



Laboratório de Inovação do Controle Externo  
TCE SANTA CATARINA

# IMPULSIONANDO O PROCESSO DE INOVAÇÃO NO TCE·SC

Avaliando o grau de maturidade atual e propondo ações de melhoria.



## COMO LER ESSE RELATÓRIO

Aqui você encontrará uma seção sobre Pessoas e outra sobre Flow de Inovação.

Diversas características foram avaliadas e a apresentação destaca com percentuais os pontos de maior dificuldade.

Posteriormente detalhou-se sugestões para impulsionar a inovação e um comparativo entre as atividades efetuadas internamente com os obtidos pela própria pesquisa.

Houve coerência nas duas avaliações!



# MAPEANDO A INOVAÇÃO NO TRIBUNAL

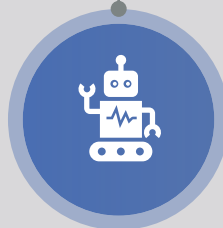
## Uso de inteligência artificial

A plataforma avaliou 170 atributos. Após o cruzamento de dados, a ferramenta permitiu fazer 28 mil correlações.



## Objetivo do relatório

Apresentar os resultados do mapeamento INNOWAY, item que consta do Contrato 20/2022, firmado entre a ACATE e o TCE-SC.



## Participação dos servidores

O questionário alcançou 162 respondentes, com um engajamento de 42%.



## SOB A PERSPECTIVA PESSOAS

Os colaboradores são o ativo mais valioso de uma organização e são eles os responsáveis para que a Inovação aconteça.



O diagnóstico avalia se a pessoa é empreendedora e se o grupo em que ela trabalha consegue se adaptar rapidamente a mudanças internas e externas.

# INTRAEMPREENDEDORISMO

## O que avalia?

Neste questionário, foram avaliados três aspectos importantes relacionados à perspectiva do intraempreendedorismo: a realização profissional, a conexão com a organização e a criatividade.



O objetivo é entender como esses fatores se relacionam com a capacidade de inovar e contribuir para o sucesso da Instituição. Com isso, espera-se fornecer informações valiosas para contribuir com o ambiente de trabalho e o desempenho dos servidores envolvidos.

## ÍNDICES

### Realização profissional

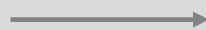
Sentimento de que as competências poderiam ser melhor aproveitadas.



61%

### Conexão com a organização

A pessoas veem o significado do trabalho, mas a falta de autonomia interfere na conexão com o TCE·SC.



64%

### Criatividade

Novas ideias não encontram apoio do TCE·SC. A estrutura não absorve, analisa ou coloca em prática. As ideias se perdem no tempo.



60%

# ADAPTABILIDADE

## O que avalia?

Neste questionário, focou-se na avaliação de três aspectos cruciais relacionados à perspectiva de adaptabilidade: resultado, aprendizado e relacionamento.



A intenção é compreender como esses fatores influenciam a capacidade dos indivíduos e da equipe de se ajustar às mudanças e desafios no ambiente de trabalho. Ao analisar esses elementos, esperamos fornecer informações importantes para promover a resiliência e a capacidade de adaptação dos profissionais envolvidos.

## ÍNDICES

### Resultado

Percepção que a agilidade não é incentivada em detrimento ao rito processual.

46%

### Aprendizado

É preciso expandir o aprendizado para além dos programas formais de treinamento.

53%

### Relacionamento

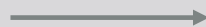
O ambiente é de respeito mutuo mas é preciso falar abertamente sobre as barreiras e dificuldades para fortalecer a confiança e a conexão.

56%

# ÍNDICES

## Diversidade

Indica o quanto a Instituição valoriza e respeita as diferenças e integra a diversidade.



35%

# DNA PARA INOVAÇÃO

## O que avalia?

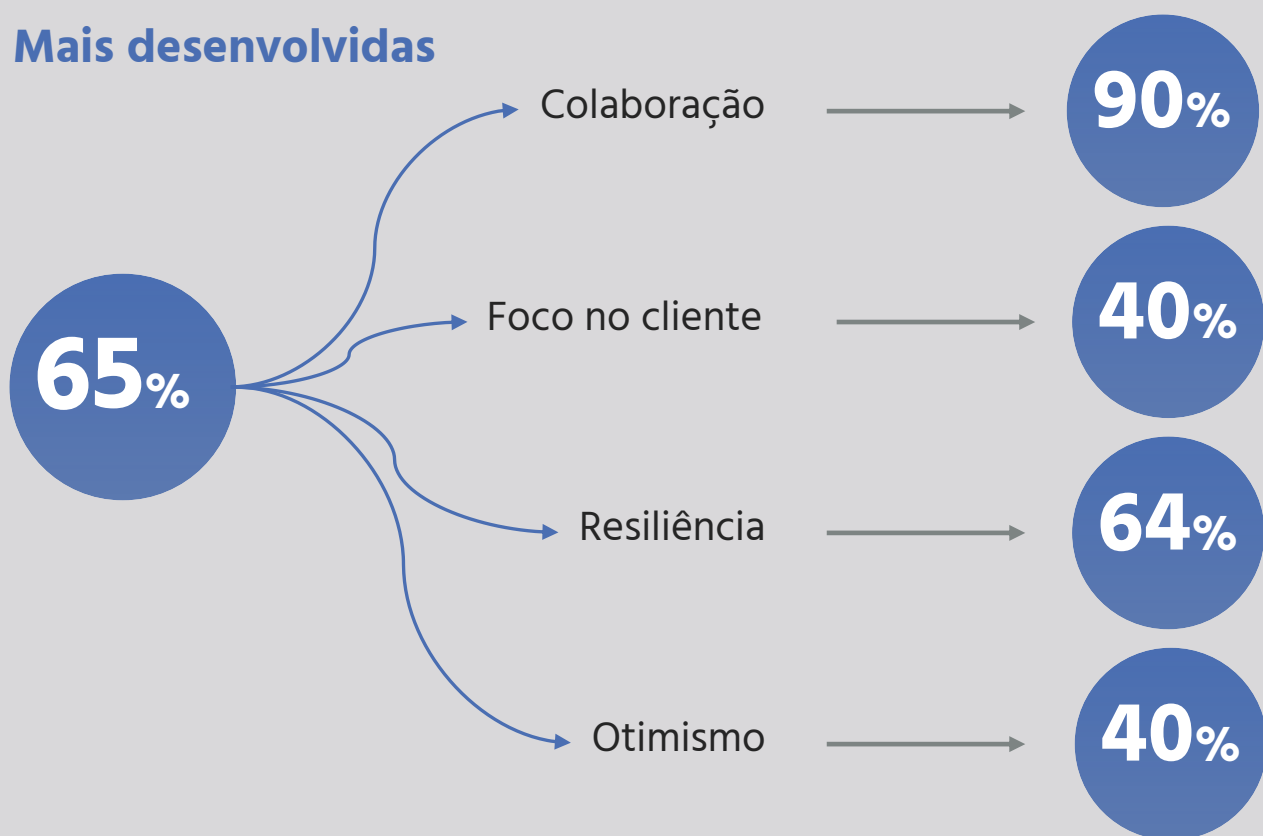
DNA para inovação é uma metáfora que se refere às características e atributos de uma Instituição que a tornam inovadora.



Os elementos que se apresentaram como mais desenvolvidos foram a colaboração, foco no cliente, resiliência e otimismo.

## ÍNDICES

### Mais desenvolvidas





# DNA PARA INOVAÇÃO

## O que avalia?

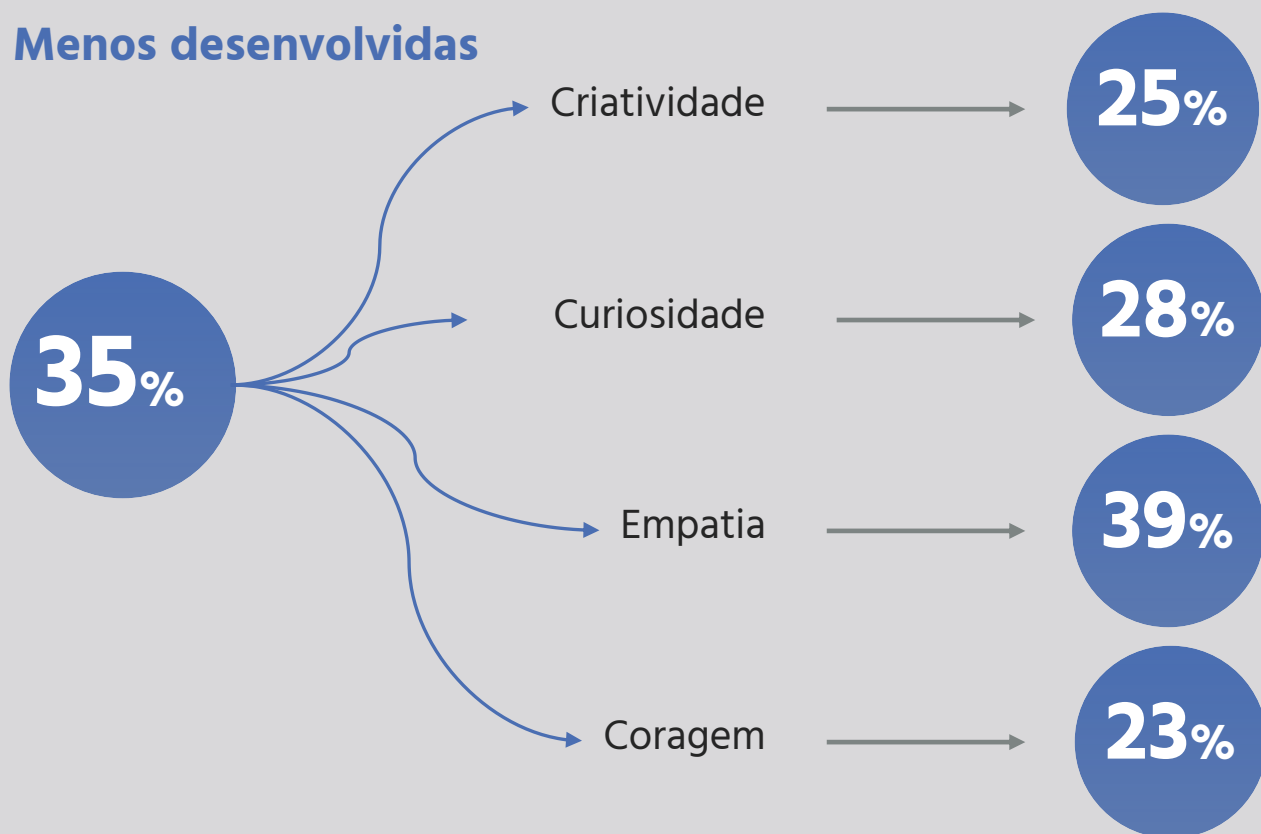
Assim como o DNA é o material genético que determina as características de um organismo vivo, o DNA para inovação é o conjunto de elementos que permitem que uma Instituição seja inovadora e se destaque no mercado.



Os elementos que se apresentaram como menos desenvolvidos foram a criatividade, curiosidade, empatia e coragem.

## ÍNDICES

### Menos desenvolvidas





## SOB A PERSPECTIVA FLOW DE INOVAÇÃO

O Flow de Inovação mede o nível de clareza e sofisticação das estratégias de inovação, o papel da liderança como patrocinador ativo, o uso estruturado da inovação aberta e o sucesso na integração de tecnologias digitais competitivas. Assim como em Pessoas, aqui na ciência da inovação a organização possui grandes oportunidades de melhorias que podem alavancar o negócio.



# ESTRATÉGIA E LIDERANÇA

## O que avalia?

Neste questionário foram avaliadas a capacidade das estratégias da Instituição e de sua liderança para impulsionar inovações.



Foram avaliadas a estratégia corporativa, liderança e estratégia de inovação e transformação digital.

## ÍNDICES

### Estratégia corporativa

O TCE·SC se adapta lentamente às mudanças de mercado e as pessoas possuem pouca clareza de como buscar a inovação.



49%

### Liderança e estratégia de inovação

A liderança reconhece a necessidade de inovar, mas as condições para inovação são muito iniciantes.



47%

### Transformação digital

Resultados positivos na melhoria de produtos, processos e na relação com o público.



75%

# INTELIGÊNCIA E IDEAÇÃO

## O que avalia?



Neste questionário, foram avaliados quatro elementos fundamentais relacionados à perspectiva Inteligência e Ideação: Endógena, Exógena, P & D (Pesquisa e Desenvolvimento” e Test & Learn (Testar e Aprender). O objetivo é entender como esses fatores afetam a capacidade da organização de gerar ideias inovadoras e aplicar conhecimento de forma eficaz.

Ao avaliar esses elementos, esperamos fornecer informações importantes para apoiar o aprimoramento dos processos de inovação e aprendizado na Instituição.

## ÍNDICES

### Endógena

Ausência de indicadores internos de mensuração de desempenho.

43%

### Exógena

Pesquisas externas são raras e o investimento em inteligência para inovação são baixos ou inexistentes.

40%

### P & D

Não estruturada, com insuficiência de equipe e orçamento.

51%

### Test & Learn

Aprendizagem, agilidade, capacidade e aprendizado através de protótipos.

45%

# DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

## O que avalia?

Neste questionário, foram avaliados o desempenho da Instituição na perspectiva de "Desenvolvimento e Gestão", considerando três pilares: Governança / Gestão e Execução, Inovação Aberta e Prontidão para Agile.



A governança da inovação é como as Instituições organizam e gerenciam seus processos de inovação.

Quando essa governança é forte, significa que a Instituição tem uma boa estrutura e sistemas para lidar com novas ideias e projetos inovadores.

## ÍNDICES

### Governança / Gestão e execução

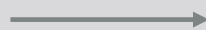
Inovação não integrada de forma relevante à cultura da Instituição.



50%

### Inovação aberta

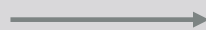
Agilidade e capacidade de aprendizado a partir de protótipos não é uma prática estruturada, tão pouco o relacionamento com startups.



45%

### Prontidão para agile

Percepção que a Instituição não promove os princípios e valores que sustentem a flexibilidade e a colaboração.



47%

# RESULTADO E IMPACTO

## O que avalia?

Mede a capacidade de criar vantagem competitiva e resultados por meio de tecnologias, dados de alto valor e a versatilidade de modelos de negócio.

Assim como a amplitude do impacto das inovações que chegam ao mercado, sejam elas incrementais, adjacentes, transformativas e disruptivas.



## ÍNDICES

### Modelos de Negócio

O TCE·SC entende sua importância estratégica na oferta de serviços à sociedade mas precisa orientar-se para novos modelos de negócios.

46%

### Destreza Digital

Capacidade de criar vantagem competitiva por meio de tecnologias superiores, proprietárias e digitais.

70%

### ESG Impacto

Avaliação positiva dos padrões de governança e transparência da organização, suas prioridades, políticas e práticas de cuidado com seus colaboradores.

62%



## CAMINHO PARA A INOVAÇÃO

Até o momento foram mostrados os índices que refletem os aspectos inerentes à Inovação no TCE·SC que podem ser incrementados e até mesmo transformados.

Os caminhos a seguir focam nos pequenos passos que permitirão grandes avanços ao TCE·SC.



# MELHORIAS INCREMENTAIS RÁPIDAS

## Propósito com objetivo

Um ambiente criativo precisa ter um significado claro, compartilhado e traduzido por objetivos.



## Empenho da liderança

É preciso materializar o compromisso e o patrocínio da liderança.



## Relações de confiança

Onde existe confiança há velocidade e menor custo.



## Incentivo, reconhecimento e recursos

Desenvolver ideias criativas demanda que a instituição deixe claro que isso é importante, desejado e valorizado.



## Integração é mais do que colaboração

Integrar profissionais de diferentes áreas ao promover debates estruturados e sistematizados.



## Abraçar a incerteza

Coragem para assumir o risco é parte intrínseca ao processo criativo para ampliar horizontes da inovação.



# TRANSFORMAÇÕES FUNDAMENTAIS PARA INOVAR

## Institucionalizar a Inovação

A inovação precisa ser institucionalizada no TCE-SC, disponibilizando talento e ferramental para estruturação e educação de um processo eficiente e democrático.

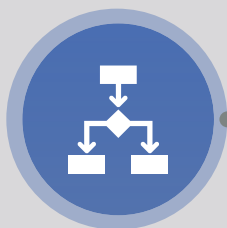


## Transformação cultural das lideranças

As lideranças precisam promover uma transformação cultural que potencialize todas as características individuais que sustentam o DNA para inovação.

## Geração de valor por meio de dados

Desenvolver uma inteligência coletiva através do fortalecimento da cultura de Data Analytics para além dos muros da TI, rompendo possíveis silos e democratizando as análises.



## Equilíbrio da tríade aprendizado, resultado e relacionamento

Adotar formas de reconhecimento de comportamentos e atitudes com foco na prática da inovação.



## CONVERGÊNCIAS ENTRE QUESTIONÁRIO INNOWAY E OS RESULTADOS DO GRUPO FOCAL

Conforme apresentado em relatório do Grupo Focal, no qual foram ouvidas 264 pessoas em 33 encontros, os resultados identificados foram confirmados com os apresentados pela Innoway.

A seguir serão descritas algumas observações nas quais a convergência de resultados foi identificada.

# INTRAEMPREENDEDORISMO



## INNOWAY

Percepção de que as habilidades e competências poderiam ser mais bem aproveitadas.

Não possuem autonomia para escolher e realizar suas tarefas, o que impacta diretamente na conexão com o TCE·SC.

Novas ideias não encontram apoio dentro do TCE·SC. Não há uma estrutura adequada para absorver, analisar e colocá-las em prática.



## GRUPO FOCAL

Problemas de integração e comunicação entre os servidores de um mesmo setor, entre os diversos setores e institucionalmente.

Em alguns setores há um forte sentimento de que é preciso haver mais diálogo, maior participação de todos nas discussões e decisões e maior troca e compartilhamento.

# ADAPTABILIDADE



## INNOWAY

Mais importante do que estar aberto para novas ideias é garantir que o resultado seja alcançado.

O aprendizado não pode ficar restrito apenas aos programas formais de treinamento.

É preciso falar abertamente sobre as barreiras e dificuldades, além de fortalecer as relações de confiança.



## GRUPO FOCAL

A questão da ausência de integração entre os setores do TCE·SC afeta de forma significativa o relacionamento.

Foram citados problemas com relação à capacitação, como deficiência no processo de diagnóstico, falta de apoio dos próprios gestores no processo de capacitação dos servidores e insuficiência de capacitações de interesse das áreas.

# DNA PARA INOVAÇÃO

## INNOWAY

As habilidades mais desenvolvidas para inovação são primordialmente de excelência, como a colaboração, foco no cliente e resiliência, tal fato pode ser explicado pelo forte foco em resultados das organizações.

As características como curiosidade, empatia, criatividade e coragem precisam de uma maior atenção para trazer equilíbrio e subir o nível que ficou abaixo da média.

## GRUPO FOCAL

Foi corroborada a percepção de que os servidores demonstram que a integração com os atores externos é fundamental para o aprimoramento do controle externo.

A pontuação baixa para tais características encontra respaldo nos problemas de falta de autonomia dos servidores, gestão centralizada, excesso de hierarquia e intervenção do Gabinete da Presidência .

# ESTRATÉGIA E LIDERANÇA



## INNOWAY

O TCE·SC adapta-se lentamente às mudanças e as pessoas apresentam pouca clareza de como buscar a inovação.

As condições para que ideias capazes de tirar a organização da zona de conforto aconteçam são muito iniciantes.



## GRUPO FOCAL

Foram identificadas várias barreiras estruturais à Inovação, como fluxo de comunicação inadequados, problemas entre setores, centralização de poder, falta de conhecimento do Planejamento Estratégico do TCE·SC e o alinhamento com as tarefas do dia a dia.

# INTELIGÊNCIA E IDEAÇÃO

## INNOWAY



Na inteligência endógena as iniciativas internas de inovação não apresentam objetivos financeiros e indicadores de desempenho.

Inteligência exógena e pesquisas externas são raras e o investimento em inteligência e inovação são baixos ou inexistentes .

Pesquisa & Desenvolvimento é uma prática não estruturada, com insuficiência ou ausência de equipe e orçamento.

## GRUPO FOCAL



Não há no TCE·SC a sistematização oficial de indicadores de desempenho.

Há um grande problema relacionado ao planejamento estratégico do TCE·SC que é visto como um processo apenas formal, que não é monitorado de forma eficaz, pouco conhecido pelas áreas.

Não há indicadores de resultado do trabalho do TCE·SC.

# DESENVOLVIMENTO E GESTÃO



## INNOWAY

A inovação não é institucionalizada, mas uma equipe responsável pela inovação está empenhada em fazer acontecer.

Ausência de uma compreensão clara dos processos e etapas que compõem o funil de inovação, dos princípios, das metodologias ágeis e dos benefícios que podem gerar resultados para o TCE·SC.



## GRUPO FOCAL

A institucionalização da Inovação do TCE·SC é recente e só foi formalizada com a implantação do Laboratório, portanto faz sentido este resultado apresentado no questionário.

Acredita-se que a partir das entregas do laboratório e a sua consolidação por meio de projetos e da parceria com o LINKLAB, esta percepção será modificada.





## COMO O LABORATÓRIO PODE AJUDAR?

Melhorando a cultura de inovação do TCE·SC, fornecendo um ambiente seguro para a experimentação, facilitando a colaboração, atraindo talentos, testando novas tecnologias e implementando soluções inovadoras.



"Se o desafio que enfrentamos não nos assustar, então provavelmente ele não é tão importante."

**Simon Sinek**

# O QUE JÁ ESTAMOS FAZENDO

## Sugestões Innoway

A inovação precisa ser institucionalizada no TCE·SC, disponibilizando talento e ferramental para estruturação e educação de um processo eficiente e democrático.

Fortalecer a governança e a influência do time com processos incrementais e transparência na comunicação, aqui deve-se buscar por mudanças de mentalidade e de ações.

Focar o aprendizado em criatividade e colaboração entre profissionais e integração entre áreas (evoluindo para times cross-funcionais).

Aproximar o TCE·SC da sociedade como um todo (jurisdicionado: agentes externos, cidadão...) para gerar um melhor entendimento de seu impacto e das oportunidades emergentes.

## Estratégias

A Inovação foi institucionalizada com a implantação do Laboratório, mas ainda está muito incipiente.

O Lince tem como objetivo disseminar 100%, entretanto há grande resistência cultural neste sentido .

Buscamos a integração e colaboração por meio de oficinas temáticas, incentivando o aprendizado de metodologias ágeis .

A aproximação de atores externos como MP, TJ, Governo e ALESC tem sido viabilizada pro meio da Parceria com INOVAGOVSC.



# O QUE JÁ ESTAMOS FAZENDO

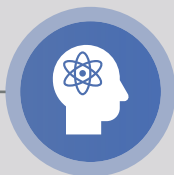
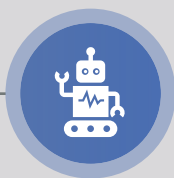
## Sugestões Innoway

Iniciar uma jornada para a Inteligência Artificial.

Quebrar o mito de que só as pessoas que estão diretamente ligadas à inovação são criativas, é preciso incentivar e inspirar todos os colaboradores do TCE-SC na busca e identificação de oportunidades de melhoria.

Desenvolver uma cultura Ágil e Criativa promovendo o potencial inovador intrínseco dos colaboradores

Alinhar propósito associado à gestão por Competências e Valores como "alicerces" para evoluir a cultura de inovação.



## Estratégias

A contratação com a ACATE viabilizou a entrada do TCE-SC no Ecosistema e contribuiu para que a IA seja um futuro não muito distante.

Ampliar as estratégias que gerem engajamento dos servidores em ações de Inovação.

O Lince busca estar sempre aprendendo uma nova metodologia e compartilhando com o público interno.

O foco do Lince passa por uma abordagem que busca a transformação comportamental por meio de processos ágeis ao resolver problemas e identificar iniciativas e aproveitar oportunidades.

# O QUE JÁ ESTAMOS FAZENDO

## Sugestões Innoway

Desenvolver uma inteligência coletiva através do fortalecimento da cultura de Data Analytics para além dos muros da TI, rompendo possíveis silos e democratizando as análises.

Adotar formas de reconhecimento de comportamentos e atitudes com foco na prática da inovação, mantendo a base em criatividade e incentivando a empatia, coragem e curiosidade em um ambiente onde seja permitido falar abertamente e questionar entendimentos prévios (segurança psicológica).

Treinar os colaboradores em técnicas para entender tendências com potencial para melhorar a vida das pessoas, como design thinking, trend hunting etc.

## Estratégias

Uma iniciativa que tem dado certo é disseminar conhecimento por meio do Tech Talks (Capacitações em dados com linguagem acessível aos usuários). Pretende-se ampliar para outras áreas.

A transformação comportamental requer um trabalho contínuo que deve ser iniciado pelas lideranças. Esta abordagem permeia todas as iniciativas do Lince.

Os dados apresentados requerem atenção para as pessoas pela alta Gestão. Neste aspecto há muito que se trabalhar para criar um ambiente propício à Inovação.



# O QUE JÁ ESTAMOS FAZENDO

## Sugestões Innoway

Adotar formas de reconhecimento de comportamentos e atitudes com foco na prática da inovação, mantendo a base em criatividade e incentivando a empatia, coragem e curiosidade em um ambiente onde seja permitido falar abertamente e questionar entendimentos prévios (segurança psicológica).



## Estratégias

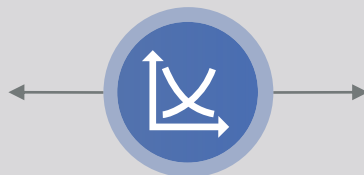
A percepção de que as habilidades e competências dos servidores não são bem aproveitadas é uma grande barreira à Inovação. Acredita-se que o trabalho com as lideranças e a alta gestão seja o caminho para materializar as condições necessárias para autonomia e segurança psicológica

Trabalhar a inteligência Exógena por meio da inovação aberta, focando em soluções que ajudem a entender melhor as necessidades internas e externas antes de desenvolver inovações.



O laboratório já iniciou a trilha para a Inovação aberta com a divulgação de desafios e encontra-se em processo de aprendizagem. É um caminho novo e promissor.

Estimular a Inteligência Endógena, estabelecendo objetivos financeiros e indicadores de desempenho (OKRs & KPIs) para monitorar a performance das inovações.



A parceria com a Assessoria de Planejamento Estratégico é um dos pilares que vai auxiliar na busca da adoção de indicadores endógenos.

# O QUE JÁ ESTAMOS FAZENDO

## Sugestões Innoway

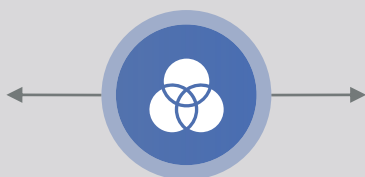
Estruturar parcerias e conexões com startups do ecossistema ACATE/LINKLAB com foco na inteligência Endógena e Exógena, automação de processos/análises e gestão de pessoas.

Realizar mapeamento claro de oportunidades para a implementação dessa Inteligência Artificial de alta usabilidade.

## Estratégias

A parceria com a ACATE insere o TCE·SC no Ecossistema de Inovação e permite ações de inovação que envolvem os três pilares da política de Inovação, Pessoas, Processos e Tecnologia.

Este mapeamento está sendo realizado aos poucos e de forma gradual para que oportunize o aprendizado institucional, já que o TCE·SC é percebido como um exemplo para seus jurisdicionados.





## NA MIRA DO LINCE

Em **2023** o laboratório estará focado em:

- Inovação Aberta para a resolução de problemas complexos do TCE·SC;
- Resolução das barreiras identificadas - apoio da alta gestão;
- Incentivo a novas formas de aprendizado;
- Maior aproximação entre as áreas do TCE·SC;
- Desenvolvimento de projetos em parceria com as demais áreas do TCE·SC;
- Aprendizado constante.



# O QUE O TCE·SC DEVE FAZER PARA A INOVAÇÃO ACONTECER



Estabelecer o  
Porquê inovar |  
Onde inovar |  
O quanto o TCE·SC  
quer inovar.



Envolvimento da  
liderança para  
gerar segurança  
emocional para a  
exploração.



Acelerar o  
programa através  
da inovação  
aberta voltadas a  
gerar propriedade  
intelectual.



Entregar valor  
eficiente para o  
jurisdicionado e  
outros agentes.



Automação &  
simplificação de  
processos,  
Customer  
Experience,  
Sistemas de  
Gestão, Endo  
Marketing,  
Inteligência  
artificial & Data  
Analytics e  
Machine Learning.



As lideranças  
precisam  
promover uma  
transformação  
cultural que  
potencialize todas  
as características  
individuais que  
sustentam o DNA  
para inovação.



Envolver várias  
áreas nesse  
desenvolvimento,  
focado na  
automação dos  
processos,  
integração e  
disponibilização  
mais eficiente dos  
dados.



Buscar soluções  
que ajudem a  
entender melhor  
as demandas dos  
jurisdicionados e  
sociedade, assim  
como análises de  
tendências para  
fortalecer a  
Inteligência  
Exógena.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### **Tornar o TCE·SC mais inovador...**

Esse era nosso principal objetivo com a apresentação deste Relatório.

Por meio do diagnóstico da INNOWAY e dos resultados mapeados pelo LINCE, foram identificados os pontos fortes e fracos do TCE·SC, avaliar em que medida estamos no processo rumo à Inovação e identificar as barreiras que nos impedem de avançar e oportunidades de melhorias.



## AGRADECIMENTOS

O Laboratório de Inovação do Controle Externo do TCE·SC - **Lince** agradece a todos os servidores que responderam à **Pesquisa de Inovação** realizada em **Agosto de 2022**. Sua participação permitiu que obtivéssemos um panorama de nossa Instituição no tocante a inovação.

Agradecemos também a **Presidência do TCE·SC** que permitiu a execução da atividade e o compartilhamento dos resultados obtidos.



## CRÉDITOS

### COMPOSIÇÃO LINCE

Tatiana Custódio  
Márcia Roberta Graciosa  
Daniel Antunes dos Santos  
Jairo Wensing

### PRODUÇÃO

### PROJETO GRÁFICO

Daniel Antunes dos Santos

### GESTÃO 2023-2025

Herneus João De Nadal  
José Nei Ascari  
Adircélio de Moraes Ferreira Júnior

### FLORIANÓPOLIS 2023

