



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS:
O CASO DOS CORREIOS**

RELATÓRIO TÉCNICO

BREINER ARAÚJO QUEIROZ

Brasília – DF

2019



APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico configura-se em um resumo expandido da dissertação “**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS: O CASO DOS CORREIOS**”, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do mestrado: fevereiro de 2017 a março de 2019.

Orientador: Prof. Dr^a. Marina Figueiredo Moreira (PPGA/UnB)

Composição da banca examinadora:

- ☐ Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes – Membro interno
- ☐ Prof. Dr. José Carlos Lázaro – Membro externo

PALAVRAS-CHAVE: Capacidade de inovação. Inovação em serviços públicos. Fatores de capacidade de inovação.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1. Inovação em serviços	5
2.2. Inovação em serviços públicos	6
2.3. Capacidades Dinâmicas	7
2.4. Capacidade de Inovação.....	8
3. MÉTODO.....	9
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	15
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	19
REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o estudo de inovação no setor público tem se desenvolvido de forma consistente há mais de duas décadas, com relatos de experiências em governos subnacionais capazes de demonstrar inovação e criatividade no setor público brasileiro (Unceta, Castro-Spila, & Fronti, 2016). Entre as lacunas de entendimento para a inovação em serviços públicos, destaca-se o desenvolvimento de ferramentas gerenciais capazes de diagnosticar capacidades para inovação nas organizações, engendrando a principal motivação deste estudo.

O conceito de capacidade de inovação refere-se às capacidades dinâmicas que usam a habilidade da organização de criar, integrar recursos de inovação e aplicá-los a um processo de operação para executar atividades de inovação (Logacheva & Kazantsev, 2014). Assim, a capacidade de inovação é altamente desejável nas organizações públicas, sendo sua promoção uma estratégia associada à indução de inovações em serviços públicos.

No contexto brasileiro, ainda que vários projetos de inovação estejam em andamento, a inovação no setor público ainda é considerada um desafio (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2019).

Diante do exposto, verifica-se que o setor público vem se posicionando não só como um observador e regulamentador que viabiliza a inovação no setor privado, mas também um implementador de inovações para melhor atender ao cidadão – neste caso, inovações apresentadas sob a forma de novos serviços públicos de melhor desempenho e qualidade (Mazzucato, 2014).

Um dos determinantes da inovação no setor público é a capacidade de inovação (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2018) e, para melhorar sua capacidade de inovação, o primeiro desafio é ganhar maturidade na gestão da inovação:

“...a complexidade da própria gestão da inovação tem aumentado ao longo do tempo; inicia-se com um indivíduo ou grupo de indivíduos, passa pelo departamento de P&D das grandes empresas e culmina, no alvorecer do século XXI, no estabelecimento de redes que mesclam cooperação e concorrência, não só entre empresas, mas entre diferentes agentes econômicos” (Rauen, 2013, p. 430).

Neste trabalho, foram sumarizadas as dimensões e variáveis teórico-explicativas expressas nos modelos sobre capacidades de inovação já publicados na literatura internacional para, então, testar sua manifestação em uma organização prestadora de serviços públicos no Brasil. Espera-se, com isso, validar empiricamente a manifestação das dimensões e variáveis teóricas na realidade de uma organização da Administração Pública. Adicionalmente,

vislumbra-se que os resultados gerem indícios sobre as capacidades de inovação presentes na organização estudada, seus limites e forma de manifestação.

Para a aplicação deste estudo, elegeu-se os Correios. Essa escolha justifica-se em razão do cenário atual da organização, que teve seu nicho de mercado (entrega de cartas, telegramas e telégrafos, para os quais detém monopólio) reduzido em função dos avanços tecnológicos. Esta organização enfrenta queda brusca de receita proveniente desses serviços e o tema inovação se encontra no seu planejamento estratégico. Este desafio, embora significativo, não é exclusivo dos Correios: organizações postais de outros países estão enfrentando os mesmos desafios devido à diminuição da demanda de postagem de mensagens (Revista 10 em 1, 2017).

Diante do contexto apresentado, o objetivo geral desta pesquisa é **propor e testar um *framework* explicativo da Capacidade de Inovação em Serviços Públicos**.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação em serviços

A pesquisa sobre inovação em serviços teve início na década de 1980 e vem aumentando dentro dos estudos tradicionais de inovação, uma vez que os serviços passaram a desempenhar um papel protagonista na economia de vários países (Resende Junior & Guimarães, 2012). Na literatura acadêmica, a inovação em serviços começou a ser bastante estudada a partir de Fagerberg (2005), que introduziu discussões sobre como mensurar a inovação em setores específicos da indústria de serviços.

Entre os estudos sobre inovação em serviços, destacam-se os trabalhos de Gallouj, autor neoschumpeteriano que adequa os conceitos originais de inovação na prestação de serviços. Em trabalhos iniciais, Gallouj e Weinstein (1997) propuseram um *framework* para sistematizar a literatura sobre inovação em serviços. Esta literatura tem sido frequentemente classificada de acordo com a contextualização e quantificação da inovação nos serviços relacionados ao *framework* da indústria manufatureira, que considera principalmente a inovação em serviços como resultado da adoção e uso da tecnologia.

Djellal e Gallouj (2013) desenvolveram o conceito de inovação em serviços na perspectiva de competências e técnicas (internas ou externas; tangíveis ou intangíveis) na produção de serviços. Este modelo caracteriza o produto final como uma conjunção de competências e características tanto dos clientes quanto dos provedores de serviços, podendo ser aplicado a vários tipos de produtos, sejam eles tangíveis, como um carro ou um eletrônico; intangíveis, como um contrato de serviço ou uma aplicação financeira; um resultado de

autoatendimento, como a escolha de um filme por meio de um serviço *pay per view* ; ou soluções híbridas, as quais mesclam bens e serviços.

Gallouj e Djellal (2011) sintetizam que, ao se tratar de inovação nos negócios, a ideia que prevalecia era de que a inovação só acontecia na indústria manufatureira, estando os serviços em uma posição subordinada, em uma perspectiva em que serviços são dominados pela manufatura e dependentes de inovações tecnológicas. Tal entendimento não se sustentou por muito tempo, haja vista seu viés tecnicista, contrário à noção schumpeteriana de "ondas de destruição criativa", em que organizações e indústrias inovadoras se desenvolvem às custas das outras (Schumpeter, 1961). Nesse contexto, a inovação em serviços não pode ser reduzida à inovação tecnológica. Entretanto, isso não significa que as inovações não possam ser baseadas em tecnologia, a exemplo dos sistemas de informação ou telecomunicações.

Desta maneira, a construção do entendimento sobre a inovação em serviços contemporâneo reconhece o papel da tecnologia em seu desenvolvimento, embora também admita trajetórias de inovação associadas a capacidades individuais e competências técnicas de clientes e prestadores de serviços.

A percepção de Djellal, Gallouj e Miles (2013) é de que a inovação em serviços foi ignorada no início dos estudos sobre inovação, negligência que se mantinha pela distância que os conceitos sobre inovação traziam nessa época ao deixar de lado a possibilidade de inovação em serviços. Contudo, essa barreira não existe mais e, inclusive, desde o início deste século, há indícios de maturidade em inovação em serviços.

2.2. Inovação em serviços públicos

Para Silva et al. (2014), a falta de uma tipologia de inovação em serviços que permita a integração da diversidade dos serviços públicos e privados, devido à sua heterogeneidade, dificulta análises didáticas e empíricas. No entanto, como o construto principal deste trabalho tem sua manifestação testada no caso de um serviço público, entende-se necessário visualizar também a inovação no escopo do serviço público.

Djellal et al. (2013) trabalharam com essa abordagem em seu estudo e destacaram algumas características da esfera pública que geralmente são fatores que não estimulam a demanda por inovação, ou seja, que configuram barreiras: entrega de serviços não mercantis, alguns com monopólios, ou seja, livres de pressões competitivas; influência política, o que os coloca à margem da economia racionalista da inovação; escassez de recursos, que influencia sua alocação como projetos de inovação arriscados; falta de incentivos para inovadores e empreendedores dentro da esfera pública; e, finalmente, pouca pressão dos consumidores dos

serviços públicos ou, ainda, casos em que essa pressão é dispersada pelas estruturas burocráticas rígidas que induzem à inércia no setor público.

Djellal et al. (2013) examinaram quatro diferentes perspectivas teóricas usadas em estudos de inovação de serviços, a saber, assimilação, demarcação, inversão e integração/síntese, com foco para a inovação em serviços públicos. Mesmo com a diversidade própria da esfera pública, que leva o serviço público a apresentar características especiais, os autores concluíram que essas características não constituem argumento forte o suficiente para o estudo da inovação em serviços públicos como algo *sui generis*, muito menos para continuar a ignorá-lo.

Sumariza-se o conceito sobre inovação em serviços a ser adotado neste trabalho, que vem do trabalho de Vasconcellos e Marx (2011), que a definem como a introdução de uma característica ou mais características, tecnológicas ou não, que entregam um serviço para o demandante de uma nova forma, ou com uma melhoria, que deve ser percebida pelo demandante como um aprimoramento no serviço prestado.

2.3.Capacidades Dinâmicas

Com a evolução dos estudos sobre inovação sob perspectiva organizacional, algumas linhas de pesquisa voltaram-se a mapear os fatores explicativos das capacidades organizacionais. Neste prisma, Teece, Pisano e Shuen (1997) introduziram a estrutura de capacidades dinâmicas para explorar o comportamento da empresa em ambiente instável, com competição baseada na inovação. Os autores definem capacidades dinâmicas como "a capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança" (Teece et al., 1997, p. 516).

As capacidades dinâmicas são consideradas a fonte de vantagem competitiva (Pisano & Teece, 1994). Os autores identificaram dois aspectos-chave no aproveitamento da vantagem competitiva por meio das capacidades dinâmicas que podem ser aplicados a um ambiente de inovação de serviços, quais sejam, o caráter mutável do ambiente; e a importância da gestão estratégica em agilidade, adaptabilidade e reconfiguração de recursos internos para atender demandas externas.

A gestão estratégica mudou seu foco para a capacidade de mudar e desenvolver de forma ágil as novas capacidades organizacionais, evoluindo para o conceito de capacidades dinâmicas, criando, assim, um vínculo entre gestão estratégica e capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000).

2.4.Capacidade de Inovação

O conceito do construto Capacidade de Inovação que será usado neste trabalho é a orquestração dos recursos de uma organização para gerar vantagem competitiva (Rahman et al.,2015).

Para contextualizar a exposição sobre o estudo realizado acerca desse construto, segue uma breve introdução com o conceito de capacidade organizacional. Tal conceito é estudado com o vínculo de mudança organizacional e está relacionado à existência de condições ou características organizacionais relacionadas à implantação de mudanças, seja como executor ou facilitador (Neiva & Paz, 2012).

Nesse contexto, a globalização e a rapidez do avanço tecnológico colocaram a inovação como uma premissa no mundo competitivo na busca de mudanças. A inovação não é apenas a concepção de um novo produto, ou uma melhoria de um processo, mas um processo contínuo e sustentável. Com base na necessidade de ter um processo de inovação estabilizado e sustentável, a capacidade de inovação torna-se uma preocupação constante para garantir que o processo cumpra seus objetivos e metas (Rahman et al., 2015).

Forés e Camisón (2011) contextualizaram a capacidade de inovação como uma habilidade complexa na qual novos conhecimentos e ideias são continuamente aplicados a fins comerciais, onde o conhecimento é a saída dos processos de aprendizagem e a entrada da capacidade de inovação.

De acordo com Teece et al. (1997), as capacidades de inovação permitem que a empresa crie produtos e processos e respondam às constantes mudanças do mercado.

A preocupação em mapear a capacidade de inovação foi inaugurada por Wolfe (1994), que lançou o termo *innovativeness* e o definiu como uma característica que influencia na inovação de uma organização, listando suas variáveis independentes (organizacionais, inovativas, gerenciais e ambientais) e dependentes (número e adoção de inovações). O presente trabalho adotou o termo *innovativeness* como sinônimo de capacidade de inovação.

O estudo sobre capacidades de inovação desenvolvido por Crossan e Apaydin (2010), listou em seu apêndice os determinantes de inovação de uma organização. Para explorar esta lacuna exposta pelos autores, outros estudos foram desenvolvidos. O estudo feito por Koc (2007) investiga a relação entre fatores organizacionais e capacidade de inovação em empresas de desenvolvimento de software com o objetivo de determinar os fatores organizacionais que impactam na capacidade de inovação das empresas.

Valladares, Vasconcellos, & Di Serio (2014) fizeram uma consolidação de vários conceitos sobre capacidade de inovação. O estudo usou bibliografias sobre o assunto desde

1991, sintetizando-as por meio de fatores determinantes da capacidade de inovação — liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos — que resultam no desempenho em inovação de produtos e processos. Adicionalmente, fez-se um levantamento das práticas de gestão que caracterizam e embasam os fatores citados.

A sumarização dos estudos até aqui citados leva à emergência de um questionamento: afinal, o que é capacidade de inovação? Para a definição do conceito a ser adotado nesta pesquisa, foram considerados alguns entendimentos em particular. Para Forés e Camisón (2011), é uma premissa para o crescimento de um negócio. Esse conceito está alinhado com a apresentação de Esterhuizen et al. (2012), que também enxergam a capacidade de inovação como pré-requisito de crescimento para uma empresa.

3. MÉTODO

A análise qualitativa desta pesquisa teve por objetivo sumarizar e classificar todos os fatores teórico-explicativos sobre capacidades de inovação e testar sua manifestação empírica por meio de um estudo de caso em uma organização pública, o que permitiu identificar a forma de manifestação desses fatores, além de identificar novos fatores emergentes do campo de estudos. A metodologia qualitativa empregada, conforme Freitas et al. (2000), foi baseada em evidências coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas diante de um estudo de caso, além de referências bibliográficas e documentais oriundas de trechos de livros, dados da agência internacional UPU – *Universal Postal Union* – e dados obtidos em visitas às áreas da organização direcionadas à inovação.

A organização escolhida para o estudo de caso foi a empresa pública Correios, que tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663. A organização tem uma importante função de integração e de inclusão social, com foco no desenvolvimento nacional. O seu faturamento é composto por 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), sendo um monopólio essencial para a garantia da universalização dos serviços postais (Correios, 2018).

Entretanto, a demanda pelos produtos sobre os quais a organização tem monopólio vem caindo a cada ano, e essa queda é vista na diminuição das demandas pelos serviços postais, tais como cartas, cartões postais, telegramas e boletos, que estão sendo trocados por meios digitais, com um custo menor e muitas vezes mais eficientes, a sua representatividade dentro da receita

do segmento postal, entre 2011 e 2016, caiu de 49,4% para 38% (Relatório de Administração dos Correios, 2017).

Nesta pesquisa foram analisados 26 artigos que continham uma proposta com os fatores ou dimensões teórico-explicativos da capacidade de inovação usados para a sumarização teórica, posteriormente testada neste estudo. Na seleção destes artigos, foram admitidos todos aqueles que discutiam capacidade de inovação, aplicáveis ou não aos serviços públicos, como estratégia para que o sumário pudesse reunir a maior quantidade possível de fatores, prevendo que, após análise e sumarização, fossem testados empiricamente.

O Quadro 1 apresenta a proposta do quadro analítico, resultado da sumarização de 26 modelos e *frameworks* sobre capacidade de inovação em 4 dimensões e 18 fatores.

A proposta deste *framework* responde uma lacuna na literatura sobre capacidade de inovação que é a aplicação prática de sua análise voltada para os serviços públicos.

E por fim, diante da literatura estudada, dentre os modelos adotados para esta pesquisa, nenhum deles tinha uma aplicação direta para serviços públicos, e muito menos para um caso genérico, cada um sempre teve um escopo definido, e portanto esse quadro, resultado da compilação de todos os modelos, irá auxiliar para os estudos referentes à capacidade de inovação em serviços públicos.

Dimensões	Fatores	Conceito	Autores
Suporte Organizacional	Organização	Habilidade da firma em coordenar vários departamentos, como recursos humanos, marketing, departamentos de manufaturas e em paralelo lidar com projetos de inovação de cada um (Yam et al., 2011, p.399).	Logacheva e Kazantev (2014), Schiuma e Lerro (2008), Slater et al. (2014), Shan e Zhang (2009), Wagner e Piller (2012), Karabulut (2015), Koc (2007), Ukko et al. (2016), Yam et al. (2011), Wonglimpiyarat (2010), Valladares et al. (2014), Wu et al. (2017), Louw et al. (2017), Saunila e Ukko (2014), Kim et al. (2018)
	Recursos tecnológicos	Firmas com mais capacidade tecnológica são mais propensas a serem inovadoras e esse comportamento leva a um impacto positivo em seu desempenho. (Santos, Zawislak, Franzoni, & Vieira, 2015). Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor (Valladares et al., 2014).	Logacheva e Kazantev (2014), Koc (2007), Santos et al. (2015), Doroodian et al. (2014), Valladares et al. (2014)
	Recursos Financeiros	“As capacidades de inovação financeira podem ser estimadas pela suficiência, desempenho orçamentário, oportunidade, tempo racional e distribuição do projeto” (Logacheva & Kazantev, 2014, p.577). Recursos financeiros relacionados a inovação (Kim et al., 2018).	Logacheva e Kazantev (2014), Hall (2007), Karabulut (2015), Yam et al. (2011), Louw et al. (2017), Kim et al. (2018)
Pessoas e Cultura	Clima Organizacional	O clima de trabalho e a dimensão do bem-estar incluem o bem-estar dos funcionários e o clima de trabalho para o desenvolvimento da inovação, incluindo colaboração e valores. (Ukko et al., 2016, p.516)	Ukko et al. (2016), Saunila & Ukko (2014)
	Desenvolvimento de Capacidades	“Descreve a capacidade das empresas de assimilar, avaliar, disseminar internamente o conhecimento externo, garantindo, assim, que o conhecimento flua para as atividades de desenvolvimento e inovação. Mais distante” (Wagner & Piller, 2012, p.27). “Desenvolvimento de habilidades e gerenciamento de desempenho de funcionários individuais” (Karabulut, 2015, p.21).	Wagner e Piller (2012), Karabulut (2015), Koc (2007), Doroodian et al. (2014), Ukko et al. (2016), Yam et al. (2011), Ukko et al. (2016), Saunila e Ukko (2014), Kim et al. (2018), Iddris (2016), Karabulut (2015).
	Recursos Humanos	“Penetração das atividades de Inovação como trabalho cotidiano no nível do funcionário” (Karabulut, 2015, p. 21). Administrar a flexibilidade necessária das competências para atender às oportunidades apresentadas. (Hall, 20017).	Logacheva e Kazantev (2014), Schiuma e Lerro (2008), Schiuma e Lerro (2008), Hall (2007), Lai et al. (2005), Koc (2007), Ukko et al. (2016), Valladares et al. (2014), Louw et al. (2017)
	Liderança	“Aquele que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho; ativa suas necessidades de ordem superior; e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização” (Valladares et al., 2014, p.604).	Slater et al. (2014), Karabulut (2015). Ukko et al. (2016), Valladares et al. (2014), Wu et al. (2017), Saunila e Ukko (2014), Kim et al. (2018)

		“Os líderes articulam a intenção estratégica de fornecer um enfoque ou ponto de encontro para a organização e seus funcionários.” (Wu et al., 2017, p.4). “Reflete a atmosfera geral da organização que apoia e motiva a inovação e uma cultura de liderança que facilita a inovação” (Ukko et al., 2016, p.516).	
	Integração Funcional/Colaboração	“A capacidade de integração é considerada um subconjunto da capacidade de integrar e alinhar a conectividade organizacional entre o interesse em inovar com o as necessidades do negócio”. (Chang et al. 2012, p.444) “A integração interfuncional ocorre quando os membros da equipe se veem como colegas, se identificam com o grupo e têm uma participação no sucesso ou fracasso coletivo” (Wu et al. 2014, p.9). “Nível e escopo da colaboração no nível do funcionário” (Karabulut, 2015, p.21). “Espera-se que a integração leve a decisões acertadas sobre a seleção, o design e o lançamento de novos produtos, pois facilita a integração de diversas habilidades, recursos e perspectivas, resultando nas soluções mais otimizadas em conjunto. (Koc, 2007, p.381).	Slater et al. (2014), Chang et al. (2012), Karabulut (2015), Koc (2007).
	Autonomia	“A capacidade de autonomia organizacional é a capacidade de uma empresa encorajar e tolerar ideias radicais arriscadas, ambíguas e mal-sucedidas” (Chang et al., 2012, p.445).	Chang et al. (2012)
	Cultura organizacional	A Cultura organizacional além de modelar as características da organização, tem uma influência direta no desenvolvimento do processo de inovação, e na estratégia de lançamento de produtos da organização (Slater et al., 2014). “A Cultura é um elemento significativo quando se trata de exercer influência positiva sustentável na transição para a inovação aberta” (Wagner & Piller, 2012, p.28). A Cultura como um fator organizacional também afeta a capacidade de inovação, e ela pode ser modificada por meio de práticas de gerenciamento específicas que lidam com a direção estratégica, seleção de funcionários, recompensas e reconhecimento, suporte para geração de ideias e formação de equipes multifuncionais para incentivar comportamentos inovadores. (Koc, 2007).	Slater et al. (2014), Wagner e Piller (2012), Koc (2007), Khayyat e Lee (2015), Schiuma e Lerro (2008), Wu et al. (2017)
Processos e Métricas	Geração de Ideias	“Isso inclui a geração, o desenvolvimento e a implementação de inovações e as maneiras pelas quais as tarefas de trabalho da organização são organizadas” (Ukko et al., 2016, p.516). Capacidade das empresas em transformar ideias em produtos/serviços comercializáveis, comprometer novos recursos ou redirecionar recursos	Ukko et al. (2016), Iddris (2016), Selznick e Mayhew (2017)

		atuais para apoiar atividades de inovação e remover barreiras que impedem a implementação dessas ideias (Iddris, 2016).	
	Desempenho em Inovação	“Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo” (Valladares et al., 2014, p.605). Medição do impacto da inovação (Karabulut, 2015).	Shan e Zhang (2009), Lai et al. (2005), Chang et al. (2012), Yam et al. (2011)
	Experimentação	“A capacidade de experimentação é um subconjunto da capacidade de uma empresa de sondar, experimentar, testar e comercializar ideias e conceitos radicais, através de P&D, manufatura e disciplinas de marketing” (Chang et al., 2012, p.445).	Chang et al. (2012)
	Capacidade de Marketing	“Capacidade de marketing é a capacidade da empresa de divulgar e vender os produtos com base na compreensão das necessidades do consumidor, situação de concorrência, custos e benefícios, e a aceitação da inovação” (Yam et al., 2011, p.400). “A capacidade de inovação de marketing indica a capacidade de negócios para implementar um produto/processo tecnologicamente novo ou aprimorado para o mercado operacional da empresa” (Wonglimpiyarat, 2010, p.250).	Yam et al. (2011), Wonglimpiyarat (2010)
Estratégia e Gerenciamento	Planejamento Estratégico	“O planejamento estratégico da empresa deve identificar os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas, formular planos de acordo com a visão e as missões corporativas e aclimatar os planos para a implementação” (Yam et al., 2011). “Definição abrangente do escopo do impacto da Inovação em TI de acordo com a estratégia de negócios” (Karabulut, 2015). “A intenção estratégica começa com um objetivo que parece exceder o alcance da organização, forçando-a a competir de formas inovadoras” (Slater et al., 2014). “Grau que a empresa está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de obter uma vantagem competitiva para sua empresa” (Valladares et al., 2014).	Slater et al. (2014), Lai et al. (2005), Wagner e Piller (2012), Karabulut (2015), Yam et al. (2011), Valladares et al. (2014), Louw et al. (2017), Selznick e Mayhew (2017)
	Gestão de Desempenho	“Organizações inovadoras são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo” (Valladares et al., 2014, p.605). “Medição do impacto da inovação em TI” (Karabulut, 2015, p.21) “As métricas de inovação, alinhadas com os objetivos da inovação, são monitoradas para identificar melhorias no processo e no gerenciamento.	Karabulut (2015), Valladares et al. (2014), Khayyat e Lee (2015), Louw et al. (2017)

		O benchmarking compara processos de inovação, práticas de gerenciamento e métricas padronizadas com as de outras organizações (bem-sucedidas)” (Louw et al., 2017, p.60).	
	Gestão de Risco	A gestão de riscos é importante para motivar a iniciativa das pessoas. (Ukko et al., 2014). “Nível de atitude para assumir riscos criativos” (Karabulut, 2015).	Ukko et al., (2014), Karabulut, 2015
	Gestão do Conhecimento	“Fator organizacional para gerar ideias para inovação, o modo como os indivíduos e as organizações coletam, disseminam a troca e usam o conhecimento, influencia a geração de ideias” (Koc, 2007) “O conhecimento externo enfatiza a importância da exploração de redes e conhecimentos externos para a capacidade geral de inovação organizacional, assim, reflete a capacidade interna da organização de explorar informações externas” (Ukko et al., 2016, p.516).	Koc (2007), Ukko et al. (2016),

Quadro 1 - Sumarização das dimensões e fatores da capacidade de inovação

Fonte: elaboração própria

Para a coleta de evidências, o estudo usou fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas e as secundárias por meio de consulta de documentação proveniente da Intranet e da Internet da organização, que se concretizou com a análise de processos e documentos, disponíveis ao público, bem como apenas aos seus colaboradores.

A partir da sumarização, foi realizado o planejamento da coleta de dados da fase empírica, que teve início com a estruturação do roteiro das entrevistas semiestruturadas.

As questões da entrevista foram separadas em três blocos temáticos, elaborados a partir da (a) contextualização dos conceitos sobre inovação, capacidade de inovação e exemplos de projetos inovativos na organização; (b) presença dos fatores determinantes de capacidade de inovação provenientes da sumarização na organização; e (c) novos fatores e barreiras relacionados à inovação.

A organização escolhida tem em seu organograma vice-presidências específicas, quais sejam, Canais, Operação, Tecnologia, Comercial, Administração, Finanças e Controladoria, Gestão de Pessoas e Negócios Públicos e por fim, a Presidência.

Propositamente, os entrevistados foram divididos em dois perfis, um com foco operacional e outro com foco de gestão, separação que acabou ajudando na validação de vários fatores, mesmo tendo sido adotado o mesmo roteiro de entrevista para ambos

Foram enviados convites para colaboradores de todas as vice-presidências, totalizando 40 convites, com representantes das áreas comercial, tecnologia, negócios públicos, administração, operação e presidência, tanto do grupo operacional quanto de gestão. Em resposta aos convites, foram realizadas 17 entrevistas, sendo 9 com foco operacional e 8 com foco em gestão. As entrevistas tiveram duração média de 21 minutos, totalizando aproximadamente 6 horas, foram realizadas na organização e presenciais. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente para a análise de conteúdo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da fase empírica deste estudo na seguinte ordem: análise e resultados aplicados na avaliação das 17 entrevistas realizadas, seguidos pelo confronto dos resultados com documentos sobre os processos relevantes para análise da manifestação dos fatores pesquisados na organização do caso de estudo.

A partir da categorização realizada com os resultados das entrevistas, foram definidos dois grupos de análise. O grupo 1, composto pelos entrevistados E1 a E9, corresponde às declarações feitas pelos colaboradores com perfil operacional, que refletem a presença ou a

ausência dos fatores sobre a capacidade de inovação e que foram previamente identificados na sumarização, bem como sua percepção com relação às barreiras relacionadas à implantação. O grupo 2, por sua vez, é formado pelos entrevistados E10 a E16, refletindo as declarações feitas pelos perfis de gestores, adotando-se a mesma análise realizada no grupo anterior.

Como sumarização para os resultados encontrados nesta pesquisa, apresenta-se o Quadro 2, que mostra a manifestação dos fatores teórico-empíricos no caso estudado. Para tanto, adotou-se a seguinte legenda:

FECC	Fator empiricamente confirmado em consonância com a definição teórica sumarizada.	FNCE	Fator não confirmado empiricamente.
FECP	Fator empiricamente confirmado em consonância parcial com a definição teórica sumarizada.	FE	Fator emergente do campo empírico.
FECD	Fator empiricamente confirmado em dissonância com a definição teórica sumarizada.		

Dimensões	Fatores	Aderência das manifestações empíricas em relação às definições teóricas sumarizadas (GESTÃO)	Aderência das manifestações empíricas em relação às definições teóricas sumarizadas (OPERAÇÃO)
Suporte Organizacional	Organização	FECP	FECP
	Recursos Tecnológicos	FECC	FECC
	Recursos Financeiros	FECD	FECD
Pessoas e Cultura	Clima Organizacional	FECP	FECP
	Desenvolvimento de Capacidades	FECP	FECP
	Recursos Humanos	FECC	FECC
	Liderança	FECP	FECP
	Integração Funcional/Colaboração	FECP	FECP
	Autonomia	FECD	FECD
	Cultura Organizacional	FECP	FECP
Processos e Métricas	Geração de Ideias	FECP	FECP
	Desempenho em Inovação	FECP	FECP
	Experimentação	FECC	FECC
	Capacidade de Marketing	FECC	FECC
Estratégia e Gerenciamento	Planejamento Estratégico	FECP	FECP
	Gestão do Conhecimento	FECP	FECP
	Gestão de Desempenho	FECP	FECP
	Gestão de Risco	FECP	FECP
Fatores emergentes	Dependência Política	FE	-

Quadro 1 - Resultado da manifestação empírica dos fatores na organização pública do Estudo de Caso

Fonte: elaboração própria

Os resultados revelam que as quatro dimensões teóricas originais tiveram manifestação empírica confirmada para todos os fatores sumarizados no caso, embora sob diferentes níveis e com impressão de indutor ou barreira.

A dimensão **Suporte Organizacional**, que conta com três fatores, apresentou-se da seguinte forma: o fator “Recursos tecnológicos”, assim como o fator “Organização”, foi confirmado como indutor de capacidades de inovação em ambos os perfis de respondentes, enquanto o fator “Recursos Financeiros” foi confirmado como barreira no grupo da operação e indutor para os gestores.

A dimensão **Pessoas e Cultura**, que conta com sete fatores, apresentou-se da seguinte forma: os fatores “Desenvolvimento de Capacidades”, “Recursos Humanos”, “Liderança” e “Integração Funcional/Colaboração” foram confirmados como barreiras em ambos os perfis; já os fatores “Clima Organizacional” e “Cultura Organizacional” foram confirmados como barreira pelo perfil de gestores e indutor pelo perfil operacional e, por fim, o fator “Autonomia” foi confirmado como um indutor para o perfil de gestão e uma barreira para o perfil operacional.

A dimensão **“Processos e Métricas”**, que conta com quatro fatores, apresentou-se da seguinte forma: os fatores “Geração de Ideias” e “Desempenho em Inovação” foram confirmados como indutores para ambos os perfis, e os fatores “Experimentação” e “Capacidade de Marketing” foram confirmados como barreiras para o perfil de gestores e indutores para o perfil operacional.

A dimensão **“Estratégia e Gerenciamento”**, que conta com quatro dimensões, apresentou-se da seguinte forma: os fatores “Planejamento Estratégico”, “Gestão do Conhecimento” e “Gestão de Risco” foram confirmados como indutores para ambos os perfis, já o fator “Gestão de Desempenho” foi confirmado como uma barreira para o perfil operacional e um indutor para o perfil de gestão.

No total, dos 18 fatores originais, confirmaram-se 4 que tiveram plena aderência às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; 12 que tiveram aderência parcial às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; e 2 fatores que tiveram dissonância em relação às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes. Adicionalmente, emergiu do campo um fator novo, denominado “Dependência Política”, para o qual se estabelece a seguinte definição operacional: influência em nível de gestão que fragiliza a organização no andamento de projetos, decisões técnicas e meritocracia.

Assim, resumam-se os achados desta pesquisa com a proposição da seguinte definição operacional para o construto das “capacidades de inovação em serviços públicos”: capacidades de inovação no serviço público referem-se aos fatores necessários para promover inovações que permeiam toda a organização, desde o nível operacional até o nível estratégico, que são manifestas por meio das seguintes dimensões e fatores voltadas para a busca da inovação: i) **Suporte Organizacional**, que se refere à configuração da organização, à disponibilidade de recursos tecnológicos e financeiros; ii) **Pessoas e Cultura**, que se refere aos recursos não materiais, como sustentação da organização, envolvendo pessoas, cultura, liderança, clima organizacional, integração, autonomia e desenvolvimento de capacidades; iii) **Processos e Métricas**, que se refere aos processos e gerenciamento necessários para mensurar, estimular e promover a inovação, são eles: ideação, desempenho em inovação, experimentação e marketing; e iv) **Estratégia e Gerenciamento**, que se refere aos processos necessários para dar sustentação e patrocínio às decisões direcionadas à inovação, quais sejam, planejamento estratégico, gestão de riscos, gestão de desempenho e gestão do conhecimento. Um fator emergente da pesquisa que se enquadra nesta dimensão é a dependência política, que atua no nível estratégico de decisões. Com relação a literatura revisada, resultado empírico desta pesquisa reforça a sumarização definida dentro do escopo serviços públicos, e preenche essa lacuna, já que nenhum dos modelos usados para esse estudo tinha como escopo serviços públicos.

Além da confirmação empírica realizada por meio do estudo de caso nos Correios, foi feita análise sobre como cada um dos fatores se manifesta na organização, indutor ou barreira, levando em consideração a análise de cada perfil em separado, gestor e operacional, conforme a legenda abaixo para o Quadro 3.

INDUTOR	Fator visto como Indutor	BARREIRA	Fator visto como Barreira
---------	--------------------------	----------	---------------------------

Dimensões	Fatores	Grupo Gestores	Grupo Operacional
Suporte Organizacional	Organização	BARREIRA	BARREIRA
	Recursos Tecnológicos	INDUTOR	BARREIRA
	Recursos Financeiros	BARREIRA	BARREIRA
Pessoas e Cultura	Clima Organizacional	BARREIRA	INDUTOR
	Desenvolvimento de Capacidades	BARREIRA	BARREIRA
	Recursos Humanos	BARREIRA	BARREIRA
	Liderança	BARREIRA	BARREIRA

	Integração Funcional/Colaboração	BARREIRA	BARREIRA
	Autonomia	INDUTOR	BARREIRA
	Cultura Organizacional	BARREIRA	INDUTOR
Processos e Métricas	Geração de Ideias	INDUTOR	INDUTOR
	Desempenho em Inovação	INDUTOR	INDUTOR
	Experimentação	BARREIRA	INDUTOR
	Capacidade de Marketing	BARREIRA	INDUTOR
Estratégia e Gerenciamento	Planejamento Estratégico	INDUTOR	INDUTOR
	Gestão do Conhecimento	INDUTOR	INDUTOR
	Gestão de Desempenho	INDUTOR	BARREIRA
	Gestão de Risco	INDUTOR	INDUTOR
Fatores emergentes	Dependência Política	BARREIRA	BARREIRA

Quadro 3 - Resultado da manifestação empírica dos fatores na organização pública do Estudo de Caso

Fonte: elaboração própria

O resultado do Quadro 3 para a organização Correios, mostra que os fatores podem exercer um papel diferente na capacidade de inovação, variando de acordo com a função do colaborador, neste caso, essa diferença ficou evidenciada com as divergências entre o papel de gestor e operacional. Esse estudo agrega estudos anteriores de indutores e barreiras à inovação, e complementa com a sugestão de buscar a separação da visão entre grupo de gestores e grupo de operadores.

Essa divergência pode sinalizar outros problemas dentro da organização, como a comunicação interna entre esses grupos, como foi constatado empiricamente nas entrevistas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve por objetivo geral **propor e testar um *framework* explicativo da Capacidade de Inovação em Serviços Públicos**. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa com a sumarização dos fatores sobre capacidade de inovação das publicações acadêmicas dos últimos cinco anos, validada por meio de entrevistas semiestruturadas na organização pública Correios.

Os resultados apontam que, dos 18 fatores originais, confirmaram-se 4 que tiveram plena aderência às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; 12 que tiveram aderência parcial às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes; e 2 fatores que tiveram dissonância às premissas teóricas originais entre os dois grupos de respondentes. Um achado deste trabalho foi um fator emergente, a “Dependência Política”.

Estes resultados evidenciam que a manifestação empírica dos fatores teóricos não se apresenta em plena consonância com a teoria original, que provém de organizações de natureza privada. Assim, para serviços públicos, destacam-se a Experimentação (pela inércia dos funcionários na busca de quebra de paradigmas), a Gestão de Riscos (que deve sustentar as decisões pelo medo do controle interno e externo), a Cultura Organizacional (onde a aversão à mudança é maior devido a acomodação do ente público), a Organização (que é mais burocrática e demanda uma maior sinergia que propicie a iteração), Recursos Humanos (outro fator regulamentado por lei, pois as contratações são regidas por lei e portanto o desafio em administrar e otimizar os recursos humanos da organização), o Planejamento Estratégico (que dá o respaldo necessário para o empreendedorismo e assim minimizar o medo em arriscar na busca de inovações) e por fim, a Dependência Política (que influencia as tomadas de decisões, pois pode prejudicar a empresa com indicações para cargos estratégicos sem a competência necessária para a tomada de decisões no andamento de projetos inovadores).

Entre os resultados organizacionais, destacam-se os fatores que convergiram como facilitadores na organização tanto na visão operacional quanto na visão dos gestores, são eles: a Geração de Ideias, o Desempenho em Inovação, o Planejamento Estratégico, a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Risco.

Por último, todos os fatores elencados como barreira, tanto pelo perfil operacional quanto no perfil dos gestores podem ser trabalhados para um melhor papel dentro da organização com um direcionamento à capacidade de inovação. E para os Correios, os fatores que são barreiras em consonância com o entendimento tanto do perfil de gestor quanto do perfil operacional foram: organização, recursos financeiros, desenvolvimento de capacidades, recursos humanos, liderança, integração funcional/colaboração e dependência política. Já os fatores que convergiram como indutor foram: geração de ideias, desempenho em inovação, planejamento estratégico, gestão do conhecimento e gestão de riscos.

Como agenda de pesquisa, lança-se o desafio de operacionalizar o construto sob o formato de uma escala de medida a ser aplicada ao contexto dos serviços públicos, validada semântica e estatisticamente.

Entre as limitações desta pesquisa, destacam-se a quantidade de entrevistados com o perfil de gestão, a falta de informação sobre vários fatores durante as entrevistas e a nomenclatura referente a Capacidade de Inovação.

Como aplicação prática, essa pesquisa contribui com um questionário que permita aplicar a uma pesquisa de largo escopo e fortalecer os resultados encontrados para Capacidade de Inovação em Serviços Públicos.

REFERÊNCIAS

- Australian Government, Department of Innovation, Industry, Science and Research. (2011). *Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII)*. Retirado de <https://innovation.govspace.gov.au/sites/g/files/net1566/f/files/2011/08/APSII-Consultation-Paper.pdf>
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. In F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The handbook of innovation and services: A multidisciplinary perspective*, (pp. 49-67). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Bloch, C. (2011). *Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN)*. Aarhus: The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy.
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. de 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.
- Bruno-Faria, M. D. F., & de Araujo Fonseca, M. V. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396.
- Carroll, N., & Helfert, M. (2015). Service capabilities within open innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2), 275–303.
- Cassol, A., zapalai, J., & Fabiano Cintra, R. (2016). Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 9–41.
- Cavalcante, P., Camões, M., Cunha, B., & Severo, W. (2017). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: ENAP – IPEA.
- Chang, Y. C., Chang, H. T., Chi, H. R., Chen, M. H., & Deng, L. L. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? the organizational capabilities view. *Technovation*, 32(7–8), 441–451.
- Chen, S. H. (2016). The influencing factors of enterprise sustainable innovation: an empirical study. *Sustainability*, 8(5), 425.
- Cheng, C. C. J., & Chen, J. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444–454.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Correios (2018, Maio 18). Homepage. Recuperado em Dezembro 18, 2018.

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Cunha, B. Q., Cavalcante, P., Magalhães, A. G., & Goellner, I. D. A. (2016). *Inovação governamental: análise da produção brasileira à luz da literatura internacional* (Boletim de Análise Político-Institucional No. 10). Retirado do Repositório do Conhecimento do IPEA: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7681>
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117.
- Doroodian, M., Ab Rahman, M. N., Kamarulzaman, Y., & Muhamad, N. (2014). Designing and validating a model for measuring innovation capacity construct. *Advances in Decision Sciences*, 2014.
- Dussault, G. (1992). A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, 26(2), 8-19.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10- 11), 1105-1121.
- Esterhuizen, D., Schutte, C. S. L., & Du Toit, A. S. A. (2011). Enhancing innovation capability maturity through knowledge conversion. *Acta Commercii*, 11, 211–231.
- Esterhuizen, D., Schutte, C., & Du Toit, A. (2012). A knowledge management framework to grow innovation capability maturity. *Journal of Information Management*, 14(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v14i1.495>
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2005). *The Oxford handbook of innovation*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre: Artmed.
- Figueiredo, P. N. (2005). Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo Em Perspectiva*, 19(1), 54–69.
- Forés, B., & Camisón, C. (2011). The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity. *International Journal of Technology Management*, 55(1–2), 56–81.
- Fosic, I., Starcevic, D. P., & Zivkovic, A. (2016). *Investing in Company's Innovation Capacity: The Case of Croatia*. Economic and Social Development: Book of Proceedings (pp. 411-421). Koprivnica, Croácia: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105-112.
- Gallouj, F., & Djellal, F. (Eds.). (2011). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Grimaldi, M., Quinto, I., & Rippa, P. (2013). Enabling open innovation in small and medium enterprises: A dynamic capabilities approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199-210.
- Hall, J. L. (2007). Developing historical 50-state indices of innovation capacity and commercialization capacity. *Economic Development Quarterly*, 21(2), 107–123.
- Hall, J. L., & Howell-Moroney, M. E. (2012). Poverty, innovation capacity, and state economic development in the knowledge economy: Evidence from the US. *Growth and Change*, 43(2), 228-251.
- Herrmann, J. D., Sangalli, L. C., & Teece, D. J. (2017). Dynamic Capabilities: Fostering an Innovation-Friendly Environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 283–287.
- Herrmann, J. D., Sangalli, L. C., & Teece, D. J. (2017). Dynamic Capabilities: Fostering an Innovation-Friendly Environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 283–287.
- Ho, L. H., & Chang, P. Y. (2015). Innovation capabilities, service capabilities and corporate performance in logistics services. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3).
- Iddris, F. (2016). Measurement of innovation capability in supply chain: An exploratory study. *International Journal of Innovation Science*, 8(4), 331–349.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation strategy on firm performance: a study conducted on manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1338-1347.
- Khayyat, N. T., & Lee, J. D. (2015). A measure of technological capabilities for developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 210–223.
- Kim, M.-K., Park, J.-H., & Paik, J.-H. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, 76(3–4), 214–235.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers and Industrial Engineering*, 53(3), 373–385.
- Lai, H. C., Chiu, Y. C., & Leu, H. Der. (2005). Innovation capacity comparison of China's information technology industrial clusters: The case of Shanghai, Kunshan, Shenzhen and Dongguan. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17(3), 293–315.

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (2016). Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF: Presidência da República.
- Li-Hsing, H. & Pi-Yun, C. Performance in Logistics Services. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 24-33.
- Logacheva, A. V. & Kazantsev, A. K. (2014). *Innovation capabilities measurement: empirical study*. In J. Bendekovic, M. K. Calopa, & D. Filipovic (Eds.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 573-584). Viena, Austria: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.
- Louw, L., Schutte, C., Du Preez, N., & Essmann, H. (2017). Architecting the Enterprise Towards Enhanced Innovation Capability. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 50-65.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Mazzucato, M. (2014). *O Estado Empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. Portfolio-Penguin.
- Miranda, E. C., & Figueiredo, P. N. (2010). Dinâmica da acumulação de capacidades inovadoras: evidências de empresas de software no Rio de Janeiro e em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 75-93.
- Muddaha, G., Kheng, Y. K., & Sulaiman, Y. B. (2018). Learning capability and Nigerian SME's marketing innovation: the moderating influence of dynamic business environment. *International Journal of Management Research and Reviews*, 8(3), 17-29.
- Neiva, E. R., & da Paz, M. D. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22-37.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Editora Unicamp.
- Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico – OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (Edição No. 3). Retirado de <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico – OCDE. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Retirado de <http://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Organizações para cooperação e desenvolvimento econômico – OCDE. (2019). *Embracing Innovation In Government: Global Trends*. Retirado de

<http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf>

- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pisano, G., & Teece, D. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Qual o futuro dos Correios no mundo?. [Editorial]. (2017). Revista 10 em 1 – Edição 1, 2017.
- Rahman, M. N. A., Doroodian, M., Kamarulzaman, Y., & Muhamad, N. (2015). Designing and validating a model for measuring sustainability of overall innovation capability of small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 7(1), 537-562.
- Rauen, A. T. (2013). Desafios da avaliação em políticas de inovação no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 64(4), 427-445.
- Rede de Inovação no Setor Público (2016, março 29). Regras do Jogo [Blog]. Recuperado de http://redeinovagov.blogspot.com.br/p/blog-page_29.html/
- Relatório da Administração dos Correios – Exercício Financeiro de 2017. Recuperado de <https://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/>
- Resende Junior, P. C., & Guimarães, T. D. A. (2012). Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 4(44), 293-313.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Santos, J., Zawislak, P., Franzoni, G., & Vieira, H. (2015). Searching for a path: a bibliometric study on innovation and technological capabilities. *International Journal of Innovation*, 3(2), 54-66.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2014). Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 32-46.
- Schiama, G., & Lerro, A. (2008). Knowledge- based capital in building regional innovation capacity. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), 121-136.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Taylor & Francis.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Selznick, B. S., & Mayhew, M. J. (2018). Measuring Undergraduates' Innovation Capacities. *Research in Higher Education*, 59(6), 744-764.
- Sen, F. K., & Egelhoff, W. G. (2000). Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 174-183.

- Shan, W., & Zhang, Q. (2009). Extension theory and its application in evaluation of independent innovation capability. *Kybernetes*, 38(3/4), 457–467.
- Silva, M. J. M., Simões, J., Sousa, G., Moreira, J., & Mainardes, E. W. (2014). Determinants of innovation capacity: Empirical evidence from services firms. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16(3), 404–416.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552–566.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(04), 655-676.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.
- Ukko, J., Saunila, M., Parjanen, S., Rantala, T., Salminen, J., Pekkola, S., & Mäkimattila, M. (2016). Effectiveness of innovation capability development methods. *Innovation*, 18(4), 513–535.
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & Fronti, J. G. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192-204.
- Vale, G. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, 7(1).
- Valladares, P. S. D. A., Vasconcellos, M. A., & Di Serio, L. C. (2014). Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 598-626.
- Vasconcellos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 443-460.
- Wagner, Philipp; Piller, F. (2012). Increasing innovative capacity: is your company ready to benefit from open innovation processes?. *Performance*, 4(2), 22–31.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431.

- Wonglimpiyarat, J. (2010). Innovation index and the innovative capacity of nations. *Futures*, 42(3), 247–253.
- Wu, S.-Q., Silva, G. M., Gomes, P. J., Lages, L. F., Pereira, Z. L., Chen, S.-H., ... Mainardes, E. W. (2017). Determinants of innovation capacity: Empirical evidence from services firms. *Sustainability*, 7(3), 404–416.
- Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y., & Lau, A. K. W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40(3), 391–402.
- Yang, C. C. (2012). Assessing the moderating effect of innovation capability on the relationship between logistics service capability and firm performance for ocean freight forwarders. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15(1), 53–69.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051.