventos de destaque foram:

- Curso de *Design Thinking*, com Camila Medeiros (21 horas), realizado de forma virtual.
- Curso de *Design Thinking* aplicado ao setor público e mentoria, com a WeGov (16 horas), realizado de forma virtual.
- Palestra *Inovação no Setor Público*, com André Tamura, realizada de forma presencial.
- Palestra *Mindset Disney*, com Claudio Vicente, realizada de forma presencial.
- Palestra *O papel do líder no mundo em transformação*, com Ligia Fascioni, realizada de forma virtual.
- *ILabthon*, uma maratona internacional para a criação de laboratórios de inovação no setor público, realizada de forma virtual.

Além dessas atividades, o TCE/SC também introduziu sua participação em ações colaborativas, como a adesão à rede InovaGovSC, por meio do Acordo de Cooperação Técnica nº 001/2019. Esse acordo envolve a colaboração entre várias instituições, incluindo o TCE/SC, o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJ/SC), a Assembleia Legislativa de Santa Catarina (Alesc) e o Governo do Estado de Santa Catarina. O objetivo dessa colaboração é promover a inovação no setor público e facilitar a interação com iniciativas similares nos âmbitos federal, estadual e municipal.

2 Concepção conceitual e implementação do Lince

A implementação do Lince marca um avanço significativo na trajetória do TCE/SC rumo à inovação e à modernização de suas atividades e de seus serviços. Instituído pela Resolução TC nº 0172/2021, o Lince serve como um *hub* inovador, tanto físico quanto virtual, acessível a todos os servidores e parceiros do TCE/SC, com o propósito de fomentar uma cultura de inovação colaborativa.

As diretrizes do Lince, delineadas na Portaria nº 135/2021, são pautadas em princípios-chave, como tecnologia, processos, criatividade, multidisciplinaridade, compartilhamento e integração. O foco principal, entretanto, é nas pessoas, consideradas o eixo central que impulsiona todas essas diretrizes. Essa perspectiva coloca os servidores no coração do processo, ressaltando tanto as contribuições individuais quanto as coletivas na criação de soluções inovadoras.

O ambiente do Lince é idealizado para promover a experimentação, para identificar desafios, para buscar soluções colaborativas, para incentivar o trabalho em equipe e para facilitar o treinamento, a testagem de novas metodologias e ferramentas, além de fomentar o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem organizacional.

Dentro da estrutura organizacional do TCE/SC, o Lince está vinculado ao Comitê de Inovação (CITC), órgão deliberativo encarregado de estruturar e de direcionar a implementação da política de inovação. As competências do CITC são amplas e abrangem o alinhamento da política de inovação com o planejamento estratégico do TCE/SC, a definição de prioridades, a promoção da articulação entre diferentes atores e sistemas, além do estabelecimento de metodologias de monitoramento e de normatização de práticas inovadoras.

Inicialmente, a equipe do Lince era composta por duas auditoras com dedicação exclusiva, com a premissa de que os projetos desenvolvidos envolvessem equipes multidisciplinares de diferentes setores. Essa abordagem multidisciplinar é crucial para assegurar que as soluções propostas sejam abrangentes e atendam às necessidades específicas de cada área ou demanda. Atualmente, o laboratório conta com mais uma auditora dedicada exclusivamente e um servidor de tecnologia da informação com dedicação parcial.

Os eixos de atuação do Lince, conforme a política de inovação, são pessoas, processos e tecnologia, cada um englobando várias dimensões relacionadas. Esses eixos são interdependentes e se interligam, alcançando um ponto ótimo de harmonia quando efetivamente integrados.

1. Eixo: Pessoas

– Dimensões:

- aprendizagem, capacitação, atualização, criatividade, cultura da inovação, comportamento inovador, desenvolvimento de competências;
- integração, compartilhamento, participação, multidisciplinariedade, alianças estratégicas;
- comunicação e disseminação de conhecimento e de informações.

2. Eixo: Processos

– Dimensões:

- novas formas e metodologias para aprimorar o trabalho em todos os níveis e setores do TCE/SC;

- foco no cidadão e no usuário dos serviços prestados pelo TCE/SC.

3. Eixo: Tecnologia

– Dimensão:

- inovação sustentável dos recursos tecnológicos, para aprimorar os serviços prestados pelo TCE/SC e facilitar as entregas à sociedade.

Entre as competências do Lince estão a regulamentação, a captação e a seleção de demandas, o gerenciamento e a avaliação de projetos, a criação de indicadores de desempenho, a comunicação e a prospecção de parcerias. Essas funções são fundamentais para assegurar que o Lince alcance seus objetivos de fomentar a inovação e de contribuir para o desenvolvimento e o aprimoramento do TCE/SC, mantendo a instituição em sintonia com as necessidades e as expectativas da sociedade.

No TCE/SC, a inovação é abordada de maneira duplamente complementar. Inicialmente, o foco recai sobre o aprimoramento de processos e a capacitação de pessoas, transcendendo a mera inovação tecnológica. Esse enfoque estratégico visa melhorar a eficiência interna, empregando metodologias ágeis para incutir uma cultura de inovação dentro do tribunal. O objetivo é otimizar as operações, tornando-as mais eficientes e adaptáveis às necessidades dos diversos *stakeholders* internos.

Paralelamente, o TCE/SC está investindo na inovação aberta, uma abordagem que amplia os horizontes para além dos limites convencionais da organização, buscando ideias e soluções externas. Nesse contexto, o Tribunal estabeleceu uma parceria com a Associação Catarinense de Tecnologia (Acate) para identificar desafios que possam ser resolvidos com o suporte de *startups*. Essa iniciativa de inovação aberta demonstra a disposição do TCE/SC em explorar novas perspectivas e soluções, reconhecendo que a colaboração com entidades externas pode gerar benefícios substanciais. Com isso, o Tribunal não apenas se adapta às exigências de um setor público em evolução, mas também se estabelece como um modelo de inovação e de adaptação no serviço público.

3 Aprimorando processos e capacitando pessoas

Neste relato de experiência, serão apresentadas as ações implementadas pelo TCE/SC focadas no aprimoramento dos processos internos e na capacitação dos servidores. Essa abordagem, que transcende a inovação tecnológica, é direcionada para otimizar a forma como o trabalho é executado no tribunal e para equipar os funcionários com habilidades necessárias em um ambiente de trabalho que está sempre evoluindo.

3.1 Mapeamento das percepções, das expectativas e das possíveis oportunidades de inovação no TCE/SC

A primeira iniciativa do Laboratório, após a elaboração da Portaria nº 135/2021, foi chamada de “grupo focal”. O projeto foi realizado com o objetivo de mapear as percepções e as expectativas, bem como de identificar oportunidades de inovação no TCE/SC. Essencialmente, visava dialogar com os servidores de todos os setores, reconhecendo que o entendimento de suas percepções é fundamental para fomentar a inovação. Para atingir esse objetivo, foram organizados 31 grupos focais, envolvendo entre três e seis pessoas por grupo. Essa abordagem inicial foi posteriormente ampliada para incluir todos os interessados, resultando na participação de 264 servidores, o que representa 64% do total de servidores do TCE/SC, à época.

A metodologia adotada para a análise das informações coletadas foi a análise de conteúdo, que se concentra em analisar as informações, classificando-as em temas ou em categorias, para uma melhor compreensão dos discursos. Além disso, a coleta de dados foi realizada por meio de grupos focais e utilizou a ferramenta Miro para registrar as informações. As variáveis analisadas incluíram conceitos de inovação, aspectos favoráveis e desfavoráveis à inovação e oportunidades de inovação identificadas pelos participantes.

Entre as principais conclusões do trabalho, destaca-se a identificação de questões classificadas como *self-service*, que não dependiam de algum apoio externo para solução. Essas questões foram agrupadas em quatro categorias principais: ausência de manuais, rotinas e procedimentos internos; indefinição de competências; problemas de integração entre servidores; e ausência de motivação.

Adicionalmente, sugestões classificadas como *Apoio do Laboratório* indicaram a necessidade de iniciativas mais complexas e transversais, requerendo suporte externo. Essas sugestões foram agrupadas em sete categorias, incluindo ideias a serem aprofundadas; integração colaborativa; capacitação; dificuldade na priorização de demandas; melhoria da integração com atores externos; conhecimento do trabalho de outras diretorias; e adoção de uma linguagem mais simples.

E, por último, algumas sugestões foram classificadas como *Desafios*, que se referem a questões ou a problemas, identificados durante o estudo, que requerem atenção especial ou soluções inovadoras. Esses desafios são entendidos como oportunidades para melhorias e para desenvolvimento dentro do Tribunal, representando áreas nas quais a inovação pode ser particularmente benéfica.

Entre os desafios apresentados, destacam-se alguns:

- *Dificuldades na integração com atores externos*: esse desafio envolve a melhoria da colaboração e da comunicação com entidades externas ao Tribunal, visando aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos e dos projetos.
- *Aprimoramento da gestão do conhecimento*: refere-se à necessidade de melhorar o entendimento e o conhecimento sobre as diversas diretorias e setores dentro do TCE/SC, promovendo maior integração e maior colaboração interna.
- *Utilização de linguagem simples*: esse desafio destaca a importância de simplificar a linguagem utilizada nos documentos e nas comunicações, tornando-os mais acessíveis e compreensíveis para um público mais amplo, incluindo pessoas não especializadas.

Além das três categorias em que as sugestões foram agrupadas, foram identificadas “barreiras à inovação”, classificadas como obstáculos ou limitações que impedem ou que dificultam a implementação e o sucesso de inovações. Essas barreiras podem ser de natureza variada, afetando diferentes aspectos da organização e do processo de inovação. Entre as principais barreiras observadas, destacam-se:

- *Cultura organizacional resistente às mudanças*: uma das maiores barreiras enfrentadas pelo TCE/SC é a resistência à mudança dentro da própria cultura organizacional. Essa resistência pode manifestar-se por meio de uma preferência por práticas tradicionais, de falta de abertura para novas ideias, ou de uma hesitação em adotar abordagens inovadoras.
- *Falta de conhecimento ou de habilidade*: outra barreira significativa é a falta de conhecimento ou de habilidade necessária para implementar inovações. Isso inclui tanto a falta de conhecimento técnico quanto a falta de habilidades em gestão de projetos ou em outras áreas relevantes para a inovação.
- *Limitações de recursos*: as limitações de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou de tempo, também foram identificadas como uma barreira crítica. Essas limitações podem restringir a capacidade do Tribunal de explorar ou de implementar novas ideias e soluções.
- *Falta de estrutura ou de processos adequados*: a ausência de estruturas ou de processos que suportem a inovação é outra barreira. Isso pode incluir a falta de um processo claro para desenvolver e para implementar ideias inovadoras, ou a ausência de uma estrutura organizacional que apoie a inovação.

Essas barreiras destacam a necessidade de uma abordagem holística para superá-las, que inclua tanto mudanças culturais quanto estruturais, além de investimento em capacitação e em recursos. Ao enfrentar esses desafios, o TCE/SC pode criar um ambiente mais propício à inovação e à melhoria contínua.

3.2 Planejamento de avaliação e de desempenho

A oficina sobre gestão de desempenho, mais especificamente quanto à fase de avaliação, uma iniciativa da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Comissão de Avaliação de Desempenho do TCE/SC, contou com a colaboração do Lince. O objetivo foi planejar e executar uma oficina prática e interativa, com uma abordagem inovadora e colaborativa para o processo de avaliação de desempenho.

Reconhecendo a importância da avaliação de desempenho para a eficiência e a eficácia organizacional, o TCE/SC sentiu a necessidade de aprimorar esse processo. Antes da realização da oficina, a Comissão de Avaliação de Desempenho conduziu um levantamento detalhado das necessidades, das prioridades e dos desafios existentes na avaliação de desempenho. Com base nesses dados, o Lince desenvolveu uma metodologia que abordasse essas questões de maneira prática e aplicável.

A oficina foi realizada em seis encontros de quatro horas cada, totalizando 24 horas, e teve a participação de 122 gestores de diversas áreas do TCE/SC. O objetivo principal foi capacitar esses gestores nas tarefas de planejar e de executar avaliações de desempenho em suas respectivas unidades. Isso incluiu não apenas a compreensão do processo de avaliação, mas também a elaboração colaborativa de um planejamento aplicável em todas as áreas do Tribunal. Um ponto focal da oficina foi o esclarecimento quanto ao estabelecimento de objetivos e de metas mensuráveis nos acordos individuais entre chefia e avaliado.

As atividades da oficina englobaram uma apresentação introdutória, seguida por exercícios focados em empatia e por discussões sobre os desafios específicos enfrentados pelas diferentes áreas do TCE/SC. A ênfase esteve na compreensão aprofundada do processo de avaliação e no desenvolvimento de um planejamento colaborativo.

A Oficina de Planejamento de Avaliação de Desempenho no TCE/SC destacou a importância de adotar abordagens colaborativas e participativas. Os aprendizados e os *insights* adquiridos nessa oficina são relevantes para o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho no TCE/SC.

3.3 *On boarding* dos novos servidores

Essa oficina teve como principal objetivo acolher os novos servidores do TCE/SC, promovendo uma sensibilização sobre a inovação. Realizada no auditório

do *Impact Hub* na Acate de Florianópolis, a oficina buscou engajar os participantes em um diálogo produtivo sobre inovação no setor público, enfocando especialmente os desafios enfrentados pelo TCE/SC.

Integrar novos servidores em uma cultura organizacional que prioriza a inovação representa um desafio significativo, sobretudo em instituições governamentais. Com esse foco, a oficina foi cuidadosamente projetada para auxiliar os novos colegas a se integrarem e a compreenderem a relevância da inovação no contexto do TCE/SC.

Com duração de 3 horas e 30 minutos, a oficina iniciou com uma atividade reflexiva sobre o significado de inovação. Os participantes compartilharam suas percepções, contribuindo para um amplo espectro de interpretações. As ideias apresentadas abrangeram desde a mudança de hábitos e o aprimoramento em ações cotidianas até conceitos mais abrangentes, como a ruptura com o passado, a criação, a evolução, a simplificação de atividades/processos, e a habilidade de “pensar fora da caixa”.

Em seguida, foi apresentada a política de inovação do TCE/SC, destacando os pilares de tecnologia, de processos e de pessoas. Os participantes também identificaram e discutiram diversos fatores que impedem a inovação no setor público, particularmente no TCE/SC, como a acomodação, a burocracia, a rigidez, a falta de transparência, a comunicação interna ineficiente e a resistência à mudança. Propostas de solução, como incrementar a transparência, melhorar a comunicação interna, adotar a gestão por competências e quebrar silos organizacionais, foram sugeridas.

Essa oficina ofereceu uma oportunidade para os novos servidores refletirem sobre o conceito de inovação, identificarem desafios específicos do TCE/SC e proporem soluções para superar essas barreiras.

3.4 Programa TCE Educação

A solicitação para os serviços do Lince partiu do Gabinete do Conselheiro-Substituto Gerson dos Santos Sicca (GAC/GSS). O intuito era atender às necessidades do grupo estabelecido pela Portaria nº 647/2022, visando contribuir para a construção de um fluxo para o Programa de Fiscalização em Educação (TCE Educação). Esse programa representa uma abordagem inovadora na fiscalização do setor educacional pelo TCE/SC.

No total, foram realizadas quatro oficinas, cada uma com quatro horas de duração e com a participação ativa de 16 servidores. O ponto de partida desses encontros foi um diagnóstico cuidadoso das necessidades do grupo, que incluiu entrevistas para compreender suas percepções, seus desafios e seus objetivos. Esse diagnóstico revelou a necessidade de uma compreensão unificada dos

objetivos do programa, além da busca por otimização do tempo, por melhoria na comunicação, por transparência e por elaboração de um fluxo processual eficiente.

As oficinas tinham os seguintes objetivos:

- construir um entendimento claro dos objetivos do programa;
- refletir sobre a importância do programa para o TCE/SC; e
- mapear discussões anteriores e auxiliar na construção colaborativa do fluxo processual.

A primeira oficina focou no alinhamento do propósito do programa, empregando a ferramenta Miro para atividades assíncronas. A segunda oficina prosseguiu com esse trabalho, centrando-se nos desafios enfrentados e na definição de metas específicas. A terceira oficina dedicou-se à elaboração conjunta do fluxo do programa, enquanto a quarta e última visou à consolidação e à validação do fluxo de trabalho do programa de fiscalização em educação por todos os participantes.

O resultado desse trabalho contribuiu para uma maior clareza e uniformidade entre os participantes sobre os objetivos e os desafios do Programa TCE Educação, além da criação de um fluxo de trabalho colaborativo, com tarefas, responsáveis e prazos definidos em um plano de ação.

3.5 TCE e o meio ambiente

O TCE/SC tem demonstrado um compromisso crescente com questões ambientais. Por meio de duas oficinas organizadas pelo Lince, o TCE/SC abordou desafios ambientais com uma visão inovadora e colaborativa.

A demanda por essas oficinas partiu do Gabinete do Conselheiro José Nei Alberton Ascari, com o objetivo de fortalecer a comunicação interna entre os gabinetes e as diretorias técnicas, como DEC, DLC, DAE, DIE e DGCE. A finalidade era promover o diálogo e a colaboração em torno da fiscalização ambiental, um tema de crescente importância para o Tribunal.

– *Primeira oficina: “O TCE e o meio ambiente”.*

Realizada em 21.8.2023, a primeira oficina focou na reflexão sobre o papel dos participantes, tanto como cidadãos quanto como profissionais do TCE, em relação ao meio ambiente. Atividades interativas foram realizadas para:

- analisar o papel individual na questão ambiental;
- refletir sobre a importância do TCE na preservação ambiental;
- criar cenários negativos possíveis devido à inação ou à fiscalização inadequada; e
- gerar ideias de ações dentro da competência do TCE para promover a sustentabilidade.

– *Segunda oficina: “Sinergia, convergência de ideias e definição de ações”.*

Em 14.9.2023, a segunda oficina teve como alvo a consolidação das ideias e a definição de ações colaborativas. As principais atividades incluíram:

- construir sinergia entre os setores, compartilhando informações e experiências;
- transformar ideias em ações práticas; e
- utilizar a matriz de impacto x esforço para priorizar atividades com base em sua relevância e sua viabilidade.

As oficinas contribuíram para o fortalecimento do compromisso do TCE/SC com a sustentabilidade ambiental. Por meio de uma abordagem participativa, foi possível estabelecer possíveis ações futuras. Tais iniciativas, pensadas de forma coletiva, reforçam a responsabilidade do TCE na fiscalização ambiental e promovem uma maior conscientização e atuação ativa na gestão sustentável do meio ambiente em Santa Catarina. O TCE/SC, como órgão de controle, desempenha um papel ativo na promoção da sustentabilidade e na proteção do meio ambiente.

3.6 Introdução ao Chat GPT

Além da realização de oficinas, destacam-se dois eventos relacionados ao Chat GPT:

- *Explorando Chat GPT – palestra presencial*: esse evento atraiu a participação de 224 servidores, demonstrando um interesse considerável na aplicação da inteligência artificial (IA) no ambiente do TCE/SC. A palestra proporcionou uma visão abrangente das capacidades e dos potenciais do Chat GPT, um exemplo avançado de IA, destacando como essa tecnologia pode ser aplicada para melhorar a eficiência, a precisão e a inovação nos processos do Tribunal.
- *Oficina Mão na massa Chat GPT – evento on-line*: com a participação de 166 servidores, essa oficina ofereceu uma oportunidade prática para os participantes explorarem como o Chat GPT pode ser integrado em suas atividades diárias. Esse evento prático ajudou a desmistificar a IA e demonstrou seu valor prático, encorajando os servidores a considerarem novas maneiras de incorporar essa tecnologia em seu trabalho.

A introdução da IA, como exemplificado pelo Chat GPT, é um passo fundamental na jornada de inovação do TCE/SC, pois representa uma fronteira significativa na inovação por várias razões, como:

- *aumento da eficiência operacional*: a IA pode processar e analisar grandes volumes de dados mais rapidamente e com maior precisão do que os métodos convencionais, o que é crucial para uma instituição que lida com quantidades substanciais de informações;

- *suporte à tomada de decisão*: ferramentas baseadas em IA, como o Chat GPT, podem fornecer *insights* valiosos, ajudando os tomadores de decisão a compreenderem melhor as complexidades e as nuances das questões que enfrentam;
- *capacitação dos servidores*: ao familiarizar os servidores com as tecnologias de IA, o TCE/SC está capacitando sua equipe para enfrentar os desafios do futuro, garantindo que estejam equipados com as habilidades e os conhecimentos mais recentes;
- *fomento de uma cultura de inovação*: a adoção da IA estimula uma cultura de inovação, encorajando a experimentação e a adoção de novas abordagens para resolver problemas antigos.

Em resumo, a integração da IA nas operações do TCE/SC, ilustrada pelos eventos centrados no Chat GPT, é um indicativo claro do compromisso do Tribunal com a inovação. Ao abraçar tecnologias emergentes, o TCE/SC não apenas melhora sua eficiência e eficácia, mas, também, se posiciona na vanguarda da inovação no setor público.

4 Lições aprendidas

4.1 Importância de promover a cultura de inovação

Uma das lições mais importantes desde a criação do laboratório é a necessidade constante de nutrir uma cultura de inovação. É o que o TCE/SC vem demonstrando desde suas primeiras iniciativas, e reforçando por meio das oficinas e dos treinamentos apresentados anteriormente.

As oficinas coordenadas pelo Lince são ferramentas cruciais para a promoção da cultura de inovação dentro do TCE/SC, haja vista os seguintes aspectos:

- *conscientização e engajamento*: as oficinas sensibilizaram os servidores quanto à importância da inovação, mergulhando-os em um ambiente que estimula a criatividade e a busca por soluções inovadoras;
- *colaboração e integração*: promoveram a colaboração entre diferentes setores, facilitando a troca de experiências e conhecimentos, essencial para o desenvolvimento de soluções que abrangem as demais áreas envolvidas;
- *capacitação e desenvolvimento de competências*: as atividades ofereceram oportunidades para os servidores adquirirem novas habilidades, essenciais para a implementação de inovações;
- *identificação de desafios e de barreiras*: foram fundamentais para identificar obstáculos à inovação dentro do TCE/SC, como a resistência a mudanças e as limitações de recursos.

4.2 Melhor comunicação e conexão com o público-alvo

Uma comunicação eficiente das atividades do Lince é fundamental para elevar sua visibilidade entre os servidores, enfrentando, assim, a barreira relativa à comunicação. Apesar dos esforços por meio de canais formais, foi observado que a interação direta é a forma mais eficaz de engajamento. Para atender a essa necessidade, foi implementado o evento Conexão Lince, que consiste em reuniões periódicas destinadas a estabelecer um diálogo direto com os servidores. Embora a meta inicial fosse realizar um evento por mês, esse objetivo ainda não foi plenamente alcançado em 2023.

Essa abordagem ressoa com as ideias de Simon Sinek (2012), um pensador influente no campo da inovação e da liderança. Em seu trabalho, o autor enfatiza a importância da comunicação clara e do engajamento direto para inspirar ação e mudança. Segundo ele, “As pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz”. Essa perspectiva sublinha a necessidade de comunicar não apenas o que está sendo feito, mas, também, o propósito e a visão por trás das iniciativas, o que pode ser mais efetivamente alcançado por intermédio de interações diretas, como as promovidas pelo Conexão Lince.

4.3 Deficiência na criação de indicadores de inovação

Um aspecto crítico no processo de inovação no TCE/SC, e em particular no Lince, é a dificuldade no estabelecimento de indicadores específicos de inovação. Essa lacuna representa um desafio significativo, especialmente ao tentar medir avanços em áreas subjetivas, como a cultura organizacional ou o engajamento dos servidores nos projetos de inovação.

Indicadores de inovação são essenciais porque fornecem métricas tangíveis para avaliar o sucesso e a eficácia das iniciativas de inovação. Eles permitem que organizações monitorem o progresso, identifiquem áreas que necessitam de melhorias e tomem decisões informadas baseadas em dados. Sem esses indicadores, torna-se desafiador quantificar o impacto real das atividades de inovação e justificar o investimento de recursos nelas.

Medir aspectos como cultura de inovação e engajamento dos servidores é particularmente desafiador devido à sua natureza subjetiva. A cultura de inovação é um conceito amplo que abrange valores, crenças, atitudes e comportamentos dentro de uma organização, tornando sua quantificação complexa. Além disso, o engajamento em projetos de inovação varia de indivíduo para indivíduo, influenciado por uma variedade de fatores pessoais e profissionais.

Para superar esse desafio, é necessário desenvolver um conjunto de indicadores que possam capturar aspectos quantitativos e qualitativos da inovação. Algumas das iniciativas potenciais incluem:

- *análise de participação em iniciativas de inovação*: monitorar o número e a diversidade de servidores envolvidos em projetos de inovação. Isso pode incluir a participação em oficinas e em eventos de inovação, bem como o envolvimento em projetos;
- *avaliações de impacto de projetos de inovação*: medir o sucesso dos projetos de inovação em termos de resultados alcançados *versus* objetivos estabelecidos, e, também, considerar o *feedback* dos participantes sobre a eficácia e o impacto do projeto em seu trabalho;
- *indicadores de desempenho organizacional*: vincular os esforços de inovação a indicadores de desempenho mais amplos da organização, como melhorias na eficiência, na qualidade dos serviços prestados e na satisfação do usuário.

São desafios ainda não alcançados. Acredita-se que tais iniciativas podem auxiliar o TCE/SC a ter um entendimento mais claro do impacto de suas iniciativas relacionadas ao tema de inovação, fornecendo uma base sólida para futuras estratégias.

5 Conclusão

A jornada do TCE/SC rumo à inovação, detalhada neste relato, é um exemplo de como uma instituição pública pode adotar uma abordagem holística para modernização e para melhoria contínua. A criação do Lince e a implementação de várias iniciativas, desde oficinas de capacitação até a oferta de treinamento em tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, destacam um forte compromisso com a inovação.

Essas ações refletem uma compreensão de que a inovação vai além da adoção de novas tecnologias. Inclui a transformação cultural, o desenvolvimento de competências e a remodelação de processos para se tornarem mais eficientes e centrados no cidadão. O foco nas pessoas, como eixo central da inovação, ressalta a importância da participação e do engajamento dos servidores em todo o processo.

A abordagem do TCE/SC também é caracterizada por sua natureza colaborativa e aberta, buscando ideias e soluções externas e fomentando alianças estratégicas, o que amplia as possibilidades de inovação e de adaptação a um ambiente em constante mudança. Contudo, é evidente que ainda existem desafios a serem superados, como a resistência cultural à mudança e a necessidade de desenvolver indicadores específicos de inovação.

Conclui-se que a jornada de inovação do TCE/SC é um processo contínuo e dinâmico, que requer um compromisso constante com a aprendizagem, a adaptação e a melhoria. A experiência do TCE/SC serve de inspiração e de

modelo para outras instituições públicas que buscam se reinventar e se adaptar às necessidades e aos desafios contemporâneos, mantendo-se relevantes e eficientes na prestação de serviços ao cidadão.

Referências

BONINI, L. A.; ENDO, G. B. *Design thinking: uma abordagem para inovação*. [s.l.]: Terra Forum, 2011.

DESIGN Thinking – Toolkit para Governo. TCU, 2023. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/design_thinking/index.html. Acesso em: 12 maio 2023.

SINEK, Simon. *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. São Paulo: HSM Editora, 2012.

WERNECK, Caio; BRANDALISE, Isabella. Entre mergulhos, respiros e respingos. *GnovaLab*, 2023. Disponível em: <https://govlabbr.github.io/livro/>. Acesso em: 12 maio 2023.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

GRACIOSA, Márcia Roberta. Caminhos de inovação – A jornada interna do TCE/SC rumo à inovação. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – RTCE/SC*, Belo Horizonte, ano 2, n. 2, p. 177-190, nov. 2023/abr. 2024. DOI: 10.52028/tce-sc.v01.i02.ART08.SC.
