



# ARTIGOS

## HABILITADORES DA INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Katarina Leal Chaves Lacerda<sup>1</sup>

1- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

### RESUMO

---

Este artigo tem como objetivo investigar a presença de elementos habilitadores da inovação no âmbito administrativo de uma instituição pública de ensino superior, sob a perspectiva dos seus servidores. O modelo teórico utilizado para a identificação dos habilitadores foi o de Araújo, Rocha e Carvalhais (2015). Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, adotando a estratégia metodológica de estudo de caso único. Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, sendo estes dados tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que a inovação ocorre na instituição de forma pontual, havendo a presença de poucos elementos habilitadores da inovação entre os analisados, especificamente: gestão de projeto de inovação, recursos para a inovação e vozes indutoras da inovação. Conclui-se que a instituição possui um ambiente organizacional e de gestão pouco favorável a estimular a inovação e torná-la como uma prática habitual.

**Palavras Chave:** Inovação; Habilitadores da Inovação; Setor Público; Inovação no Setor Público; Instituição de Ensino Superior.

#### ABSTRACT

---

This article aims to investigate the presence of innovative elements in the administrative scope of a public institution of higher education, from the perspective of its employees. The theoretical model used to identify the enablers was that of Araújo, Rocha and Carvalhais (2015). This is a qualitative research, adopting the methodological strategy of single case study. Semi-structured interviews were used to collect data, and these data were processed using the content analysis technique. The results indicate that the innovation occurs in the institution in a punctual way, with the presence of few enabling elements of innovation among the analyzed ones, specifically: innovation project management, resources for innovation and voices inducing innovation. It is concluded that the institution has an organizational and management environment that is not conducive to stimulating innovation and making it a habitual practice.

**Keywords:** Innovation; Innovation Enablers; Public sector; Innovation in the Public Sector; Institution of Higher Education.

## INTRODUÇÃO

---

Fruto dos trabalhos seminais do economista Joseph Alois Schumpeter, o conceito de inovação remete a uma atividade típica da dinâmica industrial, cujo resultado é de natureza econômico-financeira (CAVALCANTE, et al., 2017; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013; KLUMB; HOFFMANN, 2016; OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014). Por essa razão, o tema inovação quase sempre é tratado como se fosse exclusivo de organizações privadas. Entretanto, toda organização, seja pública ou privada, deve estar preparada para inovar e gerir a inovação, considerando-a como um componente estratégico necessário ao seu crescimento sustentável e à melhoria do seu desempenho (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT, 2003; SOUSA, et al., 2015).

Desde os anos de 1990, os estudos sobre inovação no setor público vêm obtendo maior crescimento e relevância, na medida em que se percebe que cada vez mais as organizações públicas se engajam no propósito de inovar, com a finalidade de superar falhas de governo, problemas socioeconômicos complexos e como resposta para pressões sociais por um serviço público de qualidade, ágil e eficiente (DÓRIA, et al., 2017; CAVALCANTE, et al., 2017;

CAVALCANTE; CUNHA, 2017; VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; BUGGE; BLOCH, 2016).

A inovação no setor público está voltada para ações políticas e iniciativas com foco interno no aprimoramento do funcionamento das organizações públicas; políticas e iniciativas com foco externo na melhoria de serviços e resultados para cidadãos, empresas e sociedade civil, e na forma como estes serviços são fornecidos; e políticas e iniciativas com foco na promoção da inovação em outros setores (COMISSÃO EUROPÉIA, 2013; OCDE, 2015).

Desse modo, percebe-se que a inovação no setor público pode ser compreendida por diferentes perspectivas: na geração e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços, ou em relação ao âmbito organizacional ou administrativo (MULGAN; ALBURY, 2003; DÓRIA, et al., 2017), que é o foco deste estudo. A inovação organizacional trata da mudança do escopo das atividades internas e externas da organização, de modo a incluir novidades nas práticas organizativas, na organização do trabalho e nas relações externas (LOPES, et al., 2018).

Para que a inovação aconteça e o setor público alcance os seus objetivos, é necessário que haja um ambiente propício ao estímulo do pensamento criativo e da ação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; ARAÚJO;

ROCHA; CARVALHAIS, 2015), o que nem sempre está presente no contexto do setor público, fortemente marcado por regulamentações que inibem ações inovadoras (SOUSA, et al., 2015).

Ainda assim, é possível que alguns fatores sejam desenvolvidos e gerenciados, a fim de potencializar a criação de um ambiente favorável à inovação nas organizações públicas (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015). Esses fatores são aqui denominados de habilitadores da inovação e delimitados com base no estudo de Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), os quais compreendem: 1) Estratégia da Inovação, 2) Cultura de Inovação, 3) Estrutura Organizacional e Pessoas, 4) Recursos para Inovação (físico e financeiro), 5) Métricas da Inovação, 6) Gestão do Processo de Inovação, 7) Gestão de Projetos de Inovação, 8) Gestão de Equipe, 9) Gestão do Portfólio de Inovação, e 10) Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização).

No que tange às instituições públicas de ensino superior, estas organizações, assim como outras no setor público, vêm passando por transformações, seja a nível pedagógico, gerencial ou estratégico, derivadas da necessidade de continuarem a ocupar um papel relevante socialmente (CRUZ; CAVALCANTE; REIS, 2015; KLEIN; PAIVA, 2018). Além disso, é indicado na literatura

que as mudanças e inovações no nível organizacional das universidades precisam ser melhor estudadas e compreendidas (BIN YUSOF, 2009; SCHMITZ, 2017), fato que, somado às demais considerações acima apresentadas, justificam a presente pesquisa.

Considerando o exposto, a problemática que norteia este estudo é: existem elementos habilitadores da inovação no âmbito administrativo de uma instituição pública de ensino superior? O objetivo principal desta pesquisa é, então, investigar a presença de elementos habilitadores da inovação no âmbito administrativo de uma instituição pública de ensino superior, sob a perspectiva dos seus servidores, identificando, especificamente, como estes elementos influenciam o processo inovativo e quais inovações foram desenvolvidas e implementadas pela instituição.

O estudo se divide em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção prossegue com a fundamentação teórica sobre inovação no setor público e habilitadores da inovação no setor público. Em seguida, apresenta-se a metodologia adotada. Na quarta seção, faz-se a apresentação e análise dos resultados. E, na quinta seção, expõem-se as conclusões da pesquisa.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

---

## INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A literatura sobre inovação evidencia que o setor público tem empreendido esforços no sentido de cada vez mais exercer a inovação em seu âmbito organizacional, inovando tanto nos serviços prestados quanto nos procedimentos internos de funcionamento (SOUSA, ET AL., 2015; GALLOUJ; DJELLAL, 2012; CAVALCANTE; CUNHA, 2017; ISIDRO-FILHO, 2017; KLUMB; HOFFMANN, 2016).

Para tanto, a fim de superar as características pertencentes ao modelo burocrático de gestão das organizações públicas (tais como controle, formalidade, hierarquia e previsibilidade), considerados como barreiras à inovação (KLUMB; HOFFMANN, 2016), os princípios do *New Public Management* – NPM (Nova Gestão Pública) são indicados como capazes de gerar oportunidades de inovação (FERREIRA et al., 2015) ao incentivar a administração pública a se espelhar no setor privado e, assim, imitar suas experiências inovativas (KLUMB; HOFFMANN, 2016; FERREIRA et al., 2015; CUNHA, 2017).

Por outro lado, é necessário que a própria administração pública desenvolva mecanismos que possibilitem um setor público legitimamente inovador, capaz de enfrentar diversos desafios sociais (KLUMB; HOFFMANN, 2016; CUNHA, 2017). Nesse

sentido, atualmente, a Nova Governança Pública (NGP) é entendida como a lógica institucional que melhor permite ao setor público inovar, uma vez que contempla relações horizontais em rede e colaborativas entre múltiplos atores dentro do setor público, do setor privado e os cidadãos (MEIJER, 2016; TONURIST; KATTEL; LEMBER, 2015; NÄHLINDER, 2013).

A inovação no setor público tem por motivação a busca por aperfeiçoamento dos gastos, qualidade dos serviços públicos e a ampliação da legitimidade e confiança da sociedade (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; CUNHA, 2017; COMUNIDADE EUROPÉIA, 2013). Quanto à sua definição, esta se encontra dispersa na literatura e ainda não há consenso sobre o seu significado (OCDE, 2015; MOUSSA; MCMURRAY; MUENJOHN, 2018).

Entre os conceitos disponíveis, pode-se defini-la como o processo de geração de novas ideias e sua implementação para criar valor para a sociedade, seja ele com foco interno ou externo à administração pública (COMUNIDADE EUROPÉIA, 2013). Um ponto relevante a se considerar é que as novas ideias implementadas devem implicar mudanças que levam a uma ruptura com as práticas do passado (OSBORNE; BROWN, 2011; CAVALCANTE; CUNHA, 2017;

COMUNIDADE EUROPÉIA, 2013; KATTEL, 2015).

Existem diferentes maneiras de classificar os tipos de inovação no setor público, tais como: serviço, prestação de serviço, organizacional, conceitual, política, sistêmica (WINDRUM; KOCH, 2008), institucional (BEKKERS; VAN DUIVENBODEN; THAENS, 2006), democrática e estratégica (AUDIT COMMISSION, 2007). Cada um dos tipos requer diferentes ambientes organizacionais, configurações de recursos e habilidades gerenciais. Nesse sentido, faz-se necessário identificar e entender quais elementos devem ser geridos no processo de inovação (ALSAATY; HARRIS, 2009; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013), de forma a facilitar (habilitar) as organizações a inovar. É esse o assunto que a seção seguinte abordará.

## HABILITADORES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

---

Diversos são os fatores que podem influenciar o processo de inovação: fatores externos, como mudanças na sociedade e políticas, investimentos e estímulos do governo; e, fatores internos, como a existência de um ambiente propício à inovação, pessoas criativas, tamanho organizacional, estratégia, estrutura, cultura, incentivo e cooperação, além da

gestão e liderança (ALSAATY; HARRIS, 2009; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; LOPES, et al., 2018).

No que tange aos fatores internos, e, levando-se em consideração especificamente o contexto das organizações públicas, toma-se como referência a descrição dos fatores influenciadores de um ambiente inovador, aqui denominados de habilitadores da inovação, proposta por Araújo, Rocha e Carvalhais (2015): 1) Estratégia da Inovação, 2) Cultura de Inovação, 3) Estrutura Organizacional e Pessoas, 4) Recursos para Inovação, 5) Métricas da Inovação, 6) Gestão do Processo de Inovação, 7) Gestão de Projetos de Inovação, 8) Gestão de Equipe, 9) Gestão do Portfólio de Inovação, e 10) Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização).

A estratégia de inovação representa um fator importante para a definição das políticas e processos de inovação, a fim de alavancar a inovação no ambiente público (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015). Já a cultura de inovação proporciona o desenvolvimento de um comportamento inovador, ao criar um compromisso entre os servidores, relativo à aceitação da inovação como um valor e uma norma predominante na organização (LACERDA; SILVA, 2014; ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015).

A estrutura organizacional e as pessoas da organização são fatores cujo desenvolvimento implica a construção de um ambiente organizacional favorável à inovação (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015). Além disso, a valorização das pessoas para que sejam criativas é fundamental para a geração de ideias e de confiança no sucesso da inovação, uma vez que ao terem suas ideias consideradas sentem-se importantes e respeitadas (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015; LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).

Tão essencial quanto ter pessoas dispostas e motivadas a inovar é dispor de recursos adequados e necessários ao processo de inovação. Por isso, os recursos figuram como um elemento habilitador da inovação (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015). Nele estão inclusos a tecnologia, o uso de consultorias e parcerias com pessoas e organizações diversas, o tempo dedicado à inovação, a acumulação anterior de conhecimentos, a diversidade de competências e a própria escassez de recursos (BREISSAN, 2013; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

Medir a inovação significa ter o conhecimento do quanto à organização tem sido inovadora, sendo uma possibilidade, inclusive, de estabelecer um processo de

aprendizagem com as experiências inovativas já realizadas pela instituição (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015).

A inovação enquanto um processo contínuo de renovação da organização deve ser adequadamente gerido, de modo a deixar claro quais são os seus objetivos, contando também com uma boa liderança e direção estratégicas que estimulem um comportamento inovador (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015; LEITE; DUTRA; ANTUNES, 2006; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000). De igual modo deve ser feito no que se refere à gestão de projetos de inovação, que, neste caso, ocorre em um período determinado para atender a uma finalidade específica (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015). Ligada à gestão de projetos de inovação está a gestão do portfólio de inovação, abrangendo diferentes projetos, com diferentes durações e níveis de investimento, que estão sendo ou serão desenvolvidos (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015).

No que tange à gestão de equipes, é essencial para a inovação a promoção do trabalho em equipe e maior cooperação entre as áreas da organização, a fim de alcançar integração e direcionamento dos esforços inovativos. Além disso, ter pessoas com experiências, conhecimentos, habilidades e competências diferentes é fundamental para o surgimento



de inovações (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015).

Também é indispensável para o surgimento da inovação ouvir as vozes da organização, da sociedade e das tecnologias. Da organização e da sociedade com o intuito de captar as opiniões e necessidades do usuário, seja ele o cidadão ou o servidor. E das tecnologias com o intuito de entender a influência tecnológica, ou seja, a capacidade de verificação da possibilidade de utilização de novas tecnologias para o melhoramento do desempenho da organização e de seus resultados (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015).

## **METODOLOGIA**

---

Com o objetivo de investigar a presença de elementos habilitadores da inovação no âmbito administrativo de uma instituição pública de ensino superior, sob a perspectiva dos seus servidores, esta pesquisa adota a abordagem qualitativa, pois compreende-se que a pesquisa qualitativa é uma forma de explorar e entender o significado que os indivíduos conferem a um dado problema ou realidade social (CRESWELL, 2010). A estratégia escolhida para capturar as experiências do ponto de vista dos sujeitos da pesquisa foi o estudo de caso, que

corresponde a uma investigação detalhada de um acontecimento específico em seu contexto, de forma a compreender como o comportamento e/ou processos sociais presentes nesse fenômeno são influenciados pelo contexto (MERRIAM, 2009; HARTLEY, 2004).

Como lócus da pesquisa foi escolhida uma instituição pública de ensino superior (IES) localizada na Região Nordeste do Brasil. Esta considera a inovação como área estratégica da instituição e possui em sua estrutura organizacional um órgão suplementar, vinculado diretamente a Reitoria, que funciona por meio da Agência de Inovação e Tecnologia: o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Sua função é planejar, coordenar e controlar todas as atividades de inovação tecnológica, a exemplo de incubação de empresas de base tecnológica, propriedade intelectual, transferência e licenciamento de tecnologias mantidas pela instituição.

Como técnica de coleta de dados, adotou-se a entrevista semiestruturada, a partir da qual as perguntas são formuladas de forma mais flexível, permitindo que o pesquisador e o entrevistado insiram novas ideias no decorrer do processo, a partir da adequação do pesquisador à situação, da visão do entrevistado e do entendimento do que ele

está falando (MERRIAM, 2009; FRASER; GONDIM, 2004; GODOI; MATTOS, 2010).

As entrevistas foram realizadas em setembro de 2018, tendo duração média de 45 minutos, com dois servidores gestores da instituição pública de ensino superior. Um é gestor administrativo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (um órgão da administração setorial), que é servidor da instituição desde janeiro de 2013 e exerce a função de gestão desde dezembro de 2016. O outro é gestor na Agência de Inovação e Tecnologia (INOVA), ingressou na instituição no ano de 2010, e iniciou na função de gestão em 2017. Buscou-se a realização de entrevistas com os gestores das Pró-Reitorias da instituição, em razão de ser o órgão executivo máximo da sua administração superior, entretanto, os servidores não tiveram disponibilidade de agenda para atender aos propósitos da pesquisa.

Além das fontes de dados primários, também foram utilizadas fontes secundárias que pudessem fornecer informações adicionais à identificação das inovações e de seus elementos habilitadores, visando preencher lacunas reais e omissões no conhecimento (STEWART; KAMINS, 1993). As informações secundárias foram coletadas no *site* da instituição de ensino e em documentos públicos disponibilizados para consulta, a

exemplo do seu estatuto, do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e de resoluções institucionais.

No que se refere à análise dos dados, efetuou-se uma análise de conteúdo como meio de explicitar o teor das entrevistas, por meio da utilização da técnica de análise temática (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Essa técnica foi aplicada de acordo com metodologia baseada em Bardin (2009), na qual se iniciou a transcrição dos relatos dos entrevistados com a identificação dos pontos mais importantes abordados na entrevista. Em seguida, os dados foram categorizados de acordo com a teoria acerca dos habilitadores da inovação no setor público, a partir dos dez elementos preconizados por Araújo, Rocha e Carvalhais (2015). Além disso, teve-se por base a literatura sobre inovação no setor público, pertinente ao estudo, por meio da qual foi feita a interpretação dos dados e confrontados os resultados obtidos com a teoria, formulando-se as considerações finais.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

## CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

---

A organização pública pesquisada é uma autarquia que, de acordo com Malmegrin (2012, p.66), consiste em uma “entidade autônoma, criada por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.”, que atua na área de educação, atendendo à comunidade acadêmica (alunos, professores e técnicos) e a sociedade em geral, principalmente na Região Nordeste do país.

Sua criação ocorreu no ano de 1955, ocasião em que a instituição era uma entidade da esfera estadual. Somente em 1960 é que houve a sua federalização, tornando-se uma autarquia e desenvolveu uma estrutura multicampi, distinguindo-se, nesse aspecto, de outras instituições públicas de ensino superior do país.

O seu Estatuto atual (que está em processo de mudança), regido pela Resolução nº 07/2002, estabelece que a estrutura universitária da instituição é composta pela:

- 1) Assembleia Universitária;
- 2) Órgãos de administração superior (divididos em: Órgãos Deliberativos, que são o Conselho Universitário – CONSUNI, o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e

Extensão – CONSEPE e o Conselho Curador; Órgão Consultivo, que é o Conselho Social Consultivo; e, Órgão Executivo, que é a Reitoria);

3) Órgãos de administração setorial, que se encontram em cada Centro de Ensino (composto por: órgãos deliberativos, que são o Conselho de Centro, o Colegiado Departamental e os Colegiados de Curso; e órgãos executivos, que são a Diretoria, as Chefias Departamentais e as Coordenações de Curso);

4) Órgãos suplementares (composto por: Biblioteca Central; Núcleo de Tecnologia da Informação; Editora Universitária; Hospital Universitário; Laboratório de Tecnologia Farmacêutica; e Núcleos de Pesquisa e Extensão); e,

5) Órgãos de apoio administrativo.

Os atores que compõem a instituição de ensino são: os servidores públicos que nela trabalham (docentes e técnico-administrativos), as entidades privadas de prestação de serviços limpeza, segurança, manutenção, entre outros (terceirizados) e a EBSERH que gere o Hospital Universitário, além do seu corpo discente.

## QUANTO À INOVAÇÃO

---

Ao ser questionado sobre o que é inovação, o gestor da Agência de Inovação e Tecnologia demonstrou ter claro conhecimento a respeito do tema, destacando que inovação é algo novo ou melhorado que pode estar voltado tanto para dentro da organização como para o resultado que ela entrega. De igual modo, o gestor administrativo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas explicou que para ele: *“Inovação é criar algo novo que agregue valor. É algo que tem que ser constante, a fim de maximizar a eficiência do serviço público.”*

Por outro lado, para os dois gestores, boa parte dos servidores da instituição não reconhece o significado do termo inovação. É mais comum que percebam ações inovadoras como processos de mudança, e não propriamente como inovações. Uma razão para tal fato consiste na perspectiva de Bessant (2003) de que inovar e gerir a inovação não é algo fácil, tendo em vista que existem muitas dificuldades inerentes a esse processo, que vão desde o entendimento do que de fato é a inovação até a identificação de como essa deve ocorrer e ser mantida na organização.

Quanto às inovações desenvolvidas e implementadas no âmbito da instituição pública de ensino superior, os servidores mencionaram que essas tiveram impacto sobre o desempenho das atividades organizacionais, tanto em âmbito administrativo, quanto em relação à forma como informações da instituição são disponibilizadas para os atores internos e a sociedade em geral, as quais foram sintetizadas no Quadro 1.

Por meio do Quadro 1, vê-se que as mudanças implementadas constituem-se em inovações, pois levaram a uma ruptura com as práticas institucionais do passado, conforme indicam Osborne e Brown (2011), e, embora não sejam algo que não exista em outras organizações, são inéditas para essa instituição, caracterizando-se como inovações, conforme Carvalho, Reis e Cavalcante (2011).

As inovações mencionadas pelos servidores gestores são do tipo organizacional, já que consistem na criação de novas formas organizacionais, ou na introdução de novos métodos e técnicas de gestão e novos métodos de trabalho, de acordo com o que explicam Windrum e Koch (2008).

| INOVAÇÕES  | DESCRIÇÃO   | RELATO DOS ENTREVISTADOS  |
|--|---|---|
| <p>Criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)</p> | <p>O gestor da Agência de Inovação e Tecnologia explicou que antes da criação dessa pró-reitoria, que é um órgão auxiliar de direção superior da Reitoria, os procedimentos de gestão de pessoas eram feitos sem uma adequada organização das atividades, existindo vários setores que tratavam dos recursos humanos, mas desligados entre si, tornando-os pouco eficientes. Assim, foi elaborado um projeto, junto com dois docentes vinculados ao Departamento do curso de graduação em Administração e um servidor de outra instituição pública de ensino, para agrupar todos esses setores sob uma mesma gerência, criando a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com um espaço próprio no prédio da Reitoria, e <i>layout</i> elaborado para atender às demandas da PROGEP de forma mais ágil e eficiente. Com a criação dessa pró-reitoria também houve o estabelecimento dos Agentes de Gestão de Pessoas, uma função exercida por diferentes servidores que estão vinculados a unidades setoriais da instituição, com o intuito de descentralizar e facilitar as atividades e ações da PROGEP.</p> | <p>Sobre o papel de Agente de Gestão de Pessoas, o Gestor da Agência de Inovação e Tecnologia relata que: <i>“Eu mesmo trabalho aqui na Agência de Inovação e Tecnologia e sou um Agente de Gestão de Pessoas. [...] Nós que somos Agentes de Gestão de Pessoas ajudamos a facilitar o entendimento dos procedimentos da PROGEP para outros servidores. Por exemplo, se alguém está em dúvida sobre férias, sobre capacitação, a gente ajuda a entender como funciona, sem precisar que se dirija a PROGEP. A gente também tem um grupo no whatsapp que aí a gente conversa sobre as demandas dos setores para informar a PROGEP. [...] É meio como se fossemos “tentáculos” da PROGEP nos outros setores.”</i></p> |
| <p>Adoção do pacote SIG</p>                                  | <p>O pacote SIG é uma plataforma de gestão eletrônica de processos administrativos e informações acerca dos serviços e patrimônio da instituição. Ele foi criado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e incorporado à instituição no ano de 2009. É integrado por vários módulos, cada um do qual responsável por uma área, cuja implementação na instituição tem sido feita por etapas. Atualmente estão em funcionamento os seguintes módulos: SIGRH, que trata dos assuntos relacionados à gestão de pessoas; SIGAA, que trata dos assuntos discentes, como matrícula, emissão de histórico, empréstimo e devolução de livros das bibliotecas da instituição, entre outros serviços; e, SIPAC, relativo à gestão dos processos administrativos e de patrimônio.</p>   | <p>Especificamente sobre o SIPAC, o gestor administrativo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas explica que: <i>“[...] com o surgimento do SIPAC passou a existir um sistema integrado de abertura, tramitação e arquivamento de processos, o que antes era centralizado no setor de protocolo e feito inteiramente em papel. O SIPAC permitiu o compartilhamento de informações no âmbito da universidade e com a comunidade como um todo, já que por meio do site do SIPAC é possível consultar a tramitação dos processos.”</i></p>  |

Fonte: Elaboração própria (2018)

Especificamente sobre a adoção do pacote SIG, conforme Windrum e Koch (2008), pode-se dizer que se trata também de uma inovação do tipo processos, por trazer a

implementação de um novo método para a produção e fornecimento de serviços, e do tipo prestação de serviço, pois envolve maneiras novas ou alteradas de interagir com

os usuários, com a finalidade de fornecer os serviços públicos da instituição (como é o caso do módulo SIGAA), ou de possibilitar melhor acesso e transparência das informações da instituição aos usuários e cidadãos em geral (por meio do módulo SIPAC).

Além das inovações descritas no Quadro 1, a instituição está em processo de desenvolvimento de outra inovação organizacional, que diz respeito à criação de um arquivo central e de arquivos setoriais para a guarda e gestão de documentos institucionais, uma vez que tal processo é ainda inexistente na organização.

### **QUANTO AOS ELEMENTOS HABILITADORES DA INOVAÇÃO**

---

Embora tenha sido destacada pelos entrevistados a existência de três inovações no âmbito administrativo da instituição pública de ensino superior analisada, estas ocorreram de forma pontual, ou seja, pela percepção das instâncias administrativas superiores da organização de que havia a necessidade de mudanças com vistas a aperfeiçoar os processos de gestão da instituição e de também melhor disponibilizar os seus serviços e informações para os alunos e a sociedade em geral. Isso indica que não é tão presente a gestão de

processo e de portfólio de inovação, e a medição da inovação, tal qual é explicado por Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), já que a inovação não é planejada e buscada continuamente como uma meta organizacional.

Há uma intenção, por parte da Pró-Reitoria de Planejamento, com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2019-2022, em fazer com que a inovação seja um objetivo permanente a ser perseguido pela instituição, porém, no cenário atual, a prática inovativa não é comum. O gestor da Agência de Inovação Tecnológica destaca que: *“Aqui na instituição se você falar em inovação as pessoas não entendem que é algo voltado para o ambiente organizacional. Elas pensam que é só aqui na Agência de Inovação e Tecnologia, que inovação é só o que a gente faz de registro de patente.”*

Desse modo, o gestor da Agência de Inovação e Tecnologia explica que a instituição não adota uma estratégia de inovação, pois as lideranças da organização não estão comprometidas com a mudança além da faceta mecanicista, o que indica que ainda estão voltadas ao modelo de gestão da administração pública burocrática (KLUMB; HOFFMANN, 2016). Para essas lideranças, em momentos de implementação de uma

inovação, os servidores devem aceitar a mudança como uma realidade posta, ou seja, como algo necessário e imposto para a organização, sem que tenha havido antes um processo de adaptação adequado para os servidores, em que esses possam ter um contato inicial com a proposta de mudança e refletir sobre ela, entendimento que é colocado pelo gestor administrativo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

Para tentar mitigar esse tipo de situação, os dois gestores indicaram que a instituição planeja e executa cursos de capacitação e de treinamento que orientam os servidores na utilização das novidades que surgem, como no caso da implementação do SIPAC, conforme explica o gestor administrativo do CCSA: *“No início, houve certa resistência por uma parte dos servidores, principalmente os mais antigos. Contudo, foi realizado treinamento com os servidores para explicar como funciona o sistema e para esclarecer eventuais dúvidas sobre o seu funcionamento.”*

A cultura da organização também não se configura como favorável ao surgimento de inovações. Para o gestor administrativo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, as lideranças tendem a não identificar e compreender os elementos culturais da organização que podem comprometer o

processo de inovação. A percepção que estes têm é de que a inovação é algo fácil de ser compreendida e adotada pelos servidores, algo que não implica em reações negativas que venham a prejudicar o sucesso da inovação. Assim, não é disseminado na instituição um comportamento inovador e o entendimento da inovação enquanto valor a ser perseguido pela organização, conforme dispõem Araújo, Rocha e Carvalhais (2015).

No que se refere à estrutura organizacional e às pessoas, o gestor da Agência de Inovação e Tecnologia destacou o fato da estrutura ser ainda muito rígida e pouco favorável à fluidez de ideias e comunicações que impulsionem o surgimento de inovações, algo que também é característico da gestão da administração pública burocrática (KLUMB; HOFFMANN, 2016). Ele ressaltou ainda que: *“Talvez o único setor que tenha uma estrutura, um layout, realmente planejado para ser mais eficiente naquilo que faz, mais moderno, é a PROGEP. Os outros seguem no mesmo padrão. Não foram atualizados.”*

Quanto às pessoas, o gestor administrativo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas destaca que há na instituição a prática de reconhecer um trabalho bem feito por um servidor, como forma de motivar as pessoas. Porém, isso se refere ao dia a dia organizacional, ou seja, ao cumprimento das



tarefas diárias. Falta o estímulo e o apoio para que as pessoas tenham novas ideias que possam gerar novas soluções de longo prazo para os problemas e situações organizacionais.

Ainda assim, as lideranças superiores não excluem a possibilidade de ouvir a sugestão dos servidores quanto à indicação de mudanças, o que ocorreu no caso da criação de um arquivo central e de arquivos setoriais para a guarda e gestão de documentos institucionais, que se encontram em desenvolvimento, de modo que as pessoas tanto são vozes indutoras da inovação, quanto um recurso para a inovação, já que podem proporcionar conhecimento e competências diversas necessárias ao processo inovativo, conforme indicam Araújo, Rocha e Carvalhais (2015).

Outra voz que é ouvida para o processo inovativo da instituição é a da tecnologia, em conformidade com o que é dito pelo gestor administrativo do CCSA: *“O que culminou na adoção da tecnologia SIPAC foi a verificação de que o gerenciamento de processos da organização era defasado e ineficiente, já que não era integrado e transparente. O SIPAC se apresentou como uma possibilidade de resolver esse problema.”*

Com o exposto, fica evidente que, dos dez elementos habilitadores da inovação indicados por Araújo, Rocha e Carvalhais (2015), apenas três estão presentes no âmbito administrativo da instituição pública de ensino superior estudada: gestão de projetos de inovação, recursos para a inovação e vozes indutoras da inovação. A gestão de projetos de inovação, pois a inovação costuma ocorrer em determinados momentos, conforme for conveniente e necessário, ou quando algum projeto é apresentado por um servidor e aprovado pelas instâncias superiores. Os recursos para a inovação, tendo em vista que na medida em que os projetos de inovação são desenvolvidos a instituição disponibiliza meios físicos, financeiros, tempo e pessoas com competências específicas necessários à inovação (dentro e fora da organização, como no caso da criação da PROGEP, em que houve a colaboração de um servidor de outra instituição pública de ensino superior). E vozes indutoras da inovação, pelo fato de que a tecnologia, a organização e a sociedade foram e são essenciais para que a instituição direcione esforços no sentido de atender as suas demandas e/ou modernizar a forma em que dispõem e gerem seus serviços e informações.



## CONCLUSÕES

---

A proposta do artigo foi investigar a presença de elementos habilitadores da inovação no âmbito administrativo de uma instituição pública de ensino superior, sob a perspectiva dos seus servidores. Este objetivo foi alcançado ao evidenciar que na organização estudada identifica-se a presença de alguns elementos habilitadores da inovação entre os analisados.

Primeiramente, a inovação ocorre na instituição de forma pontual, sem que haja um planejamento relativo ao desenvolvimento contínuo de inovações. Deve-se ponderar, no entanto, que a inovação aqui abordada não se trata da inovação que a instituição pública de ensino superior produz relativa a patentes de ideias inovadoras, mas sim a inovação desenvolvida no âmbito interno da IES. Assim, a instituição possui um ambiente organizacional e de gestão pouco favorável a estimular a inovação e torná-la como uma prática habitual em seu âmbito administrativo, o que reforça os achados do estudo de Dória et al. (2017). Além disso, a noção do que é inovação e de seus benefícios para a organização não é algo tão claro para a maior parte dos servidores da instituição, o que dificulta o processo inovativo, já que esse desconhecimento pode levar a negação da

necessidade da inovação e a resistência às mudanças.

Quanto aos dez elementos habilitadores da inovação analisados neste estudo, inferiu-se que a gestão de projetos de inovação, os recursos para a inovação e vozes indutoras da inovação são presentes na instituição, e, ainda assim, têm maior significância apenas no momento em que as inovações estão sendo elaboradas e implementadas, e não como fatores que propulsionam o surgimento de outras inovações.

Chega-se ao entendimento de que nenhum processo inovativo é simples, ainda mais em instituições públicas, em que se tem a presença de vários atores envolvidos, onde cada um apresenta um comportamento que é influenciado por diversos fatores intrínsecos e extrínsecos, envoltos em um ambiente e cultura organizacional que refletem traços mistos dos diferentes modelos de gestão da Administração Pública (patrimonialista, burocrático e gerencialista), além de ser preciso observar o cumprimento das legislações pertinentes nos processos de mudança, a fim de garantir a sua legalidade e legitimidade.

Por outro lado, a inovação é essencial para que cada vez mais o funcionamento e os serviços prestados pelas organizações

públicas sejam eficientes, de qualidade e condizentes com as atuais e novas necessidades da sociedade. Assim, sob o ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o avanço da literatura relativa aos estudos sobre inovação no setor público, especificamente no que se refere à identificação de elementos que conduzem ao processo inovativo. E, sob o ponto de vista prático, os resultados do estudo contribuem para incentivar que servidores e gestores da IES busquem uma conduta mais positiva e estruturada em relação ao desenvolvimento e introdução de novas ideias no ambiente institucional.

Em relação às limitações do estudo, tem-se que a principal diz respeito à tentativa de realização de entrevistas com mais servidores da IES, inclusive com gestores das Pró-Reitorias da instituição, entretanto, por razão de indisponibilidade de tempo destes para participar da pesquisa, somente os servidores entrevistados fizeram parte do estudo. Nesse sentido, novos estudos poderiam buscar contemplar uma maior participação dos servidores da IES, de modo a identificar pontos de vista convergentes e divergentes sobre os elementos que influenciam a inovação na IES. Ainda assim, tal limitação não comprometeu esta pesquisa, sendo possível perceber, por meio

dos dados coletados, os habilitadores da inovação presentes na instituição de ensino.

É importante salientar que não se procurou medir o grau de inovação da IES por meio dos elementos identificados, assim como não se pretendeu indicar quanto cada um dos elementos habilitadores da inovação deve estar presente no processo de inovação, o que fica como sugestão para estudos futuros em outras instituições públicas de ensino.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ALSAATY, F. M.; HARRIS, M. H. The innovation Event: an insight into the occurrence of innovation. **The Business Review**, Cambridge, vol. 14, n. 1, Dec. 2009.

ARAÚJO; R. F. de; ROCHA, L. M. P. da; CARVALAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n.3 p. 07-27, 2015.

AUDIT COMMISSION. Seeing the light. In: **Innovation in local publicservices**. Local government national report, London, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5 Ed. Lisboa, Portugal; Edições 70, 2009

BEKKERS, V.; VAN DUIVENBODEN, H.; THAENS, M. Public innovation and communication technology: relevant backgrounds and concepts. In: BEKKERS, V.; VAN DUIVENBODEN, H.; THAENS M. (Eds). **Information and communication technology and public innovation**. Amsterdã; Berlim; Oxford; Tóquio; Washington: IOS Press, 2006. p. 3-21.

BESSANT, J. **Challenges in Innovation Management**. In. The International Handbook on Innovation. SHAVININA, L.V. (ed.). Elsevier Science, 2003, pp. 761-774.

BIN YUSOF, M. Organizational antecedents of academic entrepreneurship in public research universities: a conceptual framework. **UNITAR e-Journal**, v. 5, n. 2, p. 33-47, 2009.

BRESSAN, F. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. **Estudios Gerenciales**, n. 29, p. 26-36, 2013.

BUGGE, M.; BLOCH, C. W. Between bricolage and breakthroughs – framing the many faces of public sector innovation. **Public Money and Management**, v. 36, n. 4, p. 281-288, 2016.

CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CAVALCANTE, P.; ET.AL. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In.: **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, v.24, n.1, p. 13-18, 2014.

COMISSÃO EUROPEIA. **Powering European public sector innovation: towards a new architecture**. Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission. Brussel, 2013. (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation).

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, J. A. da; CAVALCANTE, M. B.; REIS, D. R. dos. Abordagens Estratégicas e Inovações Organizacionais em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 2, 2015.

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In.: **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 98-117, dez. 2013.

DÓRIA, A. S.; et al. Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. **Rev. Serv. Público**, n. 68, v. 2, p. 285-318, 2017.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139, 2004.

FERREIRA, V. da R. S.; et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4 p. 99-118, out./dez. 2015.

GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. Two decades of research on innovation in services: which place for public services? **1st International EIBURS-TAIPS Conference on Innovation in the public sector and public e-services**, 2012.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, cap. 10.

HARTLEY, J. Case study research. In: CASSELL, C; SYMON, G. (Ed.) **Essential guide to qualitative methods in organizational research**, 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2004. p. 323-333.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no Setor Público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014 In.: **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

KATTEL, R. What would Max Weber Say about Public-Sector Innovation? **The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, v. VIII, n. 1, 2015.

KLEIN, S. B.; PAIVA, P. H. de A. Gestão da inovação em instituição de ensino superior privada: a busca por inovação organizacional. **Revista Gestão Universitária**. v. 10, n. 1, p. 1-18, 2018.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, Maio/Ago. 2016.

LACERDA, K. C.; SILVA, M. D. S. Cultura Organizacional como Elemento Estimulador do Desenvolvimento de Inovações: Estudo de Caso em uma Organização Pública. In: XVII SEMEAD 2014, São Paulo. **Anais XVII SEMEAD 2014**, 2014.

LEITE, L. F.; DUTRA, L. E. D.; ANTUNES, A. M de S. Desenvolvimento tecnológico na indústria do petróleo: o ambiente organizacional e seus aspectos habilitadores e inibidores da inovação. **R.Adm.**, v.41, n.3, p.301-314, 2006.

LOPES, D. P. T. et al. Fatores determinantes da inovação gerencial: uma proposta para análise e investigação. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v.12, n. 33, p. 2541-2563, 2018.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2012.

MEIJER, A. Coproduction as a structural transformation of the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 6, p. 596-611, 2016.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: A guide to design and implementation, Revised and Expanded from Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MOUSSA, M.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. **The Journal of Developing Areas**, v. 52, n. 3, p. 231-240, 2018.

MULGAN, G.; ALBURY, D. Innovations in the Public Sector, **Cabinet Office**, London, 2003.

NÄHLINDER, J. Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. **Innovation: Management, Policy and Practice**, v. 15, n. 3, p. 315-325, 2013.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The innovation imperative in the public sector**: setting an agenda for action. Paris: OECD Publishing, Aug. 2015.

OLIVEIRA, L. G de; SANTANA, R. L. F. de; GOMES, V. C. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in The Uk: Theword Thatwould be King? **Public Administration**, v. 89, n. 4, p. 1335–1350, 2011.

SCHMITZ, A. **A Inovação e o Empreendedorismo na Universidade**: um framework conceitual sistêmico para promover desenvolvimento socioeconômico regional e sustentabilidade institucional. 2017, p. 298. (Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2017.

SOUSA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v.10, n.3, p.113 – 136, 2013.

SOUSA, M de M.; ET AL. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **R.Adm.**, São Paulo, v.50, n.4, p.460-476, out./nov./dez. 2015.

STEWART, D. W.; KAMINS; M. A. **Secondary Research**: Information Sources and Methods. 2 Ed. Newbury Park, CA: SAGE, 1993.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**, 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008, cap. 1 e 2.

TONURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Discovering Innovation Labs in the Public Sector. **Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics**, n. 61, 2015.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation**: the Minnesota studies. New York: Oxford University Press, 2000.

VRIES, H. de; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146–166, 2016.

WINDRUM, P.; GARCÍA-GOÑI, M. A neo-schumpeterian model of health services innovation. **Research Policy**, v. 37, n. 4, p. 649-672, 2008.

## Contato

---

Katarina Leal Chaves Lacerda  
Doutoranda e Mestra em Administração pelo PPGA - UFPB  
Universidade Federal da Paraíba  
E-mail: [katarinalacerda@gmail.com](mailto:katarinalacerda@gmail.com)